



ROTACIÓN LABORAL FEMENINA EN RITCHEL

Parte 1

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

Alumno: Nicolás Zúñiga Orellana

Profesor Guía: Lyonel Laulié

Santiago de Chile, Mayo 2024

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO:.....	1
1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....	2
a. Pregunta de Investigación.....	2
b. Objetivo General.....	2
c. Objetivos Específicos.....	3
2. MARCO CONTEXTUAL:.....	4
a. Descripción de la Organización.....	4
b. Presentación del Problema.....	5
3. MARCO TEÓRICO:.....	7
A. Rotación laboral.....	7
B. Rotación laboral femenina.....	8
D. Desarrollo de Carrera.....	9
E. Discriminación de género y falta de flexibilidad.....	10
F. Cultura organizacional Inclusiva.....	10
G. Conciliación entre vida laboral y vida familiar en empresas de la construcción minera:..	11
4. METODOLOGÍA:.....	12
a. Tipo de Investigación.....	12
b. Recolección de datos.....	12
i. Datos secundarios.....	12
ii. Datos primarios.....	13
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS:.....	15
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	16

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente estudio se enfoca en conocer las causas que impulsan la rotación laboral del talento femenino en Richtel, una empresa inmersa en el rubro de la construcción con una creciente preocupación en la incorporación de mujeres. Se plantea investigar las causas que impulsan su salida enfocada en comprender la percepción de las mujeres empleadas y ex empleadas. Se utiliza una metodología mixta que incluye focus groups y entrevistas semiestructuradas con diferentes grupos de intervención.

Los hallazgos destacan problemas relacionados con el desarrollo de carrera y el clima laboral. Como respuesta, se proponen intervenciones que incluyen cambios culturales para fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso, un programa de desarrollo profesional para mujeres, mejoras en programas de inserción laboral y mejoras de una encuesta de salida obsoleta.

Estas propuestas se basan en un enfoque participativo y en la aplicación de modelos de cambio organizacional, con el objetivo de promover una cultura laboral más equitativa y retener el talento femenino. Se resalta la importancia de estas intervenciones y nuevas investigaciones con más actores para abordar desafíos actuales y garantizar el éxito sostenible de la empresa en un mercado competitivo y en evolución.

1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

En el mundo contemporáneo, la participación de las mujeres en el ámbito laboral ha experimentado un progresivo aumento en diversos sectores de la economía. Sin embargo, a pesar de los avances logrados en términos de igualdad de género, persisten desafíos que impactan la retención y fidelización del talento femenino en las organizaciones. La rotación laboral voluntaria, entendida como el proceso mediante el cual las empleadas deciden abandonar su puesto de trabajo por voluntad propia, ha emergido como un fenómeno crítico que requiere una atención especial.

En el contexto de la industria de la construcción, un sector históricamente dominado por hombres, la presencia y retención de mujeres adquiere un valor estratégico. Richtel, una de las principales empresas en este ámbito, no es ajena a esta realidad. Comprender las causas subyacentes de la rotación laboral voluntaria femenina en Richtel es esencial para diseñar estrategias efectivas de retención de talento y promover un entorno laboral inclusivo.

El presente estudio tiene como objetivo investigar las razones que impulsan a las mujeres empleadas en Richtel a tomar la decisión de abandonar sus puestos de trabajo de manera voluntaria. Además, se busca identificar posibles áreas de mejora en las prácticas de gestión de recursos humanos y elaborar recomendaciones que contribuyan a fomentar la retención del talento femenino en la empresa. Para ello, se llevará a cabo un análisis exhaustivo que incluirá revisión bibliográfica con temas relacionados a las áreas de investigación y recopilación de datos cuantitativos y cualitativos.

A medida que Richtel se esfuerza por fortalecer su posición en el mercado y mantener su compromiso con la diversidad e inclusión; comprender y abordar la rotación laboral voluntaria femenina se erige como un paso fundamental. Este estudio no solo beneficiará a la empresa directamente, sino que también contribuirá al cuerpo de conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos, específicamente en relación con la retención de mujeres en sectores tradicionalmente masculinos.

a. Pregunta de Investigación

¿Qué factores son identificados por las trabajadoras actuales, las ex trabajadoras y la gerencia como críticos en la rotación voluntaria femenina en Richtel?

b. Objetivo General

Analizar las causas que incitan la rotación voluntaria de las mujeres en Richtel.

c. Objetivos Específicos

- Conocer las principales causas de aquellas mujeres que rotan de manera voluntaria de Richtel.
- Investigar y analizar con el personal femenino activo y parte de la gerencia de la organización la percepción y las posibles causas que impulsan la salida de mujeres en Richtel.
- Proponer medidas que ayuden a disminuir el índice de rotación voluntaria del personal femenino en Richtel.

La actual investigación pretende atender una situación atingente no solo en la organización de Richtel, estipulada en los objetivos estratégicos de la compañía, sino también estudiada por entidades gubernamentales de Chile sobre la representación y participación de la mujer en la industria de la construcción, los bajos niveles de dotación femenina en Richtel sumado a un índice de rotación voluntaria con causas no estudiadas en profundidad; dificultan y no demuestran el espíritu de la organización por mejorar en esta temática.

