



RENUNCIAS EN UNA CLÍNICA PRIVADA:

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE SALIDAS

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

Alumna:

Ana Lucia Sánchez Almonte

Profesor Guía:

Pedro Ignacio Leiva Neuenschwander

Santiago, marzo 2020

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	MARCO CONTEXTUAL.....	9
2.1	Antecedentes de la organización.....	9
2.2	Retención de Talento en CLC.....	10
2.3	Concursos internos.....	10
III.	MARCO TEÓRICO.....	11
3.1	Renuncia Voluntaria y su nivel de insatisfacción.....	11
3.2	Fuga y retención de personal y su importancia.....	12
3.3	Causas de la fuga de Personal.....	15
3.4	Gestión del conocimiento como ventaja competitiva.....	17
3.5	Teoría de la Motivación de Herberz.....	19
3.6	Importancia de la retención de talento.....	20
3.7	Factores de salida en Clínica Las Condes y encuestas de salida.....	21
IV.	METODOLOGIA.....	22
V.	RESULTADOS.....	25
5.1	Análisis de la frecuencia de los motivos de renuncia de los colaboradores.....	25
5.2	Análisis de las diferencias del nivel de satisfacción de los colaboradores según el motivo de renuncia seleccionado.....	27
VI.	PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	32
6.1	Evaluación de la implementación de las propuestas.....	39
VII.	VII. DISCUSION.....	40
VIII.	REFLEXIONES EN EL ROL.....	45
IX.	CLINICA LAS CONDES COMO UN MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR.....	47
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
XI.	ANEXOS.....	52

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se realizó un análisis de las causas de renuncia en una clínica privada y su experiencia de insatisfacción de los colaboradores por medio de las encuestas de salidas. En este tema, se identificó los motivos de renuncia que reportan los colaboradores. Y, así como también el nivel de satisfacción con la experiencia laboral y la relación entre los motivos de renuncia y, además, los distintos ámbitos de insatisfacción de los que renunciaron. El estudio se realizó en la reconocida y prestigiosa Clínica Las Condes ubicada en el sector oriente.

Para este estudio, la metodología que se empleó fue mixta, primero, una metodología cuantitativa donde se analizó la base de datos y el segundo, fueron las fuentes secundarias con la información de las encuestas de salidas verificadas por la Gerencia de Personas. Los resultados que arroja las encuestas de salida muestran en forma clara los principales motivos de renuncia de los colaboradores, dando señales de donde se debe intervenir para poder encontrar una solución; los motivos fueron por una oportunidad laboral interesante, renta, distancia de la institución y falta de oportunidad de desarrollo profesional. Luego, dados los resultados obtenidos de las encuestas de salidas, se planteó propuestas de intervención buscando mejorar la situación actual de la organización. Algunas propuestas entregadas son de fácil puesta en marcha, solo que se tiene que contar con la disposición para realizarlas por parte de la clínica y por parte de los colaboradores. Finalmente, para destacar, es valioso que los colaboradores se encuentren motivados e innovadores pero las organizaciones deben ser realistas respecto a las complejidades de su entorno y a partir de eso poder guiar, transmitir, delegar, empoderar y entrenar a los colaboradores para el logro de las metas.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la salud se enfrentan múltiples amenazas a nivel mundial (Franco-Giraldo, 2016). En la actualidad, el sistema de salud en Chile representa un área de alto interés para la ciudadanía, siendo un tópico constantemente priorizado en la agenda pública y de las discusiones políticas en el marco de las disputas electorales (Bernales, Cabieses, McIntyre & Chepo, 2017). Actualmente el sistema sanitario chileno funciona relativamente bien y ha crecido moderadamente, ya que se superaron los problemas sanitarios que fueron prioridad hace unas décadas. El ingreso a servicios médicos es prácticamente abierto y con buena asistencia técnica (Margozzini & Passi, 2018).

Cabe resaltar que en Chile se tienen varios indicadores similares o mejores que los países desarrollados (Flórez, Chapman, Panisset, Arredondo, Fitzgerald & Reveiz, 2016). Probablemente lo más grave es que hoy los chilenos reciben una atención que no depende de su enfermedad sino de su dinero (Gavilán, Viguera, Madariaga & Parra, 2017). Coexisten dos subsistemas de salud, uno público y otro privado, el FONASA (Fondo Nacional de Salud) y las ISAPRE (Instituciones de Salud Previsional) respectivamente (Urriola, 2017). En cuanto al sistema de salud privado en Chile, ese trabaja de acuerdo con criterios de seguro, donde los beneficios de los afiliados dependerán de los planes y sus propios precios a los cuales estén más conectados, los que serán establecidos por variables tales como el sexo y la edad, razón que habilita estas instituciones para rechazar solicitantes o definir períodos de acuerdo con esos criterios o, lo que es peor, a enfermedades preexistentes (Díaz, 2017).

La cultura post industrial de la sociedad chilena se asienta en una idealización del mercado, la competencia, la eficiencia y el individualismo. Esos valores se asimilan en instituciones y organizaciones, a través de formas de gestión que buscan flexibilidad en sus actividades, en el uso de recursos para conseguir eficiencia y ser competitivos. Organizaciones públicas, privadas, no lucrativas, en todas las industrias, están envueltas por igual en la lógica de la flexibilidad para afrontar la competencia (Acuña y Silva, 2008).

Una de las instituciones sanitarias de referencia y de mayor prestigio en Chile es la Clínica Las Condes, establecimiento de salud privado. Está ubicada en el sector Oriente y cuenta con seis Centros Médicos en diversas partes de Santiago como en Estoril,

Chicureo, Peñalolén, La Parva, Valle Nevado y El Colorado. Sus instalaciones son modernas y cuentan con un conjunto de profesionales comprometidos con la excelencia en el servicio brindado de forma integral a sus pacientes, bajo los más altos estándares de seguridad. Su misión es ser líderes latinoamericanos de excelencia e innovación en la entrega de cuidados de la salud y en la seguridad de sus pacientes, mejorando continuamente y sistemáticamente la calidad de sus servicios, así como la experiencia de su público usuario. Como parte de la industria de salud en Chile, está regulada por el Ministerio de Salud, organismo encargado de definir políticas y normativas generales que permiten regular el desempeño, calidad de la atención y promover y desplegar políticas públicas coherentes con las prioridades sanitarias nacionales (Minsal, 2019).

El sector salud es altamente competitivo y agresivo, por lo que para la Gerencia de Personas de Clínica Las Condes se hace imperioso tener una estrategia para retener al personal y hacer gestión con aquellos colaboradores que tienen potencial, logrando también una baja en la tasa de egresos; sin embargo, un tema alarmante que el año 2018 la rotación que se ha incrementado en un 1% del 2018 al 2019. Estos indicadores son gestionados por el área responsable de la Gerencia de Personas denominada Selección y Gestión de talento, que se encargan de reclutar y seleccionar de manera idónea al personal que va a ser parte de la organización y de la gestión administrativa del talento humano y, sobre todo, la valoración del desempeño adecuado. Cabe considerar que las organizaciones actualmente buscan el bienestar integral de sus colaboradores, a través de la identificación de necesidades y la canalización de energías para orientándolas hacia el logro de los objetivos de la organización, para poder así diferenciarse de la competencia y alinearse a los cambios del entorno. El área de gestión de talento humano funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de los recursos organizacionales con ayuda de las personas (Chiavenato, 2011).

El mercado laboral global cambia cada día, se vuelve cada vez más exigente y, en respuesta a ello, las organizaciones buscan incorporar profesionales competentes, que sean versátiles y puedan adaptarse a los cambios rápidamente. Así, las organizaciones para hacer frente a estos desafíos confían en la labor de los psicólogos organizacionales, pues estos cuentan con destrezas para el manejo de herramientas eficaces para atraer a los mejores profesionales del mercado que respondan adecuadamente a las necesidades

de las organizaciones. Es importante resaltar el rol del psicólogo organizacional, ya que no solo busca incorporar al mejor talento en las organizaciones, sino que busca desarrollar en ellos su potencial a través de capacitaciones internas y externas, en un entorno enriquecedor y armónico, en un trabajo compartido. La persona o las unidades que realizan las tareas de recursos humanos han cambiado en forma trascendental en años recientes, y en la actualidad los profesionales de recursos humanos son socios estratégicos, los ejecutivos de esa área trabajan con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos (Mondy,2010).

Actualmente, las organizaciones pretenden llevar a cabo procesos de selección que conlleven a la obtención de personal altamente calificado y competente. Es por ello, que el psicólogo emplea todas las herramientas adecuadas para atraer a los mejores profesionales del mercado y obtener información de ellos para identificar si corresponde al perfil solicitado. Una vez ya incorporado el personal idóneo, según Bock (2015), las organizaciones de hoy buscan su bienestar integral, es decir, están pendientes de sus necesidades y metas, canalizando sus energías hacia el logro de los objetivos de la organización para poder diferenciarse de la competencia y alinearse a los cambios del entorno.

El aumento de la rotación en Clínica Las Condes releva, la responsabilidad de los equipos de RRHH y el sentido de eficacia de los procesos de contratación, para controlar este indicador perjudicial para la organización, y por tanto también prevenirlo. Cuando un puesto de trabajo queda vacante suele considerarse que el índice de rotación es alto, lo que tiende a alertar y a buscar las causas que lo generaron, para arribar a una solución. En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal, lo cual es saludable para la organización, pero cuando este se incrementa resulta costoso para cualquier organización. La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar al personal nuevo y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables, caso contrario para darle la oportunidad a otro candidato.

En la Memoria Anual del 2018 de Clínica Las Condes, se detalla la tasa de la rotación global vs la renuncia voluntaria con los rangos de edad:

ROTACIÓN GLOBAL Y VOLUNTARIA (*)

TRAMO DE EDAD	ROTACIÓN GLOBAL	ROTACIÓN VOLUNTARIA
	TASA A 2018	TASA A 2018
18-23	0,27%	0,12%
23-28	2,83%	1,84%
28-33	3,95%	2,41%
33-38	2,53%	1,57%
38-43	1,78%	1,09%
43-48	1,39%	0,75%
48-53	0,90%	0,40%
53-58	0,75%	0,26%
58-63	0,52%	0,26%
Mayor a 63 años	0,26%	0,17%

(*) Según nómina de salida histórica actualizada de la Compañía

Fuente: Memoria Anual 2018- Clínica Las Condes

En el sector de salud, la gran cantidad y diversidad de trabajadores y profesionales que laboran en el sector (médicos, dentistas, químico-farmacéuticos, nutricionistas, kinesiólogos, matronas, enfermeras, auxiliares de enfermería, administrativos, etc.); se debe considerar además la coexistencia de dos subsectores, el público y el privado, cuya interacción genera fenómenos importantes en el objeto del estudio. Insuficiencia en la capacidad o capacitación de ejecutivos altos para su rol de conducción y liderazgo, unido a alta rotación de directivos por falta de incentivos, carrera y dificultades de gestión. Insuficiencia en la capacidad o capacitación de ejecutivos altos para su rol de conducción y liderazgo, unido a alta rotación de directivos por falta de incentivos, carrera y dificultades de gestión.

Por ello, la gestión de talento requiere enfocarse también en la rotación, como un tema preocupante por los costos que esto implica, es decir, conocer las causas que conlleven a una solución permanente. Hacer un análisis de la rotación, a partir de la identificación de las causas por las cuáles las personas se han marchado de la empresa en el último año, es factible a partir de las encuestas de salida que se han aplicado en las renuncias voluntarias durante el 2018. Por medio de los resultados de las encuestas se puede conocer los motivos principales de renuncia de los colaboradores y los aspectos más relevantes como el trabajo diario y experiencia, relación con jefatura, calidad de vida

laboral, clima laboral y percepción global de Clínica Las Condes.

Considerando esta problemática se propuso a la gerencia de personas de Clínica Las Condes realizar un análisis de las causas de renuncia y la experiencia de (in)satisfacción de los colaboradores que renunciaron el 2018 en la Clínica Las Condes, para que a partir de estas se planteen propuestas de intervención para contribuir significativamente a la estrategia de la clínica. Logrando así, una mayor objetividad en la toma de decisiones en relación con el desarrollo y movilidad de los profesionales de la salud que constituyen el recurso humano de la organización. Además, que favorezca, la mejora de sus políticas y prácticas formales para desarrollar talento y recompensar en función del desempeño obtenido, brindando las oportunidades de desarrollo necesarias para que cada persona exprese su máximo potencial.

Objetivo general

Analizar las causas de renuncia y la experiencia de (in) satisfacción de los colaboradores que renunciaron el 2018 en la Clínica Las Condes.