Una metodología de investigación-acción participativa con los y las trabajadoras y su plana gerencial de la empresa, permitirá entender en mayor profundidad la problemática estudiada y que esto impulsen actividades específicas que tengan un real impacto en la reducción de la rotación laboral voluntaria de las trabajadoras y que los programas de inserción laboral femenina (ya implementadas) para atraer nuevo personal tengan una mayor eficacia en sus resultados.

2. MARCO CONTEXTUAL:

a. Descripción de la Organización

Empresa multinacional de ingeniería, construcción y gestión de proyectos con sede en Estados Unidos. Tiene una amplia presencia internacional y está involucrada en una variedad de sectores, incluyendo energía, infraestructura, petróleo, gas y principalmente la minería. Richtel ha participado en proyectos de gran envergadura en todo el mundo, siendo conocida por su experiencia en la gestión y ejecución de proyectos complejos y de gran escala.

Richtel es una empresa inmersa en la industria de la construcción y montaje industrial que se alinea con los objetivos de sus clientes para desarrollar megaproyectos de construcción que generan legados positivos y duraderos en las comunidades donde se desarrollan, impulsando el desarrollo de la economía local y generando empleo, protegiendo a las personas y el medioambiente, con el compromiso de fomentar desarrollos sustentables. Los principales valores que guían el actuar de Richtel son: La excelencia operacional, relación tanto con clientes como con sus colaboradores, los proyectos de construcción de alto impacto en el valor tanto para sus clientes como a la sostenibilidad del medio ambiente y las comunidades, y por último, **fomentar la diversidad e inclusión en la empresa.**

Visión: Equipos extraordinarios que construyen proyectos inspiradores.

Richtel ha implementado programas específicos para mujeres en varios países, incluyendo iniciativas de capacitación y entrenamiento. Uno de esos programas se llama "**Women Trainee**" y está diseñado para capacitar a mujeres en la construcción.

El programa Women Trainee de Richtel tiene como objetivo proporcionar capacitación en habilidades técnicas y de liderazgo a mujeres jóvenes y en desventaja económica, para que puedan competir con éxito en la industria de la construcción, fomentando la diversidad e inclusión en la empresa y en la industria en general.

Las mujeres seleccionadas para el programa reciben capacitación en áreas como la interpretación de planos, el uso de herramientas y equipos, la seguridad en el lugar de trabajo y la gestión de proyectos. Además, las participantes reciben orientación y asesoramiento para ayudarles a avanzar en sus carreras y a enfrentar los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en la industria de la construcción.

Otra de las iniciativas de la organización que aporta a un entorno inclusivo dentro de la empresa es el programa de "**Zero-Tolerance for Harassment**", el cual busca proteger todos los espacios en los que participan los y las trabajadores/as, dentro o fuera de la compañía, para que no exista ningún tipo de acoso. Si bien este programa tiene un público objetivo amplio que puede considerar víctimas de cualquier género y no necesariamente un programa específico para mujeres es una iniciativa que mejora las condiciones del ambiente laboral ayudando de manera directa a la valorización y respeto entre todos los pares.

Por otra parte, las condiciones laborales relacionadas a las jornadas de trabajo que se producen en este tipo de industrias, son los sistemas de turnos, los cuales están basados en el funcionamiento de una logística eficiente para que sean extensos (14 días trabajados de corrido por 14 días de descanso seguidos, con 12 horas diarias de trabajo).

Las instalaciones se encuentran -generalmente- alejadas por distancias considerables de zonas urbanas, pernoctando el personal en campamentos habilitados por los clientes con todas las condiciones básicas necesarias; alimentación a través de casinos, transporte con buses dentro de la faena, habitaciones compartidas según jerarquía de trabajadores y género e incluso con instalaciones para realizar actividades recreativas, como gimnasios, canchas para practicar distintos deportes, pubs (sin bebidas alcohólicas), entre otros.

b. Presentación del Problema

El Grupo Banco Mundial, reconocido como una de las instituciones de financiamiento y asesoramiento más influyentes para naciones en desarrollo, desempeña un papel fundamental al proporcionar recursos y conocimientos esenciales. En su constante compromiso con la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el Grupo Banco Mundial presenta datos actualizados que arrojan luz sobre el progreso alcanzado en cuanto a **la participación femenina en el ámbito laboral** en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), así como su promedio agregado.

El informe correspondiente al año más reciente de análisis, el 2021, presenta una imagen reveladora. Dentro del marco de la OCDE, un conjunto de economías que comparten una perspectiva de cooperación y desarrollo económico se destaca que la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha alcanzado un promedio del 65%. Esta cifra no solo es un indicador de la evolución económica, sino también del progreso social y de equidad de género logrado en estos países. No obstante, es crucial considerar la diversidad de situaciones que existen en los diferentes países miembros.

En particular, Chile emerge como un caso de análisis valioso, con una tasa de participación femenina en la fuerza laboral del 54% para el mismo período, el país se sitúa por debajo del promedio de la OCDE en un margen de 11 puntos porcentuales. Aunque el progreso es evidente, queda al descubierto que aún existen desafíos por superar para equiparar la representación y la participación de las mujeres en el ámbito laboral con los estándares internacionales.

En el ámbito del sector de la construcción, de acuerdo con los hallazgos más recientes presentados por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) en su estudio de 2022 sobre la participación de las mujeres en la construcción, se pone de manifiesto un panorama significativo. Los datos señalan un incremento en la proporción de mujeres involucradas en la industria de la construcción. En concreto, la participación laboral femenina cifra en 21% en el año 2022, experimentado un alentador aumento de casi 10 puntos porcentuales en comparación del año 2016.

Este informe, emitido por la Cámara Chilena de la Construcción, una entidad relevante en la investigación y análisis del sector de la construcción refleja una evolución positiva en la

representación de las mujeres en un rubro históricamente dominado por hombres. Estos avances no solo tienen implicaciones económicas y laborales, sino que también subrayan el valor de la diversidad de género en la toma de decisiones y enriquecimiento del entorno laboral.

Richtel cuenta con un área de gestión para esta temática en particular, contando con una persona en el cargo de Champi3n D&I (Campe3n de Diversidad e Inclusi3n) de la regi3n, que reporta directamente a l3neas gerenciales del corporativo la cual tiene por objetivo el implementar distintas iniciativas que apoyen la diversidad e inclusi3n en la organizaci3n y sus resultados, de esta manera, programas como lo referido anteriormente de Woman Trainee, charlas y workshop internas y externas a la empresa, participaci3n en ferias laborales y otras en congresos relacionados a esta tem3tica, han apoyado la visibilidad de la organizaci3n, pero lo que a la fecha no ha entregado resultados significativos en lo que a participaci3n femenina se refiere; ya que desde que se cre3 este cargo en enero del a3o 2022, la participaci3n femenina ha aumentado un 0,32% (4,14%) al a3o 2023 (detallado en la figura 1), lo que no significa un avance realmente significativo con el desarrollo progresivo reportado en el informe de la C3mara Chilena de la Construcci3n que al a3o 2022 el mercado posee un 21%.

Existe, por sobre todo, un 3rea no explorada en profundidad relacionado al ciclo de vida laboral de las trabajadoras en la organizaci3n, en los a3os 2019, 2021 y 2022, la organizaci3n present3 una fuga de mujeres por motivos voluntarios m3s elevada que otros per3odos, reduciendo as3 el porcentaje de mujeres en la organizaci3n y alej3ndose de su meta de llegar al menos al promedio del mercado laboral, teniendo por consiguiente una gran deuda con uno de los objetivos estrat3gicos de la compa3a y la p3rdida de su talento humano (detallado en la figura 5). Lo que hace m3s preocupante este caso, es lo referido a la fidelizaci3n del personal femenino (y en comparaci3n a la propia inserci3n de mujeres a la organizaci3n), la cual, por una parte, no hay un conocimiento claro ni acciones que permitan comprender de manera emp3rica las razones del porqu3 el talento femenino abandona la empresa y por otra, en consecuencia, intervenciones que refuercen la fidelizaci3n y retenci3n del personal femenino en Richtel.

Lo anterior plantea una situaci3n de riesgo frente a sus competidores y la licitaci3n de nuevos proyectos de construcci3n, ya que los clientes han comenzado a exigir cuotas m3nimas en referencia a la participaci3n de personal femenino en sus dotaciones, lo que puede restar a la organizaci3n de obtener una posici3n competitiva en el mercado respecto de sus competidores y la relaci3n con sus clientes, dej3ndola con menos posibilidades de obtener nuevos proyectos de construcci3n llamativos y rentables, lo que podr3a poner en riesgo la existencia misma de la organizaci3n al no obtener nuevos contratos que la sustenten. Las empresas deben considerar cuidadosamente estas repercusiones y trabajar hacia un entorno laboral m3s inclusivo y diverso para asegurar un 3xito sostenible en el sector de la construcci3n, siendo una preocupaci3n el hecho de situarse tan debajo del promedio del mercado. Por otra parte, la consideraci3n de aumentar la dotaci3n femenina es una oportunidad para la organizaci3n y el departamento de gesti3n de personas, principalmente en 3reas de reclutamiento, el cual, por las condiciones del rubro se generan procesos masivos por las altas demandas de personal en cortos per3odos de tiempo, pudiendo as3, ampliar el abanico de candidatos al incluir tambi3n mujeres al proceso de selecci3n y contrataci3n.

3. MARCO TEÓRICO:

A. Rotación laboral

El INE publicó la Tasa de Rotación Laboral (TRL) para el mes de diciembre de 2022, la cual fue de 35,3%, registrando un incremento de 4,8 puntos porcentuales (pp.) respecto a doce meses. La TRL femenina alcanzó un 32,8%, mientras que la TRL masculina fue de 37,1% en el mismo período. Las mayores tasas de rotación laboral en junio de 2022 fueron informadas por las empresas de los sectores económicos correspondientes a Construcción con un 52,9%.