Objetivos específicos

1. Identificar los motivos de renuncia que reportan los colaboradores que renunciaron el 2018 en las encuestas de salida.
2. Identificar el nivel de satisfacción con la experiencia laboral en Clínica Las Condes de los colaboradores que renunciaron el 2018.
3. Analizar la relación entre los motivos de renuncia y los distintos ámbitos de insatisfacción en la experiencia laboral en Clínica Las Condes de los colaboradores que renunciaron el 2018.

El profesional en recursos humanos tiene un papel fundamental, ya que se suele tomar las decisiones más complicadas en las organizaciones como aumentos de plantas, desvinculaciones, ascensos o selección de nuevos talentos. Por ello, para poder implementar estrategias de acción que favorezcan correctas decisiones para mejorar los indicadores de gestión de productividad es importante recolectar información que permita detectar oportunidades de mejora frente al manejo de los recursos humanos.

Además, la autora del presente trabajo pretende aportar como investigadora, aplicando sus conocimientos como magister, y aporta a la gestión de RRHH, que conlleven a nuevas ideas según el mercado competitivo.

A continuación, se presenta el marco contextual que sustenta teóricamente el proyecto de tesis. Posteriormente, se da cuenta de los principales hallazgos de esta investigación, junto a su respectiva discusión. Finalmente, se exponen las conclusiones.

II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes de la organización

Clínica Las Condes es una de las principales clínicas privadas del país, ubicada en la comuna de Las Condes en Chile. Clínica Las Condes cubre la totalidad de especialidades médicas, dispone de una infraestructura y equipamiento del más alto estándar internacional. Con más de 30 años de historia y orientada fuertemente al segmento ABC nivel 1 de la población chilena, se ha posicionado como una de las clínicas líderes en innovación y tecnología en la región. Destaca, además, por ser una institución con una fuerte imagen de marca, tecnología de punta y un equipo de médicos de reconocido prestigio. Cuentan con un Helicóptero medicalizado capaz de tratar a los pacientes críticos y con ambulancias con la mejor tecnología para estabilizar y tratar pacientes.

Clínica Las Condes cuenta más de 3.700 colaboradores, divididos en áreas: clínica y administrativa. En el área clínica se cuenta con: enfermeras/matronas, técnicos en enfermería, médicos, tecnólogos médicos y otro personal clínico. En la parte administrativa se encuentran: secretarías/recepcionistas, técnicos profesionales, administrativos y auxiliares. Cabe destacar que el 77% de la dotación del equipo Clínica Las Condes son mujeres. A nivel de prestigio, esta institución es reconocida por sus valores: calidez, acogimiento, cercanía, atención humanizada y cuidado médico eficaz y eficiente.

Clínica Las Condes se enfoca en medicina de alta complejidad, para ser pioneros en la implementación de tecnologías, terapias y modelos de tratamiento. Cuentan con un significativo número de equipos de avanzado desarrollo tecnológico, acorde con el avance de la medicina actual. Posee un enfoque en medicina integral, que está certificada por instituciones internacionales de gran prestigio. Es la primera clínica chilena en ser acreditada por la **Joint Commission International**. Por lo tanto, Clínica Las Condes es una organización que acredita un recinto de salud, garantizando la eficiencia, disponibilidad, efectividad, puntualidad, continuidad, respeto y cuidado, puestos al servicio del bienestar de sus pacientes.

La investigación y desarrollo académico de Clínica Las Condes está a cargo de la Dirección Académica, que es responsable de la docencia y la investigación. Ambos

favorecen que los especialistas se actualicen y perfeccionen.

2.2 Retención de Talento en CLC

La retención de personal en Clínica Las Condes implica detectar, desarrollar y cuidar al segmento definido como de alto desempeño, de alto potencial y crítico dentro de la organización, pues estos contribuyen significativamente a la estrategia de la empresa. Asimismo, promover planes de acción para los otros segmentos a largo plazo, con el fin de contar con los colaboradores necesarios en todos los niveles, para estar en línea con el crecimiento del negocio. Para ello, los gerentes de la empresa deben conformar equipos de alto desempeño y ser capaces de identificar y desarrollar profesionales con potencial para sucederlo, *back up* que permita dar continuidad al plan de negocio. Por tanto, resguardar a los colaboradores con alto desempeño y potencial, por su *know how* y sus habilidades, son vitales para negocio y al mismo tiempo generar una ventaja competitiva frente al mercado.

Las estrategias de Clínica Las Condes más relevantes están orientadas al potencial, segmentos donde poner foco con respecto a la gestión o planes de acción. En cuanto a los segmentos priorizado se consideran básicamente los cargos de la gerencia de enfermería y los líderes en áreas administrativa. Para la gestión/planes de acción el modelo de aprendizaje se divide un 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo y también los desafíos, proyectos, iniciativas y liderar. Otro 20% se adquiere a través de las conversaciones y *feedback* con otras personas como el *coaching*, *mentoring* y exposición y, por último, un 10% proviene de curso y programas estructurados como curso, programa e *learning* y diplomados. Finalmente, las condiciones que se favorecen es tener detectado a los potenciales líderes ambas áreas (clínicas y administrativas) para poder ofrecerles opciones de desarrollo de carrera y a su vez sientan estabilidad en la organización.

2.3 Concursos internos

Cabe resaltar, que existen también los llamados “concursos internos”, donde se puede realizar un ascenso dentro de una misma dependencia o en otro servicio en Clínica Las Condes, siempre y cuando un colaborador cumpla con todos los requisitos del puesto. De no existir colaboradores que cumplan con los requisitos o que no deseen ocupar el

puesto, se realiza una búsqueda externa. Para favorecer una política de promoción, es importante que se le brinde al colaborador la oportunidad de poder crecer profesionalmente.

III. MARCO TEÓRICO

III.1 Renuncia Voluntaria y su nivel de insatisfacción.

Para Klotz, & Bolino, (2016), el término “Renuncia” hace referencia al proceso y decisión voluntaria del trabajador de dejar la organización. Las razones más usuales incluyen obtener más dinero, una mejor oportunidad de carrera, insatisfacción con el jefe, las condiciones laborales, horario de trabajo, además de factores familiares y de salud. Estas dos últimas razones son no controlables por la empresa, pues no reflejan bajo compromiso. Principalmente, la renuncia suele ser definida en función de una situación de incomodidad y disconformidad con el ámbito en el que se desempeña un colaborador. Para Cable & Judge (1996) si un trabajador ingresa a una compañía con creencias erróneas sobre la cultura organizacional y sus expectativas no se cumplen en esta, puede experimentar insatisfacción al punto de renunciar.

Es necesario analizar el porqué de las renunciaciones de colaboradores a sus trabajos actuales y el porqué de la búsqueda de otro trabajo, probablemente entre las causas se encuentren el estancamiento laboral y la falta de posibilidades de crecimiento laboral dentro de la organización. Para Boudreau y Milkovich (1994) algunos empleados sienten que no son apreciados por sus contribuciones, lo que conlleva a que deje de ser atractivo el puesto de trabajo actual y resulten más atractivos puestos alternativos determinándose así la intención de abandonar la empresa.

Según Robbins (1996) los empleados pueden expresar su insatisfacción encuadrándose en cuatro grupos:

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Por otro lado, uno de los problemas del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de personal, situación que hace necesaria compensarlas con el aumento de entradas a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Cuando surgen dificultades en la estabilidad laboral en organización que afectan el desempeño de esta hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. El término rotación es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, que es dada por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, así este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o *turnover* (Chiavenato, 2000).

III.2 Fuga y retención de personal y su importancia

En las organizaciones, hoy en día, el retener a los mejores colaboradores es una manera de mantenerse competitivo en el mercado. Sostener buenos empleados lleva al triunfo a organizaciones de cualquier tamaño y para un sostenimiento de estas a largo plazo. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

Las estrategias de retención previenen la fuga del personal, pues si un colaborador se va, se pierde la inversión de su selección, desaparecen sus referencias, contactos y conocimientos, además aparecen nuevos valores de formación y baja productividad del nuevo colaborador que lo reemplace. No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la organización, es un error que puede conllevar a un coste elevado; sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para

retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva. Hay motivos por los que los empleados fugan de sus organizaciones, pues son de índole personal como cambios de ciudad de residencia, querer destinar mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia, entre otros. La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto del trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandonar la empresa (Boudreau y Milkovich, 1994).

Cuando se refiere a estrategias de retención, se refieren a las actividades y procesos que previene la fuga de personal y pretende objetivos, tales como: reducir costos, se refiere a que se disminuye el nivel de rotación y con eso la fuga de personas ya capacitada y entrenados respectivamente por la empresa y también el gran dominio que el colaborador puede tener en manejar los sistemas, procesos y la operación en general y con eso los costos de reemplazo. Como también, mejor productividad, es decir, cuando se tiene identificados a los talentos potenciales se trata de absorber lo máximo posible y eso a la empresa le suma porque puede centrarse más en el negocio y en lo que sabe hacer mejor para crecer exitosamente en el tiempo y comercialmente. Incluso, aumenta la competitividad porque cuando un talento renuncia por voluntad propia, la empresa pierde el doble no necesariamente un vacío en la organización, sino que la competencia lo puede atraer más rápido. Asimismo, tener clientes internos satisfechos, las personas constituyen el elemento básico del éxito y también la cara visible ante el mercado, con el tiempo que la organización detecte y retenga a su personal, esto será evidencia agradable en relación con los clientes que demuestra buena impresión por parte de la organización y sus empleados; sin embargo, si es que existe alto nivel de rotación, puede revelar como una organización de gestión deficiente por el cliente; por ello, si el talento tiene relación directa con los clientes se va, existe la posibilidad que estos le sigan para tenerlos dentro de la organización o simplemente es una pérdida de recurso humano y de ingresos para la organización (Del Barrio, 2017).

El retener al personal es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes, habilidades y competencias que poseen los empleados en sus cargos. Para que los exitosos empleados se queden en las empresas existen gran cantidad de recomendaciones al respecto. Camp, Vielhaber y Simonetti (2001) mencionan que son pocos los aspirantes considerados altamente calificados para cubrir una vacante. Si se

entrevista a diez candidatos, pocos o quizás ninguno cumpla con el perfil del puesto. El costo de encontrar un buen candidato ha aumentado debido a que las empresas han reducido su planilla, evitan contratar nuevo personal y las tareas que haría la persona nueva, son repartidas entre los que ya están contratados, aumentando la carga laboral y la inconformidad de los trabajadores y el desempleo.

La retención de personal es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (Prieto, 2013). Es un desafío actual porque hablar de retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador. La retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de gestión de personas de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivar y convencer de permanecer en la organización. Como también, la retención de personal evidencia la decisión de marcharse o no de una compañía se origina en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Las consecuencias principales de la fuga de personal pueden ser clasificados por Primarios y Secundarios. Entre los costos primarios encontramos los costos relacionados con el reclutamiento y selección tales como gastos para la creación de una base de datos de candidatos al puesto vacante y de mantenimiento del organismo que se encarga de estas tareas. Además, podemos incluir en esta categoría los costos de integración del personal nuevo que resultan de los procesos de inducción y capacitación, así como los costos asociados a la desvinculación del empleado, tales como el pago de indemnizaciones. Los costos anteriormente mencionados son fácilmente cuantificables; no obstante, los costos secundarios podrían indicar que son, en cierta medida, intangibles en tanto que se relaciona con actitudes personales, experiencias de los empleados y efectos en el clima organizacional, efectos en la producción como pérdida ocasionada por la vacante, producción inferior del nuevo empleado, inseguridad inicial del nuevo trabajador y su interferencia en el trabajo de otros. Estos últimos si bien no siempre

pueden detectarse de manera clara, pueden tener un impacto negativo en la toma de decisiones, rentabilidad de los negocios y relación con clientes y proveedores. El costo extralaboral se refiere a los gastos de personal en horas extras para cubrir la vacante, tiempo adicional de producción causado por deficiencia inicial del nuevo empleado, tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador, entre otros. Por último, el costo extra operacional se refiere el aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajo, entre otros. (Chiavenato,2000)

III.3 Causas de la fuga de Personal

Investigaciones realizadas en cuanto a la fuga del personal han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. La fuga puede ser por diversas causas, pero se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables, según Chiavenato (1999).
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una deficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado salida.

Por lo tanto, es muy importante implementar planes de carrera consecuentes con el tiempo trabajado para aquellos empleados destacados, logrando de esta forma darles una garantía de tener nuevas responsabilidades y con un nivel salarial mejorado y se sientan valorados en la organización.