La rotación laboral es un tema de investigación importante en la ciencia laboral y de la gestión de recursos humanos. Diversos estudios mencionan que la rotación laboral puede tener efectos negativos en los empleados y en la organización. Por ejemplo, el estudio de Mobley (1977), indica que la rotación laboral puede conducir a una pérdida de productividad, costos adicionales de contratación y entrenamiento, y una disminución en la moral y la satisfacción laboral de los empleados restantes. Por otra parte, tenemos la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), en la cual menciona que los empleados que se sienten comprometidos con su organización tienen menos probabilidades de abandonarla. También menciona que una alta rotación puede indicar una falta de compromiso organizacional, lo que a su vez puede afectar negativamente la eficacia y el rendimiento de la organización. Por último, tenemos el estudio de costos de rotación de personal (Price, 1977), en donde se examinó los costos directos e indirectos asociados con la rotación de personal, incluidos los costos de reclutamiento, selección, capacitación y productividad reducida durante el período de adaptación de los nuevos empleados, en donde estos costos pueden ser significativos y afectar negativamente la rentabilidad y la estabilidad organizacional. Esto es apoyado por el estudio de Holtom (2008) quien indica que los principales efectos de la rotación son; la pérdida de conocimiento y habilidades valiosas, la interrupción de la continuidad en el trabajo, sumándole los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Algunas organizaciones aún no cuantifican los costes asociados a la rotación, según un artículo publicado en la Harvard Business Review por el economista Andrew Chamberlain (2017) titulado: “Why Do Employees Stay?” indica que reemplazar a un empleado que renuncia cuesta, en promedio, el 21% de su salario anual. Mientras que el centro de investigación Center for American Progress, indica que el costo de una compañía que tenga un gran movimiento de colaboradores es del 213% del costo anual del salario medio de esa organización.

Chiavenato (2011), define que la rotación de personal es una fluctuación de trabajadores entre una organización y su ambiente lo cual enfatiza que la rotación de personal no solo involucra la entrada y salida de empleados, sino que también implica un intercambio constante entre la organización y su contexto externo. La falta de previsión y gestión de esta dinámica puede acarrear consecuencias significativas para las organizaciones, como la pérdida de conocimiento y experiencia, la disminución de la cohesión del equipo, la interrupción de la continuidad operativa y un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados. Es esencial abordar la rotación de personal de manera efectiva para minimizar estas consecuencias y mantener un ambiente laboral

saludable y productivo. Por lo tanto, se recomienda que las organizaciones monitoreen y gestionen activamente su tasa de rotación laboral para asegurarse de que esté en un nivel razonable y sostenible para la empresa y sus empleados.

Nuestra investigación se fundamentó en un exhaustivo metaanálisis realizado por Rubenstein (2018). Este estudio analizó una amplia gama de variables independientes que pueden predecir la variable dependiente de la rotación laboral voluntaria. Identificamos aquellas variables que resultaban más relevantes y adecuadas para el contexto de Richtel, considerando su poder predictivo según lo establecido en la investigación mencionada. Estas son:

- **Recompensas Ofrecidas:** Recompensas proporcionadas a los empleados más allá del pago. Considerando beneficios, oportunidades profesionales/de crecimiento y tiempo de capacitación.
- **Clima Laboral:** Las experiencias, percepciones y tendencias de comportamiento compartidas entre un grupo de empleados. Una puntuación más alta denota un clima más positivo.
- **Liderazgo:** “Un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia intencional sobre otras para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización” (Yukl, 2002). Se mide principalmente con estilos de liderazgo (p. ej., liderazgo transformacional) y calidad de la relación líder-seguidor (p. ej., intercambio líder-miembro). Una puntuación más alta denota un liderazgo más positivo.
- **Satisfacción Laboral:** Grado en que a un individuo le gusta su trabajo, medido globalmente o a través de las diferentes facetas del trabajo (por ejemplo, salario, el trabajo en sí, compañeros, etc.).

B. Rotación laboral femenina

La rotación laboral femenina es un problema complejo que tiene múltiples causas, incluyendo la discriminación de género, la falta de oportunidades de desarrollo y ascenso, la falta de flexibilidad en el lugar de trabajo y la incapacidad para equilibrar las demandas laborales y familiares. Si bien las causas están casi completamente identificadas, las empresas no siempre se antepone a estos hechos. Loo y Thorpe (2010), señalan que la rotación laboral femenina es más alta en las empresas que no tienen políticas de equidad de género y que no ofrecen oportunidades de desarrollo y ascenso a las mujeres.

Por otra parte, los hallazgos de Park y Yoon (2019), indican que la rotación laboral femenina es más alta en las empresas que no brindan apoyo para el cuidado de los hijos y que no tienen políticas de trabajo flexible para permitir la gestión de responsabilidades familiares y laborales.

Las empresas pueden tomar medidas para abordar estos problemas y retener a las mujeres en sus organizaciones, como ofrecer políticas de equidad de género, trabajo flexible y apoyo para el cuidado de los hijos. Lo anterior, reflejado en los resultados de la investigación de Rubenstein (2018) de predictores de rotación, los hijos predicen con una magnitud de -.20 (a menor cantidad de hijos, menor es la probabilidad de rotación), el trabajo flexible que puede estar contenido

dentro de los beneficios no monetarios ofrecidos por la organización que predicen con una magnitud de $-.28$ y la equidad de género, dentro del sentido de justicia que predice con una magnitud de $-.17$.

C. Rotación laboral femenina en la Industria de la Construcción de Faenas Mineras

Consideramos pertinente incluir aspectos del rubro de la construcción de faenas mineras, ya que Ríctel se desarrolla principalmente en este tipo de industria.

El estudio de Baumann (2017) sobre el empleo de género en la industria minera revela que las mujeres enfrentan desafíos significativos en términos de participación, retención y avance profesional. Los hallazgos indican que factores como la falta de igualdad de oportunidades, la discriminación de género, la escasez de apoyo social y las condiciones laborales peligrosas contribuyen a una alta rotación laboral femenina en este sector.

Además, la rotación laboral femenina en la minería también se ve influenciada por factores personales, como la educación, la edad, la experiencia laboral previa y las responsabilidades familiares. Las mujeres con niveles más bajos de educación y menos experiencia laboral tienden a rotar más en la minería, al igual que aquellas con mayores responsabilidades familiares.

Miranda (2018) indica que la minería en Chile es un sector altamente masculinizado, con una baja participación de las mujeres en el empleo. Las principales barreras para el acceso al empleo minero incluyen la falta de políticas de igualdad de género, los estereotipos de género y la falta de acceso a la formación y capacitación necesarias para trabajar en este sector.

La rotación laboral femenina en la minería es un problema importante que afecta a la retención de mujeres en la industria y se ve influenciado por factores tanto del entorno laboral como de factores personales. Se necesitan medidas para abordar estos problemas y promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en la minería.

D. Desarrollo de Carrera

Ryan (2018) ha investigado la "paradoja del techo de cristal". Un fenómeno que se refiere a la limitación invisible que impide que las mujeres desarrollen su carrera y lleguen a los puestos más altos en la jerarquía laboral, incluso cuando tienen las mismas habilidades y calificaciones que los hombres. Ryan ha llevado a cabo investigaciones sobre la dinámica de género en el lugar de trabajo, incluyendo cómo la discriminación inconsciente y los estereotipos de género pueden limitar las oportunidades de las mujeres.

La falta de desarrollo de carrera, definida como la percepción de que no existen oportunidades significativas de crecimiento profesional o avance en la organización, está estrechamente relacionada con la rotación laboral. Los y las empleadas que no ven oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras son más propensos a buscar empleo en otros lugares, lo que puede

resultar en una rotación costosa y la pérdida de talento. Por lo tanto, las organizaciones deben prestar atención a este aspecto y tomar medidas para abordarlo de manera efectiva.

Loyola (2014), menciona que cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad, mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo.

E. Discriminación de género y falta de flexibilidad

La discriminación de género puede contribuir a la rotación laboral femenina en la industria de la construcción en Chile de varias maneras. Las mujeres pueden enfrentar barreras para el acceso y la promoción en trabajos mineros debido a la percepción de que no son adecuadas para estos trabajos o debido a la falta de programas de capacitación y mentoría específicos para mujeres en la industria. Esto puede llevar a una mayor rotación, ya que las mujeres pueden sentir que no tienen oportunidades de crecimiento profesional y, por lo tanto, buscan oportunidades en otros lugares.

Heilman (2012), en su investigación ha revelado que los estereotipos de género pueden ser una barrera importante para las mujeres en el lugar de trabajo, ya que a menudo se espera que las mujeres sean más amables, emocionales y preocupadas por los demás, mientras que se espera que los hombres sean más agresivos y asertivos. Estos estereotipos de roles pueden afectar la evaluación de las mujeres en el lugar de trabajo, lo que puede llevar a la discriminación en la contratación, la evaluación del desempeño y la promoción.

Además, es probable que las mujeres en la industria de la construcción también puedan enfrentar acoso sexual y discriminación de género en el lugar de trabajo, lo que puede contribuir a un ambiente laboral hostil y desmotivador. Esto puede aumentar la probabilidad de rotación, ya que las mujeres pueden sentir que no pueden trabajar en un entorno seguro y respetuoso.

Rhode (2016) destaca la importancia de abordar la discriminación de género en el lugar de trabajo y promover políticas y prácticas laborales que fomenten la igualdad de género. Rhode argumenta que la igualdad de género no solo es importante desde una perspectiva ética, sino que también puede mejorar la productividad y el desempeño en el lugar de trabajo.

También se ha encontrado que la falta de flexibilidad en el lugar de trabajo y la incapacidad de equilibrar las demandas laborales y familiares pueden contribuir a la rotación laboral femenina en la industria de la construcción minera. Por el rol que le da la sociedad a la mujer, a menudo tienen que tomar responsabilidades familiares y pueden tener dificultades para equilibrar el trabajo y la vida familiar si no hay políticas y prácticas que apoyen la flexibilidad laboral.

La discriminación de género en la industria de la construcción minera, incluyendo barreras para el acceso y la promoción, acoso sexual y falta de flexibilidad laboral, pueden contribuir a la rotación laboral femenina en esta industria en Chile.

F. Cultura organizacional Inclusiva

La cultura organizacional en la industria minera en Chile es un tema de interés para entender cómo las empresas mineras definen y transmiten sus valores, creencias y prácticas. Esta cultura se puede ver reflejada en cómo se estructura la organización, cómo se llevan a cabo las prácticas de gestión de recursos humanos, cómo se comunica y promueve la seguridad laboral, entre otros aspectos.