Es así como la empresa puede estimular la voluntad de los empleados mediante oportunidades de promoción (Huang, Chen, Stewart, 2011). Las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio (Chan, Chao, 2008). Un ejemplo de esta práctica es el mercado laboral interno, el cual se centra en empleo a largo plazo a través de la promoción interna (Wang, Jaw, Tsai, Chen, 2010). Además, una buena manera de inducir comportamientos encaminados hacia el conocimiento es hacer que éstos sean críticos para el éxito profesional (Prieto, Pérez, Martín, 2010)

Por otro lado, en lo que respecta las nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo por Serna (2009), menciona que las prácticas que en la actualidad se consolidan como las más utilizadas en el campo de la retención del personal, son aquellas que implican medidas monetarias; pero las prácticas que se afianzan como las más eficaces, abarcan las de desarrollo profesional y emocional del empleado. Numerosos estudios coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos de retención del personal en 5 aspectos:

- Factores de desarrollo profesional y relacional. La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.
- Factores de compensación psicológica. El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.
- Factores de conciliación familiar y personal. Tanto los aspectos económicos como los domésticos (desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados), atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.
- Factores de retribución variable y fija. La participación en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, construyen lazos y mejoran la satisfacción.
- Factores de valor añadido: los retos presentados, la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización (coherencia) y el bajo nivel de burocracia interna, suponen puntos extra del empleado hacia su

empresa.

Dado los resultados de los estudios de las diferentes consultoras suelen coincidir en situar en los primeros puestos los factores psicosociales, que dejan en niveles más bajos aquellos que implican retribución, beneficios o compensaciones. El empleado actual, valora cada vez menos el sueldo que recibe y comienza a valorar otros factores que enriquecen su perfil profesional, enorgullecen su ego o mejoran su calidad de vida personal (Castillo,2009).

III.4 Gestión del conocimiento como ventaja competitiva

La Gestión del Conocimiento considera que el conocimiento es el elemento clave a la hora de adquirir y realizar ventaja competitiva de una empresa (Nonaka, 1991). Cuando se refiere a la gestión del conocimiento se sostiene que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo (Nonaka y Takeuchi,1995).

En el mundo laboral hoy en día, la importancia del conocimiento viene justificada por el hecho de que el valor de los distintos tipos de recursos depende no sólo de las características de estos, sino también del contexto o entorno en que se maneje en la organización. En un ambiente relativamente estable, la clave reside en los recursos de propiedad, mientras que, en un ambiente incierto, el protagonismo es adquirido por los recursos de conocimiento. Se observa una creciente preocupación de las organizaciones por retener a sus empleados clave. Esta tendencia pone de manifiesto el abandono de la convicción habitual, que sustentaba que el reto solamente consistía en atraer al personal de alto desempeño, dejando al margen la retención de este; ahora ambas funciones empiezan a compartir el protagonismo.

En lo que se le conoce como la era del conocimiento, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el

riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto (González,2009).

Según Brookings (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Para Pedraja (2009,) La gestión del conocimiento puede ser empleada en distintos tipos de organizaciones y es principalmente exitosa en aquellas en las cuales los diferentes niveles de la empresa tienen un aporte significativo a la firma. En la nueva economía, la capacidad de las organizaciones para generar valor económico de su conocimiento es un elemento central para generar ventaja competitiva. Se puede sostener que el proceso de gestión del conocimiento incluye 3 etapas:

- Crear conocimiento, que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización.
- Compartir conocimiento, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir este conocimiento, este se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales.
- Aplicar conocimiento, que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

Es de vital importancia que la gerencia de personas y el resto de la organización, no ignore que los colaboradores potenciales, si deciden abandonar la empresa, se llevan a la mano consigo una cantidad enorme de conocimientos, difícil o imposible de reemplazar y de guardar en la organización. Los empleados clave tienen un importante bagaje de conocimiento y experiencia, y si abandonan la organización, se pierde la oportunidad de

explotar ese conocimiento y de incorporarlo en la estructura organizacional. Por todo lo dicho anteriormente, este enfoque lleva a la conclusión de que las organizaciones necesitan conocer las demandas de sus empleados clave, ya que éstos tienen recursos de conocimiento críticos que hay que conservar. (Moshavi, Koch, 2005).

III.5 Teoría de la Motivación de Herzberg

En 1959, la teoría de motivación fue para aplicar a la retención del personal y formuló dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo

En la actualidad, es difícil lograr que los trabajadores sean calificados y que a la vez cuenten con altos niveles de motivación. Contar con el personal idóneo para lograr las metas a largo plazo de la organización, es cada vez un reto de mayor dificultad, razón por

la cual los procesos de selección en muchas compañías han sido tercerizados y entregados a expertos head-hunters que manifiestan el saber buscar, atraer y escoger el personal idóneo, sin embargo, está muy claro que siempre queda en cabeza de la organización, retener y mantener a los candidatos seleccionados (Sánchez, 2010).

III.6 Importancia de la retención de talento

Por otro lado, gran parte de la responsabilidad son las organizaciones deberían pensar seriamente la manera en que pueden retener a su personal, porque cada vez más, los empleados con más talento y creatividad son los que deciden retirarse de la organización por diferentes motivos. Sumamos a esta realidad el papel que ha jugado el área de recursos humanos no es quien trata directamente, día a día, con los empleados y, por eso, no es el único responsable de la retención del personal en una organización. Los gerentes, los jefes, los supervisores y todas las personas con un equipo a cargo tienen también asignada la misión de la gestión del talento, por ser ellos quienes están el día a día, de forma continua y directa, con los empleados de la organización.

Lo más importante para las organizaciones para conseguir que los empleados quieran quedarse en la compañía y evitar que el personal se vaya a empresas de la competencia, es necesario que hayan desarrollado un sentimiento de pertenencia gracias a las políticas formativas, retributivas, etc. que ofrece la compañía. La retención de personal se manifiesta por la necesidad de las organizaciones de mantener sus activos más valiosos, es decir, los empleados que tienen estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el clima laboral, la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, mantener un vínculo esencial con los resultados de la actividad laboral, las estructuras salariales (renta) y beneficios o inclusive simplemente por una tradición familiar, social o cultural. Hay que resaltar que los empleados son una gran prioridad y debe llevarse a cabo desde el área de recursos humanos y desde la organización en general, debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Hatun 2011).

Por otro lado, para resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas.

El interés por la retención del personal ha estado focalizado en ciertos factores como los ambientes turbulentos (Catlette & Hadden, 2000), multifactores organizacionales (Boxall, Macky & Rasmuseen, 2003), el mentoring (Grindel, 2004), la presión e influencia de los sindicatos (Waddington, 2006) y la experiencia laboral como factor retenedor (Carr et al., 2006).

Hoy en día en un mercado de personal cada vez es más competido, los responsables de las empresas, así como los responsables de recursos humanos consideran que retener personal es más difícil que atraer talento porque a veces no siempre es agrado enfocarse en ofrecer sueldos atractivos, estabilidad laboral y ser una empresa competitiva. El personal ha cambiado y también sus requerimientos, el empleado busca ser feliz y sentirse cómodo con la cultura de la organización y entre otras cosas más.

III.7 Factores de salida en Clínica Las Condes y encuestas de salida

En cuanto a las encuestas de salidas de Clínica Las Condes, es común el motivo principal que lleva a los colaboradores a tomar la decisión de renunciar a la organización son muy relevantes porque uno de los motivos más comunes es la renta, distancia de la institución o mejor propuesta laboral interesante y otros, es decir, donde debieran mencionar más detalladamente el motivo; sin embargo, no siempre es completado. Asimismo, existen distintos otros factores enfocados en la encuesta como:

- Trabajo diario y experiencia
- Relación con Jefatura
- Calidad de Vida Laboral
- Clima Laboral
- Percepción Global de Clínica Las Condes
- Pregunta Abierta, donde tiene la opción de expresarse si como organización hubiéramos hecho algo para que continuara trabajando en Clínica Las Condes

Dado lo detectado en las encuestas, los criterios más valorados por los colaboradores se pueden reflejar que la percepción que se tienen en Clínica Las Condes es que su experiencia laboral general en la institución es satisfactoria, como un buen lugar para trabajar y también recomendaría trabajar en Clínica Las Condes a otras personas. Asimismo, un punto relevante también es que el grado de satisfacción sobre el trabajo diario y experiencia consideran como completamente satisfecho; sin embargo, puntos a

mejorar en la calidad de vida laboral y personal de los colaboradores y clima laboral.

IV. METODOLOGIA

El presente estudio empleó una metodología mixta. Por un lado, por medio de una metodología cuantitativa se analizaron la base de datos y fuentes secundarias con la información de las encuestas de salidas realizadas por el área de recursos humanos en el año 2018. Por otro lado, como profesional del equipo de la gerencia de personas en el área de Selección y Gestión de Talento de la Clínica Las Condes, tuve acceso a información, proveniente de las inquietudes, consultas y solicitudes de los colaboradores de la clínica, que permitió complementar la información de la base de datos analizada para darle explicación a los resultados cuantitativos y proponer mejoras ajustadas apropiadas al contexto de la clínica.

Las renuncias voluntarias en el 2018 fueron en total de 321 colaboradores, de las cuales solo tenemos encuestas de salida disponibles completas en el año 2018 fueron 174. Fueron respondidas por los colaboradores que renunciaron de Clínica Las Condes en ese año para poder tener una opinión más general y poder mejorar. Es importante mencionar que las encuestas de salida son voluntarias y es de carácter anónima. En el total de las renuncias voluntarias en Clínica Las Condes en el 2019, fueron 75% de mujeres y 25% de hombres. En las mujeres, los cargos con mayor renuncia fueron 20% de técnicos, 11 % de enfermeras, 8% de administrativos y 5% entre jefes y coordinadores. En los hombres, los cargos con mayor renuncia son 2% de técnicos y 2% entre jefes y coordinadores, luego 1% administrativos.

Los participantes de las encuestas de salidas correspondieron a un 83% de mujeres y 16% de hombres, con un promedio de edad de 32.94 años (DS = 8,61). Respecto de la fecha de renuncia, los meses en que renunció el mayor porcentaje de encuestados fue en el mes de septiembre con 108 personas. Mientras que el mes con menos renuncias fue el mes de marzo con 8 renuncias. Los demás meses las renuncias variaron entre 9 y 72. Respecto de los cargos con mayores renuncias son técnicos de enfermería a nivel

superior, administrativos, médicos, ejecutivos, enfermeras y jefes. Mientras que los otros cargos con menos renuncias son ingenieros, biólogos, químico farmacéutico, periodista y tecnólogos médicos, analistas y auxiliares. Respecto de los servicios más frecuentes de renuncias fueron consultas, comercial, urgencia, hospitalización, y pabellón y recuperación.

En las encuestas de salidas se divide por género, los cargos con mayores renuncias, en mujeres un 50% son técnicos de enfermería a nivel superior, 15% de enfermeras, 14% de administrativos y 5% entre jefes y coordinadores. En hombres, es un 4% en cargos administrativos, 3% entre jefes y coordinadores, 2% en técnicos en enfermería a nivel superior y 0% en enfermeras.

La encuesta primero solicita información de los datos personales (sexo, edad, fecha de renuncia, servicio al que pertenece, cargo, centro de costo). Luego se solicitaba seleccionar el/los motivo/s principal/es) que influye en la decisión de la renuncia entre las siguientes alternativas (pudiendo seleccionar más de un motivo: (1) renta, (2) relación con jefatura, (3) problemas con el equipo de trabajo, (4) horario de trabajo o turno incompatible, (5) distancia de la institución, (6) falta de oportunidades de desarrollo profesional, (7) oportunidad laboral interesante, (8) incumplimiento del a oferta laboral a mi ingreso, (9) disconformidad lugar físico de trabajo, (10) enfermedad propia o de un familiar, (11) por inicio de estudios, (12) dedicación al cuidado de los hijos, (13) traslado de ciudad o residencia y (14) Otros. En caso de marcar la opción otro, deberá señalar el motivo de renuncia. Luego se consultó por el nivel de satisfacción respecto de una serie de componentes de (1) el Trabajo diario y experiencia, (2) Relación con Jefatura, (3) Calidad de Vida Laboral, (4) Clima Laboral, (5) Percepción Global de Clínica Las Condes. Esta evaluación se realiza por medio de una escala Likert: Completamente Satisfecho (CS), Satisfecho(S), Insatisfecho (I) y Completamente Insatisfecho (CI). Finalmente se plantea una última pregunta Abierta, donde tiene la opción de explayarse si como organización hubiéramos hecho algo para que continuara trabajando en Clínica Las Condes.

De estos se obtendrán los primeros indicios de lo que está ocurriendo dentro de la Clínica Las Condes y fue parte integral del análisis para encontrar las principales causas, con el

propósito de rescatar tanto el nivel de satisfacción con el trabajo cómo el qué le gusta o disgusta más de este, entre otros.