La importancia de la cultura organizacional inclusiva en la industria de la construcción puede afectar significativamente la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción de los y las trabajadores(as), también puede influir en la adopción de prácticas de seguridad en el trabajo y en el bienestar de la fuerza laboral, incluyendo su salud mental y emocional. Olivares, J. C. (2011), concluyó que la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas de la construcción minera, siempre y cuando se fomente una cultura de innovación, compromiso y mejora continua. Por otra parte, Hernández (2018) señaló que una cultura organizacional fuerte y positiva es fundamental para garantizar la seguridad laboral, la eficiencia operacional y la retención de talentos en la industria minera chilena. Asimismo, destacó que la cultura organizacional también debe ser inclusiva y valorar la diversidad para fomentar un ambiente de trabajo saludable y colaborativo.

En la industria de la construcción minera en Chile, se ha observado una cultura organizacional que valora la seguridad en el trabajo y la eficiencia en la producción, pero también ha sido criticada por ser altamente jerárquica y por enfatizar la masculinidad y la resistencia física. Además, se ha señalado la falta de diversidad en los equipos de trabajo y la limitada participación de las comunidades locales en la toma de decisiones.

En resumen, la cultura organizacional inclusiva en la industria minera en Chile es un tema relevante para la comprensión de los valores y prácticas que rigen este rubro, y puede tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de los y las trabajadoras.

G. Conciliación entre vida laboral y vida familiar en empresas de la construcción minera:

La conciliación entre vida laboral y vida familiar en empresas de la construcción minera es un tema crucial para asegurar un entorno laboral equitativo, sostenible y socialmente responsable. La naturaleza de esta industria, caracterizada por turnos largos y demandas operativas intensas, puede generar desafíos significativos para que los empleados equilibren sus responsabilidades laborales con sus compromisos familiares y personales. En el caso de las mujeres, puede tener efectos discriminatorios indirectos, debido a que las responsabilidades familiares y los roles tradicionales de género a menudo colocan una carga desproporcionada en las mujeres, lo que puede hacer que sea más difícil para ellas equilibrar sus responsabilidades laborales con sus compromisos familiares y personales.

Caamaño Rojo (2001) indica que la discriminación laboral indirecta no debe entenderse limitada sólo a desigualdades de trato que afectan a trabajadores a tiempo parcial. Es aplicable también a otras modalidades de contratación laboral (ej.: teletrabajo, trabajo a domicilio o un trabajo a tiempo completo), con el objetivo de poner fin a desigualdades que afectan tanto a mujeres como a hombres.

4. METODOLOGÍA:

a. Tipo de Investigación

Considerando los objetivos del estudio, el levantamiento de información será sobre un contexto acotado relacionado a la dotación del personal femenino de Richtel, por lo que el alcance de los resultados y sus conclusiones aplican principalmente a esta situación y grupo seleccionado. Para el presente estudio consideraremos un método mixto, dónde abordaremos el análisis de datos secundarios de la organización que nos permita comprender el estado actual en la empresa junto con el levantamiento de datos primarios para abordar con mayor profundidad la problemática tratada. La investigación se enmarcará en una perspectiva metodológica mixta, que integra elementos cuantitativos y cualitativos, ya que por una parte el enfoque cuantitativo permitirá recopilar y analizar datos relacionados a cantidades para identificar patrones y relaciones causales, mientras que el enfoque cualitativo nos permitirá comprender las perspectivas y significados subjetivos de las y los trabajadores implicados en el estudio.

El marco teórico juega un rol esencial en la planificación de la investigación ya que, además de brindar una base conceptual, nos permite definir las pautas para los grupos focales, donde optamos por formular preguntas generales a partir de 4 categorías (recompensas ofrecidas, clima, liderazgo y satisfacción laboral) basadas en el marco teórico [\(pág 7-8\)](#) utilizando así el modelo deductivo según Charmaz (2006), lo que posibilitó que los contenidos emergieran de las propias trabajadoras y grupos de intervención, enriqueciendo así nuestro estudio con las perspectivas y experiencias de las participantes.

b. Recolección de datos

i. Datos secundarios

La organización cuenta con una estructura de información sobre la información laboral y demográfica alojada en SAP, la cual nos permite saber no solamente la cantidad de personal femenino y masculino, curvas de dotación, rango etario, fechas y causales de desvinculación, cargos y jerarquía, todo lo anterior, con el fin de describir el comportamiento en relación con el personal histórico en la organización.

Además, la empresa cuenta con un instrumento de encuesta de salida la cual a través de una escala de Likert de 5 puntos indaga sobre la percepción de los trabajadores y trabajadoras que se encuentran en proceso de salida de la organización, por motivos voluntarios o involuntarios a ellos. Al revisar esta encuesta nos percatamos que la aplicación posee lagunas con registros de personal desvinculado entre septiembre del 2022 y enero del 2023, con un total de 281 registros, con 3 renuncias y ninguna mujer respondida; por lo que consideramos que el instrumento no nos otorga una fuente de información realmente relevante para la pregunta de investigación.

ii. Datos primarios

Con la finalidad de indagar en la percepción y experiencia de las trabajadoras de la organización consideramos oportuno la realización de sesiones de focus groups con el personal femenino, siguiendo los lineamientos de Martínez et al. (2000), en la cual, los focus groups deben tener un equilibrio de contrarios manteniendo un principio de homogeneidad y heterogeneidad; por lo que, en la presente investigación se mantendrá como base la condición del sexo femenino en la muestra de los grupos focales, separando en dos grupos basado en la escala jerárquica de cargos, para que, según Hernández et al. (2010), se procure investigar las dinámicas grupales y su posterior análisis cualitativo de las experiencias de las participantes. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con personal de gerencia de la organización y ex trabajadoras que renunciaron para abarcar una mirada más amplia sobre la problemática estudiada, basando este enfoque metodológico con la recomendación de expertos en investigación cualitativa, como señala Creswell (2013), quien aboga por la utilización de entrevistas semiestructuradas para obtener una comprensión profunda y guiada de las experiencias y percepciones de los participantes.