Otra fuente de información de este proyecto proviene de la interacción que he tenido con el personal de la institución. Como profesional de la Gerencia de Personas tengo relación con las jefaturas que requieren apoyo para contratar a personal de reemplazo. Para prestar este apoyo, se entrevista a la jefatura que solicita el servicio, obteniendo información del cargo disponible, tal las funciones que implica y las competencias requeridas para el mismo. A su vez, tengo la oportunidad de indagar respecto de las causas percibidas por la jefatura respecto de la renuncia del colaborador, para poder considerar en el proceso de reclutamiento estas razones. Asimismo, los colaboradores se nos acercan a las psicólogas de selección para explicar y comentar los problemas que experimentan respecto de sus funciones y sus problemas de relación con su jefatura. Así cuento con información de las inquietudes, consultas y solicitudes de los colaboradores de la clínica.

V. RESULTADOS

El análisis de la base de datos de las encuestas se realizó mediante SPSS y se evaluó conjuntamente toda la información recabada el año 2018.

5.1 Análisis de la frecuencia de los motivos de renuncia de los colaboradores

La Tabla 1 reporta la frecuencia de los motivos de renuncia seleccionados por los encuestados

Tabla 1. Motivos de renuncia.

Motivos de renuncia	<i>n</i>
Oportunidad Laboral Interesante	36
Renta	28
Distancia de la institución	25
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	21
Traslado de ciudad o residencia	20
Horario de trabajo o turno no compatible	17
Relación con jefatura	13
Enfermedad propia o de un familiar	11
Problemas con equipo de trabajo	10

Inicio de Estudios	9
Dedicación al cuidado de los hijos	9
Incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso	7
Disconformidad con lugar físico	5

Nota: Los encuestados podían seleccionar más de una opción

El mayor motivo por el cual las personas renuncian es “oportunidad laboral interesante”. Este resultado llama la atención porque dentro de la Clínica Las Condes se prioriza a los colaboradores por medio de los llamados “concursos internos” para brindar mayor desarrollo profesional en otro cargo, así como, en el mismo cargo en otra área en que se prestan distintos servicios o se atienden distintos pacientes. Por lo mismo, aquellos que renunciaron son los colaboradores a los que se les presenta un cargo más atractivo en otra institución y buscan una mejor renta sin necesariamente considerar la posibilidad de postular a un concurso interno.

El motivo de renuncia reportado en segunda frecuencia es “renta”. Esta información se complementa con el motivo de renuncia anterior. Varias personas que seleccionaron oportunidad laboral más interesante, a la vez seleccionan renta. En estos casos las oportunidades laborales “más interesantes que pueden ofrecer es una renta mayor en vez de un trabajo más interesante. Por otro lado, puede ser que los colaboradores sientan que las responsabilidades que tienen a su cargo no compensan con lo retribuido.

El siguiente motivo de renuncia reportado con mayor frecuencia es la “Distancia de la institución”. Clínica Las Condes está ubicada en una comuna muy alejada y con un limitado sistema de transportes ya que no existe una línea de metro cerca a la clínica. Es alarmante este motivo de renuncia porque la clínica ofrece un beneficio para los colaboradores de buses de acercamiento desde la estación de Metro Los Dominicos, la más cercana a la clínica. Podría plantearse que las mejores ofertas laborales deben

encontrarse más cerca a sus hogares.

El último motivo más relevante de salida es “Falta de oportunidad de desarrollo profesional”. Esto se podría explicar porque, a pesar de que en la Clínica Las Condes se implementa concursos internos para ofrecer oportunidades de desarrollo, se producen pocas vacancias para postular a cargos más desafiantes. Lo anterior genera desmotivación, sobre todo cuando se abre reclutamiento externo en caso de esas vacancias.

A continuación, los siguientes motivos seleccionados con menor frecuencia son Traslado de ciudad o residencia y Horario de trabajo o turno no compatible, Relación con jefatura, Enfermedad propia o de un familiar, Problemas con el equipo de trabajo, Inicio de Estudios, Dedicación al cuidado de los hijos, Incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso y Disconformidad con lugar físico son aquellos relacionados con los factores de la satisfacción laboral y el trabajo diario y experiencia.

5.2 Análisis de las diferencias del nivel de satisfacción de los colaboradores según el motivo de renuncia seleccionado

Antes de analizar el nivel de satisfacción reportado por los encuestados respecto de (1) el Trabajo diario y experiencia, (2) Relación con Jefatura, (3) Calidad de Vida Laboral, (4) Clima Laboral, (5) Percepción Global de Clínica Las Condes, fue necesario realizar un análisis factorial exploratorio. El objetivo fue confirmar que las preguntas de cada dimensión fueran representativas de la variable para las que fueron diseñadas.

A excepción de las preguntas de Trabajo diario y experiencia, todas las preguntas se agruparon en los factores para los cuales fueron diseñados. Por lo mismo, en los análisis posteriores, se utiliza el promedio de los ítems de cada uno de los factores Relación con Jefatura, Calidad de Vida Laboral, Clima Laboral, y Percepción Global de Clínica Las Condes. En el caso de las preguntas de Trabajo diario y experiencia fueron analizados en cuatro factores; Satisfacción respecto a la renta, Oportunidad de desarrollo profesional, Jornada laboral y carga de trabajo y Servicio de buses de acercamiento.

Para poder identificar las fuentes de (in)satisfacción que incentiva a un colaborador a

renunciar, para cada motivo de renuncia se calculó la diferencia de media estadística del nivel de (in)satisfacción de los encuestados que seleccionaron un motivo de renuncia en particular en relación con cada uno de los 8 factores de su experiencia en la Clínica Las Condes. Una diferencia de media estadísticamente significativa es evidencia de una relación entre el motivo de renuncia y la experiencia con el trabajo. Por ejemplo, tal como se obtuvo, una diferencia de media en la (in)satisfacción con las oportunidades de desarrollo de carrera y el motivo de renuncia “Relación con la jefatura” es evidencia que la jefatura podría estar influyendo en que los colaboradores no estén conformes con oportunidades de desarrollo en Clínica Las Condes.

Cuando se obtiene una diferencia estadísticamente significativa en el motivo de renuncia idéntico al factor de satisfacción, por ejemplo, el motivo “Renta” con el factor “Satisfacción con la renta”, encontramos evidencia de validez convergente. En otras palabras, la información de satisfacción y de motivo de renuncia son congruentes.

En la Tabla n°2 se reporta, solo las diferencias de medias que resultaron estadísticamente significativas ($p = 0,05$).

Tabla N°2. Diferencias de medias en el nivel de satisfacción de encuestados.

Insatisfacción con respecto	Motivo de renuncia										
	1 (n=28)	2 (n=13)	3 (n=10)	4 (n=17)	5 (n=25)	6 (n=21)	7 (n=36)	8 (n=07)	9 (n=05)	12 (n=09)	13 (n=20)
Satisfacción respecto a la renta	-1.0625**							-.9272**	-1,122**		
Oportunidad de desarrollo profesional		-.807**	-.579**			-1,286**			-1,386**	.398*	.370*
Jornada laboral y carga de trabajo								-.981**			
Servicio de buses de acercamiento					-.499**	-.785**					
Relación con la jefatura		-1.637**	-1.195**			-.862**	.380*	-1,0424**	-1,721**	.463*	

Calidad de vida laboral y personal		.584		-.655**				-1,26162**		-.663**
Clima laboral		.940		-1,767**		-.755**	-.706**			
Experiencia en la institución		-.3971**	-1.102**	-.658**				-.7133**	.290*	-1,14068**

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Nota: 1:Renta; 2:Relación con la jefatura; 3:Problemas con equipo de trabajo; 4:Horario de trabajo o turno no compatible; 5:Distancia de la institución; 6:Falta de oportunidades de desarrollo profesional; 7:Oportunidad laboral interesante; 8:Incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso; 9:Disconformidad con lugar física de trabajo; 10:Enfermedad propia o de un familiar; 11:Inicio de estudios; 12:Dedicación al cuidado de los hijos; 13:Traslado de ciudad o residencia.

Se puede observar que el motivo de renuncia “Renta” está relacionado con el tipo de experiencia que reportaron los colaboradores respecto a la renta y su experiencia en la institución. Este resultado es relevante porque los colaboradores que renuncian por bajas remuneraciones no recomendarían trabajar en la Clínica Las Condes, de hecho, reportan haber tenido una mala experiencia en general.

El motivo de renuncia “Relación con jefatura”, obtiene diferencias de media significativas en la (in)satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, con la relación con jefatura, la calidad de vida laboral y profesional, el clima laboral y la experiencia en la institución. Este resultado es muy relevante dado que tener problemas con los jefes hace que los colaboradores perciban que no tendrían oportunidades de desarrollo en la empresa, poseen una calidad de vida laboral pobre o poco satisfactoria, perciben un mal clima laboral, por ende, su experiencia global en la institución es insatisfactoria. En el caso particular de la insatisfacción con las oportunidades de desarrollo de carrera, la gerencia de personas ha podido identificar que las jefaturas no necesariamente informan a los colaboradores de los concursos internos. Estos resultados demuestran la importancia de las jefaturas en la satisfacción de los colaboradores con la empresa, su trabajo y las relaciones con sus colegas. La dinámica en Clínica Las Condes en general, en los concursos internos el nexo principal es la jefatura que reciben primero la información o tienen mayor conocimiento sobre promociones o cargos internos, luego de eso, deben bajar la información a su personal para su conocimiento. De igual forma, estos

llamados concursos internos son publicados en las pantallas del casino, etc.

Los casos de renuncia por motivos de horarios y turnos incompatibles reportan una satisfacción frente a la calidad de vida laboral y personal menor que aquellos que no renunciaron por este motivo. Por tanto, los colaboradores que indicaron que renunciaron por el motivo de los horarios o turno incompatible, evidenciaron insatisfacción con respecto a la jornada laboral, el poco tiempo para estudiar la incompatibilidad de los horarios laborales con actividades de estudio, ocio y familia.

Luego, los casos de renuncia por motivos de distancia de la institución reportan mayor nivel de insatisfacción frente al servicio de buses de acercamiento y en calidad de vida personal y laboral que aquellos que no renunciaron por este motivo. La mayoría de los trabajadores de Clínica Las Condes vive en comunas alejadas de su lugar de trabajo. Las comunas en que residen más personas de la Clínica Las Condes con: Maipú, Puente Alto, Estación Central. Por lo tanto, la insatisfacción con el servicio de bus de acercamiento puede deberse a la lejanía de su residencia. Además, vivir lejos requiere un servicio de acercamiento o de transporte que responda a tiempo y necesidades según distancia de la donde vivía el colaborador, pero la Clínica Las Condes solo ofrece bus de acercamiento a un destino en particular, desde el cual los colaboradores deben desplazarse por sus propios medios. En relación con la insatisfacción con la vida personal y laboral, se puede explicar porque el tiempo libre se aminora dado el tiempo que tienen que invertir los colaboradores entre desplazarse de su hogar al trabajo, limitando su tiempo para el ocio o estudio.

Los que indicaron que renunciaron por el motivo de falta de oportunidades de desarrollo profesional, evidenciaron insatisfacción con respecto a la oportunidad de desarrollo profesional, demostrando que las respuestas poseen un nivel adecuado de confiabilidad. Otras dimensiones respecto de las cuales se observa insatisfacción para este grupo es el respecto de la insatisfacción con la jefatura, es congruente con el resultado obtenido para las personas cuyo motivo de renuncia fue "Relación con la Jefatura" quienes reportaron insatisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, se puede agregar aquí que la falta de oportunidades de desarrollo puede generar tensión en la relación con la jefatura. La insatisfacción con la experiencia en la institución demuestra la importancia de las oportunidades de desarrollo para que la persona considere que Clínica

Las Condes es un buen lugar para trabajar. El servicio de buses de acercamiento, el clima laboral y no necesariamente están causados por la falta de oportunidades laborales, así que podemos pensar que hay una contaminación en la percepción de otros aspectos de la empresa.

Los que indicaron que renunciaron por el motivo de oportunidad laboral interesante, evidenciaron insatisfacción con respecto a la relación con la jefatura, es decir percibieron que no tuvieron el trato esperado con su jefe, no estaba disponible para responder a sus necesidades, y no formaba. Es decir, el jefe fue distante, así que la decisión de renunciar al encontrar otra oportunidad laboral pudo basarse en el rol y valor del jefe en su experiencia en la institución.

El motivo de renuncia por incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso, se evidenciaron varios grados de insatisfacción como la renta, jornada laboral y carga de trabajo, relación con la jefatura, calidad de vida laboral y experiencia en la empresa, respecto de quienes indicaron otro motivo de renuncia. Esto quiere decir que demostraron insatisfacción e incongruencia entre las expectativas generadas en las condiciones indicadas en el ingreso frente a lo que recibieron como parte de su experiencia en la empresa. Particularmente interesante es que en esta oportunidad se observa insatisfacción con una nueva dimensión de la experiencia en Clínica Las Condes; la jornada laboral y carga de trabajo. Una causa de esta insatisfacción, en algunos servicios en particular, se puede deber a la asignación de un horario de trabajo, el cual es cambiado según las necesidades del servicio al que pertenece. El cambio de horario puede implicar una carga laboral mayor o el alargamiento de las jornadas dado el turno, o porque el horario se cambia por mayor demanda de personal.

El motivo principal de renuncia por disconformidad con lugar físico de trabajo, tuvieron como factores que motive su renuncia la satisfacción con respecto a la renta y la relación con jefatura. Esto se puede explicar, dada la distribución de los espacios físicos en distintos edificios, que implica que no tienen cercanía directa con sus jefaturas por la lejanía de los diferentes edificios que existen en la Clínica Las Condes. Esto también sucede para los colaboradores de enfermería del ámbito clínico que se encuentran en edificios distintos del que se encuentra la gerencia de enfermería. En cuanto a la renta, en este caso también se puede pensar en una contaminación de la insatisfacción con otro

ámbito no necesariamente relacionado. El motivo de renuncia por dedicación al cuidado de los hijos, tuvieron como factores de insatisfacción la incompatibilidad o carga de horas laboral las que probablemente hacían incompatible dedicarles horas a sus responsabilidades parentales. Por último, los motivos por enfermedad propia de un familiar, inicio de estudios, traslado de ciudad o residencia ninguno se evidenció alguna insatisfacción al respecto al momento de salida de Clínica Las Condes en las dimensiones evaluadas.

Estos resultados describen las problemáticas observadas dentro de los servicios por lo que, a continuación, se propone y sugiere herramientas que favorezcan a los colaboradores de Clínica Las Condes y a su vez la productividad de la compañía, disminuyendo así la rotación de personal.

VI. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Las propuestas de intervención tienen por objetivo el desarrollo de posibles soluciones que puedan ser útiles en la organización para disminuir los índices de rotación de personal. Estas propuestas abordan las causas principales de renuncia identificadas en las encuestas de salida, dados los motivos reportados como la experiencia de los colaboradores en la Clínica. En una primera instancia se detallan propuestas que buscan el mejoramiento continuo por medio del posicionamiento del Programa de Liderazgo, “Liderazgo CLC”, en sus cinco dimensiones (intercuidado; colaboración y sinergia; calidad; sustentabilidad; coherencia e inspiración.) entre las personas que gestionan equipos en Clínica Las Condes.

Propuesta N°1: Programa de Liderazgo

Tal como se describió, uno de los hallazgos más importantes es la relevancia del rol de la jefatura en distintos ámbitos de insatisfacción de las personas que han renunciado. Por lo mismo, la intervención más importante está orientada a fortalecer las competencias de liderazgo de las jefaturas.

La Clínica Las Condes ha definido un estilo de liderazgo que denomina “Liderazgo CLC” que orienta la formación y desarrollo de las jefaturas en la clínica. Este modelo de liderazgo identifica cinco dimensiones en que el liderazgo de las jefaturas debe enfocarse; (1) intercuidado, (2) colaboración y sinergia, (3) calidad, (4) sustentabilidad y (5)

coherencia e inspiración. El posicionamiento de este modelo de liderazgo fortalecería el rol de las jefaturas favoreciendo la experiencia de los colaboradores de la Clínica Las Condes y disminuyendo la intención de renuncia de quienes poseen una percepción negativa del liderazgo de sus jefes. Por ello, se propone diseñar una malla de formación en liderazgo que incluya cápsulas de entrenamiento, o talleres, dirigidas a los líderes de las diferentes áreas, con el fin de desarrollar las competencias y habilidades necesarias para ejercer el "Liderazgo CLC". En esta malla se brinda herramientas simples para compartir las buenas prácticas y liderar equipos de trabajo. Se trata de una serie de 10 talleres independientes donde participan los jefes y coordinadores de área para discutir temas y metodologías de gestión de sus equipos de trabajo. Las cápsulas que se propone diseñar, así como sus objetivos, son:

- Liderazgo CLC: Conocer en qué consiste el Liderazgo CLC y cómo llevarlo a la práctica.
- Comunicación efectiva: Adquirir herramientas para preparar y entregar mensajes efectivamente y trabajen su plan de comunicación inicial.
- Gestión de objetivos: Adquirir herramientas para gestionar y potenciar talento a través de la entrega de feedback.
- Potenciando talentos: Practicar la entrega de feedback como herramienta para potenciar el talento.
- Manejo de conflictos: Ampliar la capacidad de resolver conflictos, desde uno mismo y los equipos.
- Metodología de participación e innovación: Adquirir técnicas para promoverla participación y la generación de nuevas ideas al interior de los equipos.
- Gestión del cambio: Conocer cómo es un proceso de cambio y adquirir herramientas para liderarlo.
- Intercuidado: Adquirir herramientas para prestar apoyo a las personas que enfrentan situaciones problemas laborales o personales, y a sí mismo, que le permitan, desde su rol de liderazgo promover su bienestar y el de tu equipo.
- Gestión de personas: Revisar los procesos de Clínica Las Condes en la gestión de personas y el rol de los líderes en ellos.
- Gestión ética: Reflexionar sobre los dilemas que nos presenta el día a día y adquirir herramientas para enfrentarlos desde nuestro rol de líderes Clínica Las Condes.

La implementación de las cápsulas está a cargo del Área de Formación y Desarrollo. Los responsables son la jefe de selección y gestión del talento y jefe de formación y desarrollo. El número de participantes sería entre 30 a 40 personas por cápsula entre jefes y coordinadores. La duración de cada taller es de 2 horas y se programaría cada una de las cápsulas en tres fechas al mes para que tengan opción de inscribirse en el día que tienen disponible.

Propuesta N°2: Revisar y consolidar la política de concursos internos

Considerando la falta de oportunidad de desarrollo profesional dentro de Clínica Las Condes como uno de los motivos de renuncia más frecuentemente reportado, se propone establecer como política de reclutamiento dar prioridad a los colaboradores en los concursos internos para promoción o para movilidad interna que permite cambiar de servicio. Esta política otorga oportunidades de desarrollo voluntario que permiten acceder a cargos de mayor nivel de complejidad que pueden implicar un incremento en la renta, o a cargos con mejores condiciones de trabajo. Esta estrategia es una forma certera de incentivar a los empleados, particularmente a aquellos interesados en crecer dentro de Clínica Las Condes.

El día de hoy la modalidad de los concursos internos se encuentra ineficientemente implementada. Los concursos para movilidad interna no se encuentran formalizados. Se desarrollan sin plazos definidos, dándose el caso que no se cierra el proceso de evaluación de candidatos internos.

El proceso se inicia cuando una jefatura requiere un concurso interno. Lo primero que se hace es alinear expectativas del perfil, para luego lanzar el concurso interno, revisar los antecedentes de los postulantes, proceder a entrevistas y feedback. Por último, se desarrolla la negociación de la renta. Sin embargo, los perfiles, generalmente, no se encuentran lo suficientemente especificados, de modo que los postulantes, primero se crean expectativas de éxito irreales, y posteriormente no son considerados por requisitos que no fueron informados. Por otro lado, los seleccionados no necesariamente cumplen con todos los requisitos para el cargo, de modo que no cumplen con lo esperado por la experiencia, competencias o antigüedad en Clínica Las Condes.

Para mejorar la percepción de oportunidades de desarrollo, se propone, primero, crear y comunicar la política de concurso interno para que todos los colaboradores estén informados de su objetivo, alcance, responsables, medios de comunicación de los concursos y procedimientos. La política se informará por medio de email personalizado al correo institucional y subida a la intranet para acceso abierto. Definida y comunicada una política, los colaboradores podrán reconocer que la Clínica ofrece oportunidades de desarrollo de carrera y la forma como pueden acceder a ellas.

Esta política, además de los procedimientos que se implementan actualmente, debe considerar un cronograma de desarrollo del concurso, el cual se acuerda en conjunto con principales clientes internos (Gerentes de cada área). Uno de los aspectos relevantes a considerar en el cronograma es el plazo de postulación, ya que para algunos cargos se requiere más tiempo para que los colaboradores interesados se informen del mismo y postulen. Este cronograma permitirá que los colaboradores ajusten sus expectativas en relación con el desarrollo del concurso y la efectiva contratación.

Además, la política debe considerar el nivel de renta que se ofrece en el cargo vacante. Para ello el área de Compensaciones debe proveer un rango de renta para el cargo a cubrirse por un colaborador interno. De esta manera, colaboradores que poseen mayor nivel de renta no se crearán expectativas de cambio de puesto cuando no les conviene.

Otro cambio del procedimiento actual de concursos internos se refiere a los canales de postulación. Actualmente la postulación se debe realizar presencialmente en la recepción de la Gerencia de Personas, por lo que los colaboradores que trabajan en horario no hábil no pueden postular en su horario de trabajo. La política de concurso interno debería considerar canales de postulación disponibles en todo horario, como son los sistemas online.

Además, la política debería considerar informar a la jefatura actual del postulante, que su subordinado se encuentra postulando a un nuevo cargo. Enviando una notificación estándar la jefatura directa podrá considerar en la planificación del trabajo de su equipo y colabore posteriormente entregando las referencias requeridas. En los casos de cargos de Enfermera (o) se debe corroborar con el subgerente de enfermería para corroborar si las personas que recibieron procesos de formación en el extranjero cumplen con el compromiso de permanencia en su cargo. Entre las múltiples ventajas de contratar internamente, está el hecho de que un colaborador ya conoce los valores y la

misión. Además, encaja con la cultura organizacional. Asimismo, estos concursos internos representan una mejor oportunidad de retener talento que no permitirlos. Por ejemplo, los colaboradores más jóvenes aún están tratando de descifrar su trayectoria profesional. Por la otra, los más expertos pueden sentirse aburridos o agotados en las posiciones que ocupan. Cuando un colaborador expresa interés en otra posición, ayudar a diseñar un plan que le permita prepararse para ocupar la posición que desea. Ganar su confianza y, con toda probabilidad, se quedarán en la empresa en lugar de buscar oportunidades de crecimiento en otras compañías. Responsables: jefe de selección y gestión del talento y psicólogas organizacionales.

Propuesta N°3: Aumentar buses de acercamiento

Con el objetivo de reducir las renunciaciones por “Buses de acercamiento” y favorecer a los colaboradores que residen en zonas más alejadas y con las dimensiones reconocidas como insatisfactorias entre estas personas, se propone incrementar más buses de acercamiento en comunas más habituales y alejadas donde residen los colaboradores de Clínica Las Condes y el horario de buses de acercamiento, en horarios AM/ PM para cada semana. Se sugiere que los Buses se deben tener un punto de encuentro en comunas estratégicas como Maipú, Puente Alto y Estación Central. Los esfuerzos por proveer de un mejor estándar de calidad son necesario que el tiempo que los buses permanecen en los paraderos sea suficiente para que los pasajeros alcancen a abordar y descender de éstos.

La implementación de esta propuesta requiere una importante inversión que debe ser aprobada por la Gerencia de Personas y Gerencia general. La justificación de esta inversión no sólo se justifica por la rotación en Clínica Las Condes. Esta propuesta no solo incrementará la retención de los colaboradores que vienen en comunas alejadas, sino que también favorecerá la calidad de vida de todos aquellos que pertenecen a esas comunas, mejorando el Clima Organizacional. La persona responsable es la Jefe de Calidad de Vida.

Propuesta N°4: Mindfulness para la gestión de estrés.

La propuesta de mejora está enfocada a la calidad de vida de los colaboradores. Dado que, realizar un taller de mindfulness para la gestión de estrés tiene como objetivo generar espacios de encuentro entre colaboradores de Clínica Las Condes, para que puedan reflexionar y compartir sus experiencias, a través de conversaciones guiadas y de la aplicación de diferentes técnicas o metodologías. En relación con los motivos de renuncia de los colaboradores, un taller de estas características favorecerá el clima de trabajo disminuirá las renunciaciones por problemas con el equipo de trabajo.