Se dividieron los grupos primero en personal directo (ayudantes y maestras) y el segundo con personal administrativo y de supervisión, para conocer en mayor profundidad, la opinión de las trabajadoras (dado que actualmente no se realiza una encuesta o levantamiento de información de la percepción del personal activo sobre la organización) principalmente en las deficiencias en temas relacionados a la cultura organizacional, el clima laboral, la discriminación, equidad de género, flexibilidad según la realidad de cada empleada, y otros temas relevantes que puedan ser planteados por las asistentes.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a la gerencia de la empresa con preguntas enfocadas a responder sobre posibles causas que impulsen la renuncia voluntaria en el personal femenino, con el fin de conocer su percepción desde una posición jerárquica que permite una mirada holística de la situación.

Por otra parte, para responder de manera más directa al objetivo específico número 1 de esta investigación (y que por la situación de la encuesta de salida quedó imposibilitado), realizamos una breve entrevista semiestructurada a 16 mujeres que renunciaron a la organización, indagando sobre las causas que las motivaron a dejar la empresa.

Esta información permitió conocer la percepción de las trabajadoras de Richtel sobre la organización y analizar las tendencias que expliquen e impulsen la salida voluntaria de la dotación femenina, y poder entregar así, propuestas basadas en evidencia que generen valor a la organización para implementar actividades que ayuden a reducir la rotación laboral voluntaria de sus trabajadoras.

Las preguntas generales realizadas en las sesiones de focus groups a trabajadoras que se encuentran actualmente en Richtel se muestran a continuación. El principal objetivo era comprender la percepción que existe sobre la rotación voluntaria de las colaboradoras que ya no están en la organización:

1. ¿Cómo describirían el ambiente de trabajo en Richtel en términos generales?

2. En su opinión, ¿cuáles creen que son las principales razones por las que algunas colaboradoras eligen dejar la organización de manera voluntaria?
3. ¿Qué canales de comunicación utiliza la organización para difundir diversas políticas de inclusión, acoso, etc?
4. ¿Creen que existen diferencias en las razones por las que las mujeres se van en comparación con los hombres? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Cómo creen que la empresa podría retener a las colaboradoras que deciden dejar la organización? ¿Hay algún aspecto específico que podrían mejorar?
6. ¿Qué papel juega la conciliación entre la vida laboral y personal en la decisión de las mujeres de abandonar su trabajo?
7. ¿Han tenido alguna experiencia personal o conocen a alguien que haya dejado la empresa de manera voluntaria? ¿Qué razones se mencionaron en ese caso?
8. ¿Cómo evaluarían las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo que ofrece la empresa para las mujeres?
9. ¿De qué manera el personal de Richtel fue promovido? ¿Tienen evaluación de desempeño?
10. ¿Cual es su opinión sobre el programa de inserción laboral femenino Women Trainee?
11. ¿Qué nivel de satisfacción o insatisfacción tienen con su actual sistema de turnos?

Los distintos grupos de intervención a investigar fueron los siguientes:

Entrevistas semiestructuradas a ex trabajadoras:

- 16 mujeres con un promedio de 32 años y 1 año de antigüedad.
- Muestra heterogénea de cargos, considerando trabajadoras de cargos operarios, administrativos y de supervisión.
- Muestra heterogénea de personal por sitio de trabajo, el 30% ejerce sus labores en terreno y el 70% en oficinas administrativas.

Focus Groups con trabajadoras actuales:

- 15 mujeres con un promedio de 34 años y 2 años de antigüedad.
- Muestra heterogénea de cargos, considerando trabajadoras de cargos operarios, administrativos y de supervisión.
- Muestra heterogénea de personal por sitio de trabajo, el 45% ejerce sus labores en terreno y el 55% en oficinas administrativas.

Entrevistas semiestructuradas a la plana Gerencial:

- 1 Gerente de RRHH ubicado directamente en la ejecución de la obra.
- 1 Gerente de Operaciones con ubicación en oficina central en Santiago.
- 1 Champion D&I (Diversidad e Inclusión) encargada de promover programas de inclusión en la compañía desde Santiago, con visitas periódicas a los proyectos.

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS:

Este proyecto de investigación sobre la rotación laboral voluntaria femenina en Richtel se llevó a cabo con el respaldo y la autorización expresa del Gerente Regional de Recursos Humanos de la empresa y de la directora de diversidad e inclusión, quienes reconocen su relevancia y objetivos. Esta aprobación subraya nuestro compromiso con la integridad y la responsabilidad en todas las etapas de la investigación.