El mindfulness es una práctica sencilla de atención y concentración que potencia que las personas estén más presentes en sus vidas, con mayor consciencia de sus pensamientos, emociones y sensaciones corporales, de manera de poder responder en vez de reaccionar automáticamente a los desafíos que enfrentan, gestionar sus niveles de estrés, y estimulando su bienestar personal y desempeño laboral. Los beneficios de del mindfulness es el bienestar (aumento de bienestar y sensación de tranquilidad, menos ansiedad y estrés, aumento de resiliencia), el desempeño (foco, capacidad priorizar, flexibilidad, capacidad de respuesta frente a problemas, toma de decisiones más efectivas y disminución de accidentes y errores y también en las relaciones (mejora clima laboral y relaciones de los equipos de trabajo, capacidades de liderazgo y aumento de empatía). La estructura del diálogo en cada sesión se introduce un nuevo concepto y se van fortaleciendo las prácticas de Mindfulness.

Las clases regulares duran una hora, el público objetivo son los colaboradores de Clínica Las Condes, relator externo, materiales son mats o sillas. La introducción al tema de la semana, y presentación de la práctica de Mindfulness a trabajar (15 minutos), Práctica de Mindfulness (20 minutos), Espacio de reflexión individual, duplas, plenario, y diálogo abierto (20 minutos), Cierre de la sesión (5 minutos). Los responsables es una relatora externa y jefe de formación y desarrollo, consta de 2 reuniones a la semana de 1,5 horas cada una.

Propuesta N°5: Cultivando el reconocimiento en Clínica Las Condes

Considerando los motivos de renuncia falta de oportunidad de desarrollo profesional y oportunidades de trabajo más interesantes se propone cultivar una cultura de

reconocimiento del trabajo realizado, de modo de transformar a la Clínica Las Condes como un buen lugar para trabajar. Con el objetivo reconocer el trabajo constante mutuo de los colaboradores, se propone crear el programa “Cultivemos el Reconocimiento en Clínica Las Condes”. Este programa tiene por propósito incentivar el reconocimiento entre colegas de trabajo de modo de construir ambientes laborales favorables, potenciar el cumplimiento de objetivos y crecimiento profesional.

La iniciativa funcionará por medio de Tarjetas de Reconocimiento en las cuales podrán agradecer a sus compañeros y compañeras que con sus conductas y acciones los han apoyado o ayudado con su trabajo o, también se han destacado por su profesionalismo. En cada tarjeta sólo deben escribir el nombre de la persona a la que reconocen y el motivo, para después entregársela personalmente.

Estas tarjetas pueden solicitarlas directamente a los jefes de cada área. La idea es que se puedan reconocer acciones de alguien por enseñar un procedimiento, ofrecer ayuda en tareas, capacitar voluntariamente al equipo, buscar soluciones de manera proactiva o colaborar con otra unidad, entre otros. En el uso de la tarjeta de reconocimiento solo se debe rellenar el destinatario y las razones por las cuales se agradece o se reconoce a la persona. Después, es entregado personalmente a quien se está reconociendo.

Para instalar la práctica de agradecimiento, se diseñará un programa de marketing interno que permita dar a conocer a todos los colaboradores de Clínica Las Condes. Inicialmente, los primeros seis meses se instaurará el viernes como el día de los agradecimientos. Todas las personas deberán entregar una tarjeta a la persona que más la apoyó o ayudó durante esa semana. Las jefaturas estarán encargadas de solicitar a sus subordinados que entreguen estas tarjetas. A partir del segundo mes, se les autorizará a las personas a entregar tarjetas durante la semana, y el viernes, quienes no lo hayan hecho, deberán entregar al menos una tarjeta. Una vez al mes, se evaluará el nivel de aceptación de este rito por medio de una encuesta de 4 preguntas, de modo identificar qué unidades requieren de más apoyo para la instalación de este programa. Desde el segundo mes se consultará también la cantidad de tarjetas entregadas por el encuestado y la cantidad de tarjetas recibidas, de modo de identificar el grado en que esta práctica se distribuye en todos los colaboradores de la Clínica Las Condes.

Luego de los seis meses, después de evaluar la aceptación y cobertura del programa la jefatura irá contabilizando las tarjetas recibidas por sus subordinados para entregar un beneficio, por definir, a las personas que reciban más tarjetas de personas de la misma unidad y para las personas que reciban tarjetas de otras unidades.

Los responsables de la implementación de este programa son: Jefe Formación y Desarrollo, así como el jefe de selección de personal y gestión de talento. Las áreas de gestión y desarrollo son las encargadas de incentivar y de informar sobre esta propuesta, realizar charlas a los distintos servicios para explicar cuál es el objetivo principal y que estas tarjetas son voluntariamente. Por último, el tiempo programado de implementación es de un mes aproximadamente.

6.1 Evaluación de la implementación de las propuestas

Otro punto importante, corresponde a la evaluación del impacto de las propuestas en la rotación y los motivos de renuncia en Clínica Las Condes, se propone analizar si las propuestas de intervención generan algún cambio en la motivación de los colaboradores con respecto a su cargo, y a su vez disminuir el nivel de rotación para ver que si se ha mantenido o se ha disminuido.

Para una evaluación de las propuestas más detallada se pueden considerar indicadores que consideran jefaturas o servicios particulares. Por ejemplo, en los resultados de las encuestas de salidas 2019, se obtuvo que los servicios de procedimientos ambulatorios y esterilización tienen alto nivel de rotación y los cargos que más renunciaron en esos servicios fueron los técnicos. Estos indicadores deberían mejorar para las jefaturas que participen en el taller de liderazgo, y los equipos en que sus miembros participen en el taller de mindfulness. Así mismo, deberían mejorar los indicadores para los grupos de colaboradores que se ven favorecidos por la implementación de nuevos recorridos de los buses de acercamiento.

VII. DISCUSION

El propósito de este proyecto fue conocer los motivos principales por los cuales el personal de Clínica Las Condes presentan su renuncia voluntariamente, reconociendo sus posibles causas por medio de la in/satisfacción respecto de su experiencia laboral en la clínica. Este estudio se realizó analizando las encuestas de salida de los colaboradores que renunciaron durante el 2018. Por medio de un análisis estadístico se pudo identificar condiciones que ofrece la Clínica Las Condes y debilidades de la gestión, lo que entrega información para un mejor discernimiento respecto de las prácticas que se podrían implementar para un impacto positivo en la reducción de la rotación y el mejoramiento de la experiencia de los colaboradores de la Clínica. La Gerencia de Personas y la unidad de Selección de personal necesita poseer información tanto de su propia gestión, como la gestión en la organización en general reconociendo las carencias y fortalezas en cada área.

Para Klotz, & Bolino, (2016), el término “Renuncia” hace referencia al proceso y decisión voluntaria del trabajador de dejar la organización. Los resultados de las encuestas de salidas permiten reconocer que el motivo de renuncia más importante es una “oportunidad laboral interesante” que fue seleccionada por el 17% de los encuestados. También fueron

motivos de renuncias importantes la “renta” con un 13% y la “distancia de la institución” con un 12%. Asimismo, los motivos de renuncia reportados por un 10% o menos de los encuestados son “Falta de oportunidad de desarrollo profesional” con un 10%, “Traslado de ciudad o residencia” un 9% y “horario de trabajo o turno no compatible” con un 8%, “Relación con jefatura” 6%, “problemas con equipo de trabajo” 5%, “Enfermedad propia o de un familiar” 5%, “Inicio de Estudios” 4%, “Dedicación al cuidado de los hijos” 4%, incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso” 3% y “disconformidad con lugar físico” un 2%.

En relación con la (in)satisfacción de los colaboradores que renunciaron a Clínica Las Condes, fue posible identificar que las personas que reportaron que los motivos de renuncia fueron Relación con la jefatura, Falta de oportunidades de desarrollo profesional o Incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso, habían experimentado un nivel de insatisfacción en más ámbitos de la experiencia en la Clínica Las Condes que quienes no reportaron estos motivos. Quienes reportaron renunciar por la Relación con Jefatura demostraron un nivel de insatisfacción mayor en cuatro ámbitos de su experiencia; oportunidad de desarrollo profesional, Relación con jefatura y experiencia en la institución. Quienes reportaron renunciar por falta de oportunidades de desarrollo profesional demostraron un nivel de insatisfacción en ámbitos como oportunidad de desarrollo profesional; servicios de buses de acercamiento; relación con jefatura; clima laboral y experiencia en la institución. Además, los que reportaron por incumplimiento de oferta laboral a mi ingreso sus insatisfacciones son con respecto a satisfacción respecto a la renta; jornada laboral y carga de trabajo; relación con jefatura; calidad de vida laboral y personal. Para Boudreau y Milkovich (1994) algunos empleados sienten que no son apreciados por sus contribuciones, lo que conlleva a que deje de ser atractivo el puesto de trabajo actual y resulten más atractivos puestos alternativos determinándose así la intención de abandonar la empresa.

El acceso que tienen las psicólogas de selección a los distintos procesos de gestión de personas, así como a las respuestas de los colaboradores en las encuestas de salida permiten triangular los resultados obtenidos, validándolos. Por ejemplo, el rol con la jefatura y su efecto en los niveles de in/satisfacción, que reportan los encuestados, es reconocido por estas profesionales tanto en la interacción que tienen con las jefaturas, el malestar expresados por distintos colaboradores, la observación en terreno de las relaciones que establecen las jefaturas, como las respuestas en la encuesta de salida.

Según Robbins (1996) los empleados pueden expresar su insatisfacción de distintas maneras, la más importante en esta situación es la voz y lealtad.

La relación encontrada entre jefaturas y su equipo demuestra que habría problemas de comunicación con la jefatura y de presión por carga laboral. Según las percepciones del equipo, la jefatura sería la responsable dada la poca información que manejan sobre la forma de ser de los integrantes del equipo, falta de empatía, e inflexibilidad. Esta condición es verificada en el aviso de renuncia por parte del colaborador, ya que un número significativo de casos, las jefaturas se informan de la renuncia de un colaborador por el email enviado a la Gerencia de Personas en el cual se copia a la jefatura. Una de las razones que podría explicar este fenómeno es el gran tamaño de la organización y la formalización de los comportamientos. Mintzberg (1979) planea que la estructura de la organización influye en los comportamientos de sus miembros. Asimismo, se ha verificado en diversas investigaciones que mientras más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento.

Los resultados obtenidos con respecto a la renuncia de oportunidad laboral interesante, tiene muchas dimensiones que lo motiva a renunciar. Basados en la teoría de motivación de Herzberg (1959) las oportunidades laborales interesantes se pueden deber a factores higiénicos o factores extrínsecos, que están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo considerando la renta, problemas con el equipo de trabajo, falta de oportunidad de desarrollo profesional e incumplimiento de oferta laboral, como también relación con jefatura. Este autor detalla muchos puntos importantes y relacionados con los principales motivos de renuncia. Desde la experiencia en el cargo, considero que es importante tener una llegada, escuchar a los colaboradores y conocer sus casos. En ocasiones, se acercan a las psicólogas de selección para consultar posibles cargos vacantes, motivos de cambios de servicios o cargos, por distintos motivos como clima laboral, el horario ya no es compatible, se desea asumir un cargo con mayores responsabilidades y que implica un aumento de renta.

Otro punto interesante que discutir, gira entorno al alto nivel de renuncias por una oportunidad laboral interesante, ya que la interacción de la satisfacción, el atractivo del

puesto del trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandono o renuncia (Boudreau y Milkovich, 1994). Se puede establecer, entonces, que es importante realizar una mejor retención de personal para los colaboradores que tienen tiempo en el cargo y considerando las evaluaciones de desempeño anteriores.

Estas reflexiones nos invitan a cuestionarnos la necesidad de investigar más a la retención de personal, lo cual ya era señalado en los resultados de investigación de Camp, Vielhaber y Simonetti (2001) que mencionan que son pocos los aspirantes considerados altamente calificados para cubrir una vacante. Si se entrevista a diez candidatos, pocos o quizás ninguno cumpla con el perfil del puesto. Esto es más delicado porque si tenemos colaboradores con potencial y no se le presenta una oportunidad de desarrollo profesional, esto es una señal de que no se está valorando al personal de Clínica Las Condes y que a un corto plazo quisieran fugar de la empresa. La retención de personal es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (Prieto, 2013).

Por último, la gira entorno a los resultados de motivos de renuncia de la relación con jefatura o equipo de trabajo, lo cual está relacionado con Pedraja (2009), sobre la gestión del conocimiento donde hay que crear, compartir y aplicar el conocimiento en distintas etapas para que haya un adecuado funcionamiento y se pueda formar un equipo más estratégico, se pueda conseguir trabajar con un equipo saludable y mantener un clima laboral gratificante.

Estos resultados deben tomarse con precaución porque la representatividad de la información podría ponerse en cuestión. La encuesta de salida es aplicada por parte de la Gerencia de Personas una vez que el colaborador presenta su carta de renuncia. En ese momento se le invita a rellenar la encuesta que recabaría información de fuente directa de cuáles son los motivos que le llevaron al colaborado decidir dejar de trabajar en Clínica Las Condes. No obstante, muchos no aceptan completar la encuesta. Por lo mismo, podemos hipotetizar que los resultados podrían ser mucho más desfavorables ya que quienes tienen una experiencia más negativa podrían rechazar la encuesta por una mala disposición a colaborar con la empresa. Serna (2009), menciona que las prácticas que en

la actualidad se consolidan como las más utilizadas en el campo de la retención del personal, son aquellas que implican medidas monetarias; pero las prácticas que se afianzan como las más eficaces, abarcan las de desarrollo profesional y emocional del empleado.

A partir de los resultados obtenidos se hace indispensable implementar una serie de propuestas de mejora que consideran formación en habilidades de supervisión, estrategias del manejo del estrés y facilitación de las relaciones interpersonales, mejoramiento de condiciones laborales, así como cambio cultural en relación con el reconocimiento de las personas. La implementación de estas propuestas es factible porque se cuenta con la predisposición de la Gerencia de Personas y Jefe de Selección y Gestión de Talento para su implementación con el propósito de reducir la rotación del personal e incrementar su retención. Se considera importante saber reducir el nivel de rotación de personal de Clínica Las Condes de modo de evitar mayores consecuencias económicas, dados los costos de reclutamiento y selección, de integración y capacitación que implica tiempo de los líderes, así como el efecto en las actitudes del personal que se mantiene. Como también, el costo extra operacional se refiere el aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajo, entre otros. (Chiavenato,2000)

Respecto de los obstáculos para la implementación de las propuestas planteadas, es posible reconocer distintos tipos para cada propuesta. Respecto de los talleres de liderazgo, si bien las jefaturas expresan tener la disposición de participar en los talleres, inmediatamente justifican que su participación implicaría su ausencia en los servicios, la cual es muy necesaria dado que, por ejemplo, si se presentara algún problema con un paciente, no estaría para solucionarlo. En cuanto a la contratación de buses de acercamiento para otras comunas el obstáculo son los recursos financieros, ya que esta inversión no se encuentra dentro de las prioridades presupuestarias. En los talleres de intercuidado o líderes, se deberá limitar la participación de colaboradores porque el horario no coincide con sus turnos. Sobre la política de concurso interno un obstáculo para su implementación es la baja movilidad de puestos existente en la clínica. Puede pasar un trimestre en que no se abra una vacante en un puesto de líder. Es así como la empresa puede estimular la voluntad de los empleados mediante oportunidades de

promoción (Huang, Chen, Stewart, 2011).

Es sumamente importante para Nonaka y Takeuchi (1995). Cuando se refiere a la gestión del conocimiento se sostiene que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo. Por ello, una adecuada planificación con la Gerencia y líderes facilitaría la asistencia a los talleres exclusivos para las jefaturas o coordinadoras y también a los colaboradores; sin embargo, la base para una correcta planeación está ante todo en las proyecciones de actividades que los directivos y miembros de la empresa se comprometan cumplir. Claro está que las actividades deben estar alineadas a las políticas planteadas de Clínica Las Condes.

VIII. REFLEXIONES EN EL ROL

Esta investigación ha sido un gran aporte para mi rol como profesional, así como para el área de Selección de personal y gestión del talento, dado que en el cargo que desempeño actualmente como Psicóloga Organizacional en Clínica Las Condes, he podido identificar personalmente la importancia sobre las renuncias de los colaboradores y los servicios que tienen constante rotación. La iniciativa de tomar el tema de las renuncias en la Clínica, en particular la dedicación al análisis de las encuestas de salida en forma autónoma respecto de mi equipo me permitió tener una visión más específica sobre los motivos reales de renuncia y las insatisfacciones de los colaboradores en su experiencia en Clínica Las Condes. Las encuestas de salida no habían sido analizadas tan profundamente y no se contaba con algún informe general que permitiera proponer acciones para reducir la rotación. Además, disminuir un porcentaje de la rotación es una meta anual en la

Gerencia de Personas y, por ello, me posiciona en el equipo como líder para el cumplimiento de esta meta.

A nivel personal, también quiero mencionar un punto esencial que observé a lo largo del análisis. La importancia que tienen las personas dentro de la Clínica Las Condes, como diferentes factores intervienen en la satisfacción o insatisfacción del colaborador y como eso interfiere en el momento de tomar la decisión de presentar su renuncia. En este trabajo pude reconocer que el procedimiento para solicitar a los colaboradores que respondan la encuesta de salida omite el rol de las psicólogas en él, reduciendo el impacto que pueda tener esta información para la disminución de la rotación. Mejoraría el procedimiento asignar a una psicóloga responsable en recopilar las encuestas de salidas cada mes junto con las renunciaciones de los servicios que no hayan completado la encuesta para poder hacer un informe sobre los servicios, tiempo, cargos y motivos de la renuncia para poder detectar el problema y realizar planes de acción con el área de formación y desarrollo o calidad de vida.

En síntesis personalmente me ha fortalecido esta investigación saber claramente mi rol como profesional a través de la experiencia en la Clínica Las Condes como implica abordar las dinámicas y relaciones que se desarrollan al interior de los grupos, incluyendo aspectos emocionales que puedan emerger y que en ocasiones pueden ser difíciles de gestionar, pero que suelen ser un elemento básico para aprender de la experiencia y para que estemos preparados hacia el mercado laboral, se busca en las organizaciones tener colaboradores que posea esta competencia blanda donde el compromiso en la persona se enfoque en trabajar de una forma más independiente y se logre los resultados esperados en el puesto.

El aprendizaje adquirido durante el Magister favoreció y fortaleció mi rol profesional, en la medida que los conocimientos obtenidos en el programa me permitieron desarrollar una visión estratégica de la Gerencia de Personas, reconociendo las falencias de la gestión del área. Asimismo, me permitió reconocer ámbitos de acción relevantes para proyectar el desarrollo de la gerencia más estratégicamente. De esta forma el análisis de las encuestas de salida, en el contexto del proyecto de grado, se constituye en un proceso de análisis vital de la gestión de personas en la clínica. Para mi posicionamiento profesional

reconozco el aporte de los aprendizajes en cuanto a los distintos tipos de liderazgo, la inequidad de sueldos, etc. Asimismo, para el desarrollo de este proyecto considero un apoyo los aprendizajes en los cursos aprendidos de investigación acción, liderazgo, gestión de talento, coaching entre otros, me permitieron reconocer lo importante que es un equipo de trabajo, como tener a un líder bien capacitado y cómo reaccionar frente a diferentes tipos de problemas que los colaboradores enfrentan en el día a día

IX. CLINICA LAS CONDES COMO UN MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

Lograr que Clínica Las Condes incorpore las propuestas de intervención, es lo que deberían hacer para lograr un cambio de organización y para que disminuya la rotación. Según las propuestas de intervención, en el programa de liderazgo conseguirá tener un nuevo perfil de líder con una mejor relación con su equipo. El nuevo líder fomentará la participación para incorporar las opiniones de todo el equipo, fomentará un liderazgo saludable, comunicativo y empático para gestionar la satisfacción interna de los colaboradores. El líder será inclusivo, es decir, no habrá diferencias entre cargos o personas con capacidades diferentes. Y así, se tendrá un líder estratégico como un componente clave.

Luego de revisar y consolidar la política de concursos internos, tendremos un nuevo colaborador, es decir, Clínica Las Condes va a captar fidelizar a los colaboradores y va a aportar muchos beneficios a la clínica, como invertir menos en recurso de selección, capacitación, entrevistas, etc. Los colaboradores tendrán mayor oportunidad de desarrollo profesional, se mantendrán mayor informados sobre los concursos internos y van a sentir que tienen esperanzas en nuevos desafíos y aumentará las posibilidades de éxito de la relación contractual entre colaborador y clínica.

Dada las propuestas de aumento de buses de acercamiento y mindfulness para la gestión del estrés, ambas lograrán mantener un ambiente de trabajo sano y seguro es una forma de mejorar la motivación y la productividad, claves para cualquier equipo. Podrán aprovechar el tiempo de la mejor manera como llegar temprano a su casa para tener mas tiempo con sus familiares.

La relación del nuevo líder y colaborador, la comunicación será abierta, serán capaces de identificar comportamientos que deben corregirse, es importante que el responsable lo haga saber en forma inmediata. No actuar así hace que la corrección pierda valor. La retroalimentación debe ser un procedimiento constante. Los líderes le brindarán libertad y confiar en que harán su trabajo porque están capacitados, esto evitará que los líderes se la pasen controlando y vigilando el cumplimiento de cada tarea asignada, dándoles tiempo para actuar en temas de mayor jerarquía que a su vez mejorará la productividad del equipo de trabajo. Y generará una relación de calidad en la práctica diaria y puedan ser reconocidos en un largo plazo.

Luego de intervenir la relación entre nuevo líder y colaborador, esto ayudará a mejorar la cultura sea positiva y colaborativa harán que los colaboradores sean mas felices y satisfechos para que con la mejor actitud saquen adelante los retos del día. Como el sector de salud es dinámica y agresiva, será necesario que se apoyen más en todo momento, se establecerá una cultura en la que todos los colaboradores fortalezcan el ambiente laboral y tengan la oportunidad de integrarse con otros colaboradores de otros servicios. En relación con ahora, mi reflexión es muy positiva porque considero que aplicando estas propuestas se puedan hacer grandes cambios.

X. BIBLIOGRAFÍA

Acuña, E. y Silva C. (2008). Malestar en organizaciones chilenas: historia de trabajadores. *Psiquiatría y salud mental*, 25(1),105-119.

Ban, C.; Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003). "Human resource challenges inhuman service and community development organizations", *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), pp. 133-153.

Bernales, M., Cabieses, B., McIntyre, A. M., & Chepo, M. (2017). Desafíos en la atención sanitaria de migrantes internacionales en Chile. *Revista peruana de Medicina experimental y salud pública*, 34, 167-175.

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Editorial Conecta.

Brooking, A., (1997). El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona. Paidós Ibérica.

Cable, D. & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.

Cavana, R. Y.; Boyd, D. M. & Taylor, R. J. (2007). "A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group", *Systems Research and Behavioral Science*, 24(2). John Wiley & Sons LTD, pp. 201-216.

Camp, R., Vielhaber, M., & Simonetti, J. (2001). *Strategic interviewing: How to hire good people*. San Francisco: Editorial Fith edition.

Chan, I.; Chao, C. (2008), Knowledge management in small and mediumsized enterprises. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*

Chiavenato, I (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Editora McGraw Hill.

Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ta Ed. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw - Hill.

Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill

Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. México: Oxford University.

Del Barrio, M.(2017,día y mes). *¿Qué es la retención de talento y para qué sirve?*- Extraído de <http://blog.sodexobeneficios.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>

Díaz, Á. (2017). Mercado de las Isapres en Chile. *Revista Chilena de Salud Pública*, 21(1), 91-96.

Flórez, C. E. P., Chapman, E., Panisset, U., Arredondo, A., Fitzgerald, J., & Reveiz, L. (2016). Disponibilidad de indicadores para el seguimiento del alcance de la "Salud Universal" en América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 39, 330-340.

Huang, T.; Chen, L.; Stewart, R. (2011), The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE*.

Franco-Giraldo, Á. (2016). Salud global: una visión latinoamericana. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 39, 128-136.

Gavilán, V., Viguera, P., Madariaga, C., & Parra, M. (2017). Interculturalidad, tradiciones

culturales y etnicidades. Tres nociones claves para comprender las políticas sanitarias en Chile. *Chungará (Arica)*, 49(4), 477-482.

Margozzini, P., & Passi, Á. (2018). Encuesta Nacional de Salud, ENS 2016-2017: un aporte a la planificación sanitaria y políticas públicas en Chile. *ars medica revista de ciencias médicas*, 43(1), 30-34.

Mintzberg, H. (1979), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel

Milkovich, G. T., Boudreau, J., & Mondragón, A. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia (6ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.

Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.

Robbin, S., (1996). *Administración*, Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A

Prieto, P., (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*.

Prieto, I.; Perez, M.; Martin, C. (2010), *Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry*. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Urriola, R. (2017). Las Isapre frente a Fonasa: historia de un mercado segmentado e inequitativo. *Bachelet II. El difícil camino hacia un Estado democrático social de derechos. Barómetro de Política y Equidad*, 13.

SERNA, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI

Klotz, A. & Bolino, M. (2016). *Decir adiós. Lo difícil de renunciar y tender puentes*. Cartera. El Universal.

Wayne Mondy, R.N. (2010). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.

XI. ANEXOS

Anexo 1: Tablas de comparaciones de media

A continuación, se reporta las tablas de las comparaciones de media, en el nivel de satisfacción de los encuestados que seleccionaron un motivo de renuncia respecto de los que no la marcaron, para cada motivo de renuncia.