Para mantener la confidencialidad y proteger la reputación de la institución objeto de estudio, hemos optado por cambiar el nombre real de la empresa al nombre de fantasía “**Richtel**”. Esta medida se toma con el propósito de salvaguardar la privacidad e imagen corporativa de la entidad, permitiéndonos analizar la dinámica organizacional de manera detallada y objetiva sin comprometer su identidad. Cabe destacar que esta modificación no afectó la validez o integridad de los hallazgos y conclusiones obtenidas a lo largo del estudio, pero ayudó a mantener la confidencialidad y la ética en el manejo de la información.

La obtención del consentimiento informado de las participantes se llevó a cabo con la máxima transparencia y claridad, nos aseguramos de que todas comprendieran plenamente los propósitos y procedimientos del estudio, además de estar conscientes de su libertad para participar o retirarse en cualquier momento sin consecuencias adversas. La confidencialidad y el anonimato de sus cargos y nombres serán rigurosamente preservados, de acuerdo con los estándares éticos y las regulaciones pertinentes.

La selección de participantes se realizó con equidad y consideración de la diversidad, evitando cualquier forma de discriminación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). Understanding the relationship between gender, caring responsibilities, and employment: The impact on women's careers. *Employee Relations*, 35(3), 248-262.
- Baumann, A. L. (2017). Empleo de género en la industria minera: Un examen de los factores que influyen en la participación, retención y avance de las mujeres. *Política de Recursos*, 51, 101-110.
- Blackman, D., Moscardo, G., Gray, D., & Thiele, S. (2015). Gender discrimination in hospitality: An exploration of employees' experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 68-77.
- Caamaño Rojo, E. (2001). LA DISCRIMINACIÓN LABORAL INDIRECTA. *Revista De Derecho*, 12(2), 67–81. Universidad de Viña del Mar-Chile.
- Chamberlain, A. (2017). Employee Retention: Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters. *Harvard Business Review*.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage.
- Chan, X. W. (2016). Job security, job satisfaction, and gender: A study of the Malaysian workforce. *Journal of Social Sciences Research*, 2(1), 169-179.
- Corporación de Desarrollo Tecnológico. (11 de octubre de 2022). Cámara Chilena de la Construcción presentó estudio sobre la participación de las mujeres en construcción. Recuperado de <https://www.cdt.cl/camara-chilena-de-la-construccion-presento-estudio-sobre-la-participacion-de-las-mujeres-en-construccion/>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.

- Dirección de Estudios y Políticas Públicas. (2022). Representación y caracterización de la mujer en el sector minero en Chile.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Fitz-Enz, J. (2011). *How to measure human resources management*.
- González-Toro, M. I., & Luque-Vílchez, M. (2019). Trabajo femenino en la minería en Chile: motivos y barreras para su ingreso y permanencia. *Revista de Economía Laboral*, 16(1), 100-125.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, D. (2018). El desafío de la productividad y el bienestar de los trabajadores en la minería chilena: la importancia de la cultura organizacional. *Minería Chilena*, (427), 48-50.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
- Loo, J., & Thorpe, R. (2010). The influence of gender on work-related attitudes and outcomes: Testing the mediating role of work-life conflict. *Gender in Management: An International Journal*, 25(1), 46-62.
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail*. Trabajo de grado. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Martin, E. G., & MacLennan, C. L. (2008). Women in construction: Creating a space for feminist analysis. In S. A. Hesse-Biber (Ed.), *Handbook of feminist research: Theory and praxis* (pp. 567-584). SAGE Publications.
- Martínez, J., Martín, F., Martínez, E., Sanz de la Tajada, L., & Vacchiano, C. (2000). *La investigación en marketing*. Barcelona, AEDEMO.
- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual harassment, workplace authority, and the paradox of power. *American Sociological Review*, 77(4), 625-647.
- Meister, J. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. HarperBusiness.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miranda, V. (2018). La minería y las mujeres: brechas y desafíos para el acceso al empleo en la minería en Chile. *Universum*, 33(2), 227-246.
- Mobley, W. H. (1977). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Organización Internacional del Trabajo, *Indicadores del mercado laboral*. (Sin fecha). Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población femenina entre 15-64 años) (estimación modelado OIT) - OECD members. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.ACTI.FE.ZS?locations=OE>
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State University Press.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Rhode, D. L. (2016). Gender Equality and the Workplace. In *Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change* (pp. 139-153). Routledge.
- Ryan, M. K. (2018). Glass Ceiling Paradox. En Ryan, M. K., & Kulik, C. T. (Eds.), *Women in management and leadership: A global perspective* (pp. 3-14). Edward Elgar Publishing.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf.
- Steele, C. M. (2010). *Whistling Vivaldi: And Other Clues to How Stereotypes Affect Us*. W.W. Norton & Company.

- Ulrich, D. (1999). 360-degree feedback: The whole story. *Training and Development*, 53(5), 34-38.
- Valian, V. (1998). *Why so slow? The Advancement of Women*. MIT Press.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half-century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-costos-de-la-rotaci%C3%B3n-del-personal-soldh>
- <https://www.gob.cl/noticias/promulgacion-ley-karin-contra-acoso-laboral-violencia-trabajo/>
- <https://www.nuevamineria.com/revista/participacion-de-mujeres-en-industria-minera-realidad-y-desafios/>
- <http://resultados.censo2017.cl/>