- **Motivo de renuncia: Renta**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	28	144	1,0625	1,49446871	0,00	Alta
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	28	141	0,1659	0,19805172	0,324	
Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	28	140	0,2286	0,2815479	0,189	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	26	126	0,0061	0,00641373	0,977	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	28	144	-0,0939	-0,12461266	0,558	
Calvida promedio calvida1-3	28	145	0,2512	0,29975239	0,134	
Clima Clima1-2	28	144	0,1503	0,18363981	0,383	
Experiencia exp1-3	28	143	0,3971	0,55625206	0,01	Alta

● **Motivo de renuncia: Relación con jefatura**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	13	159	0,37977746	0,45418008	0,153	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	13	156	0,80769231	1,03181361	0,001	Alta

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	13	155	0,36426799	0,43681944	0,170	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	11	141	0,55577047	0,58356877	0,096	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	13	159	1,63748589	2,85207589	0,000	Alta
Calvida promedio calvida1-3	13	160	0,58413462	0,67735635	0,032	Alta
Clima Clima1-2	13	159	0,94000968	1,09078653	0,004	Alta
Experiencia exp1-3	13	158	1,10272639	1,45185955	0,001	Alta

● **Motivo de renuncia: Problemas con equipo de trabajo**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	10	162	-0,0111	-0,01432933	0,964	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	10	159	0,5799	0,61461336	0,113	Alta

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	10	158	-0,0025	-0,00261057	0,995	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	7	145	-0,0177	-0,01873997	0,963	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	10	162	1,1959	1,55062983	0,002	Alta
Calvida promedio calvida1-3	10	163	0,3448	0,37358875	0,297	
Clima Clima1-2	10	162	1,7679	2,62787068	0,000	Alta
Experiencia exp1-3	10	161	0,6587	0,8610964	0,033	Alta

● **Motivo de renuncia: Horario de trabajo o turno incompatible**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	17	155	-0,1878	-0,2077606	0,475	
Otros	17	159	0,0877	0,21000455	0,398	

Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	17	152	-0,2175	-0,22477135	0,435	
Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	17	151	0,102	0,12930379	0,612	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	13	139	-0,1627	-0,16948976	0,577	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	17	155	0,1707	0,19773079	0,512	
Calvida promedio calvida1-3	17	156	0,656	0,74235437	0,010	Alta
Clima Clima1-2	17	155	-0,3814	-0,47807666	0,074	
Experiencia exp1-3	16	155	0,2613	0,29652073	0,358	

● **Motivo de renuncia: Distancia de la Institución**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	30	142	0,1892	0,25671642	0,171	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	30	139	0,177	0,19751488	0,345	

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	30	138	0,2406	0,31313854	0,114	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	25	127	0,4995	0,59197194	0,005	Alta
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	30	142	0,1047	0,13365588	0,534	
Calvida promedio calvida1-3	30	143	0,7559	0,92415657	0,000	Alta
Clima Clima1-2	30	142	0,1192	0,14356689	0,488	
Experiencia exp1-3	30	141	0,1794	0,23052607	0,292	

● **Motivo de renuncia: Falta de Oportunidades de desarrollo profesional**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	21	151	0,3082	0,38391111	0,112	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	21	148	1,2864	1,99191713	0,000	Alta

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	21	147	0,2585	0,31172183	0,210	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	17	135	0,7852	0,80744926	0,009	Alta
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	21	151	0,8624	1,1160359	0,000	Alta
Calvida promedio calvida1-3	21	152	0,2396	0,27619597	0,237	
Clima Clima1-2	21	151	0,7061	0,79705605	0,006	Alta
Experiencia exp1-3	21	150	0,7133	0,95039505	0,001	Alta

● **Motivo de renuncia: Oportunidad Laboral Interesante**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	36	136	0,1062	0,13530214	0,462	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	36	133	0,1709	0,19594354	0,301	

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	35	133	-0,1474	-0,17713366	0,374	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	33	119	0,2327	0,24562866	0,224	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	36	136	-0,3804	-0,59619619	0,001	Alta
Calvida promedio calvida1-3	36	137	-0,1183	-0,13201578	0,488	
Clima Clima1-2	36	136	-0,29	-0,37623493	0,041	Alta
Experiencia exp1-3	36	135	-0,1222	-0,18101961	0,305	

● **Motivo de renuncia: Incumplimiento oferta laboral a mi ingreso**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	7	165	0,9273	1,15785136	0,023	Alta

Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	7	162	0,6287	0,65246946	0,173	
Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	7	161	0,9814	1,1728502	0,028	Alta
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	7	145	0,132	0,17770957	0,560	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	7	165	1,0424	1,25099009	0,029	Alta
Calvida promedio calvida1-3	7	166	1,2616	1,86817906	0,000	Alta
Clima Clima1-2	7	165	0,671	0,69831457	0,170	
Experiencia exp1-3	7	164	1,1406	1,61965281	0,005	Alta

● **Motivo de renuncia: Disconformidad con lugar físico de trabajo**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	5	167	1,1222	1,38501318	0,039	Alta
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	5	164	1,3866	1,98530991	0,004	Alta

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	5	163	-0,2086	-0,23216214	0,667	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	2	150	-0,3067	-0,26125585	0,811	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	5	167	1,7215	2,88385027	0,001	Alta
Calvida promedio calvida1-3	5	168	0,4719	0,50447657	0,349	
Clima Clima1-2	5	167	0,8395	0,73241378	0,284	
Experiencia exp1-3	5	166	1,1711	1,21469542	0,103	

● **Motivo de renuncia: Enfermedad propia o de un familiar**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	11	161	-0,3122	-0,40077022	0,210	

Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	10	159	-0,0579	-0,06937995	0,828	
Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	10	158	-0,0025	-0,00346148	0,991	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	8	144	-0,0556	-0,06085948	0,868	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	11	161	0,12	0,15911321	0,626	
Calvida promedio calvida1-3	11	162	-0,3391	-0,42122915	0,161	
Clima Clima1-2	11	161	-0,0615	-0,07542912	0,813	
Experiencia exp1-3	11	160	-0,0869	-0,11897753	0,710	

● **Motivo de renuncia: Inicio de estudios**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	9	163	-0,351	-0,42917405	0,249	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	9	160	-0,034	-0,03690918	0,920	

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	9	159	-0,0964	-0,13646369	0,657	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	8	144	-0,3194	-0,66663884	0,000	Alta
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	9	163	-0,2061	-0,36602584	0,161	
Calvida promedio calvida1-3	9	164	0,2333	0,26736191	0,448	
Clima Clima1-2	9	163	0,0511	0,07389145	0,801	
Experiencia exp1-3	9	162	-0,3365	-0,5337669	0,801	

● **Motivo de renuncia: Dedicación al cuidado de los hijos**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	9	163	0,1179	0,15929849	0,622	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	8	161	-0,3983	-0,64196894	0,017	Alta

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	9	159	0,0209	0,0283148	0,930	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	7	145	0,2817	0,29486576	0,481	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	9	163	-0,464	-0,80101508	0,010	Alta
Calvida promedio calvida1-3	9	164	0,663	0,96442676	0,003	Alta
Clima Clima1-2	9	163	-0,2419	-0,34439066	0,265	
Experiencia exp1-3	9	162	-0,2973	-0,48005425	0,125	

● **Motivo de renuncia: Traslado de ciudad o residencia**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	20	152	-0,2947	-0,37924999	0,112	
Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	20	149	-0,1752	-0,19158848	0,449	

Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	19	149	-0,2282	-0,28269164	0,262	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	18	134	-0,0912	-0,09701766	0,704	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	21	151	-0,076	-0,10395508	0,656	
Calvida promedio calvida1-3	21	152	-0,2662	-0,3188845	0,158	
Clima Clima1-2	21	151	-0,1617	-0,22595949	0,278	
Experiencia exp1-3	21	150	-0,1281	-0,2044399	0,313	

● **Motivo de renuncia: Otros**

	N° marcó alternativa	N° no marcó alternativa	Diferencia Media	D tamaño del efecto	P (sig. < 0,05)	Grado
Trabajo1: Satisfacción respecto a la renta	43	129	-0,2093	-0,2701691	0,117	

Trabajo 2: Oportunidad de desarrollo profesional	42	127	-0,3703	-0,45080745	0,010	Alta
Trabajo 3: jornada laboral y carga de trabajo	41	127	-0,2354	-0,29239512	0,112	
Trabajo 4: servicio de buses de acercamiento	38	114	-0,3334	-0,34920136	0,076	
Jefatura Promedio Jefe1-Jefe4	42	130	0,0966	0,13083315	0,463	
Calvida promedio calvida1-3	43	130	-0,3373	-0,38227244	0,034	Alta
Clima Clima1-2	42	130	0,1429	0,1675087	0,375	
Experiencia exp1-3	42	129	-0,0017	-0,0022162	0,991	

Anexo 2: Encuesta de Salida CLC



**Depto. de Selección y Gestión de Talento
Gerencia de Personas**

NOS INTERESA TU OPINIÓN PARA MEJORAR

Junto con agradecerle el hecho de haber formado parte de nuestro equipo, quisiéramos solicitarte que, a partir de tu experiencia, nos puedas colaborar con tu opinión respondiendo esta encuesta, la cual tiene como objetivo obtener información relevante para mejorar nuestra gestión. Esta encuesta es de carácter **anónima**.

I.- Datos Personales:

DEPARTAMENTO O SERVICIO AL QUE PERTENECE	
CARGO	
SEXO	FEMENINO <u> </u> MASCULINO <u> </u>
EDAD	
FECHA DE RENUNCIA	/ /
CC	-

II.- Respecto al motivo principal que influye en tu decisión de renuncia, marcar con el numero 1 aquel aspecto que te llevo a tomar la decisión.

(1) corresponde al motivo principal.

Motivos de Renuncia	
<i>Renta (considerando sueldo bruto y beneficios)</i>	
<i>Relación con la Jefatura</i>	
<i>Problemas con el equipo de trabajo</i>	
<i>Horario de trabajo o Turno incompatible</i>	
<i>Distancia de la institución</i>	
<i>Falta de oportunidades de desarrollo profesional</i>	
<i>Oportunidad laboral interesante</i>	
<i>Incumplimiento de la oferta laboral a mi ingreso</i>	
<i>Disconformidad lugar físico de trabajo</i>	
<i>Enfermedad propia o de un familiar</i>	
<i>Por inicio de estudios</i>	
<i>Dedicación al cuidado de los hijos</i>	
<i>Traslado de ciudad o residencia</i>	
<i>Otro</i>	

En caso de marcar la opción otro, favor señalar el motivo de renuncia:

Evalúe los siguientes ítems en base a los siguientes criterios:

(CS) Completamente Satisfecho

- (S) Satisfecho
- (I) Insatisfecho.
- (CI) Completamente Insatisfecho

II.- Desde su propia experiencia, cuál es su grado de satisfacción respecto a los siguientes aspectos relacionados con tu trabajo diario y experiencia en nuestra institución.

	CS	S	I	CI
Renta (considerando sueldo bruto y beneficios)				
Oportunidades de desarrollo profesional				
Jornada laboral y carga de trabajo				
Servicio de buses de acercamiento				
Lugar físico y puesto de trabajo				

III.- En relación con tu jefe directo, indica el grado de satisfacción según tu percepción respecto a las siguientes afirmaciones:

	CS	S	I	CI
Siempre recibí un buen trato por parte de mi jefe.				
Siempre que lo necesité, estaba disponible para atenderme				
Siempre reconocía el trabajo de sus colaboradores.				
Siempre tuvo la disposición de enseñarme, fue un gran formador.				

IV.- En relación con la calidad de vida laboral y personal, indica el grado de satisfacción según tu percepción respecto a las siguientes afirmaciones:

	CS	S	I	CI
Mi jornada laboral me dejaba tiempo libre para estudiar				
Puedo compatibilizar mi trabajo con realizar otras actividades o hobbies				
Puedo compatibilizar mi trabajo con pasar tiempo con mi familia y amigos				

V.- En relación con el clima laboral, indica el grado de satisfacción según tu percepción respecto a las siguientes afirmaciones:

	CS	S	I	CI
Existen buenas relaciones entre mis compañeros de área				
En mi área trabajábamos en equipo para sacar adelante nuestro trabajo.				

VI.- En relación con nuestra institución, indica el grado de satisfacción según tu percepción respecto a las siguientes afirmaciones:

	CS	S	I	CI
Como ha sido su experiencia laboral general en nuestra institución				

CLC es un buen lugar para trabajar				
Le recomendaría a otra persona trabajar en CLC				

VI.- En tu opinión:

Según tu punto de vista, ¿Podríamos haber hecho algo para que continuaras trabajando con nosotros?
--
