



ROTACIÓN LABORAL FEMENINA EN RITCHEL

Parte 2

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

Alumno: Paulina Toledo Pérez

Profesor Guía: Lyonel Laulié

Santiago de Chile, Mayo 2024

ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DE DATOS:.....	1
a.	Análisis Datos Secundarios.....	1
i.	Distribución de mujeres y hombres contratados en la organización.....	1
ii.	Distribución Jerárquica de mujeres y hombres.....	2
iii.	Rango Generacional de la fuerza laboral.....	3
iv.	Rango Generacional y Distribución Jerárquica.....	4
v.	Histograma Índice de Renuncia Voluntaria.....	5
b.	Análisis Datos Primarios.....	6
i.	Entrevistas Semiestructuradas ex trabajadoras.....	6
ii.	Sesiones de Focus groups con trabajadoras actuales.....	8
iii.	Entrevistas Semi estructuradas Gerencia.....	18
c.	Conclusión de Resultados.....	27
2.	PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN:.....	29
a.	Propuesta 1: "Cambio cultural: Faena minera inclusiva y respetuosa".....	29
b.	Propuesta 2: "Programa de Desarrollo y Equidad: Potenciando el Avance Profesional Femenino".....	34
c.	Propuesta 3: "Recomendaciones a programas de Inserción Laboral".....	36
d.	Propuesta 4: "Implementación 2.0 de la Encuesta de salida".....	38
3.	CONCLUSIÓN:.....	40
8.	CONSIDERACIONES ÉTICAS:.....	43
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	44

1. ANÁLISIS DE DATOS:

a. Análisis Datos Secundarios

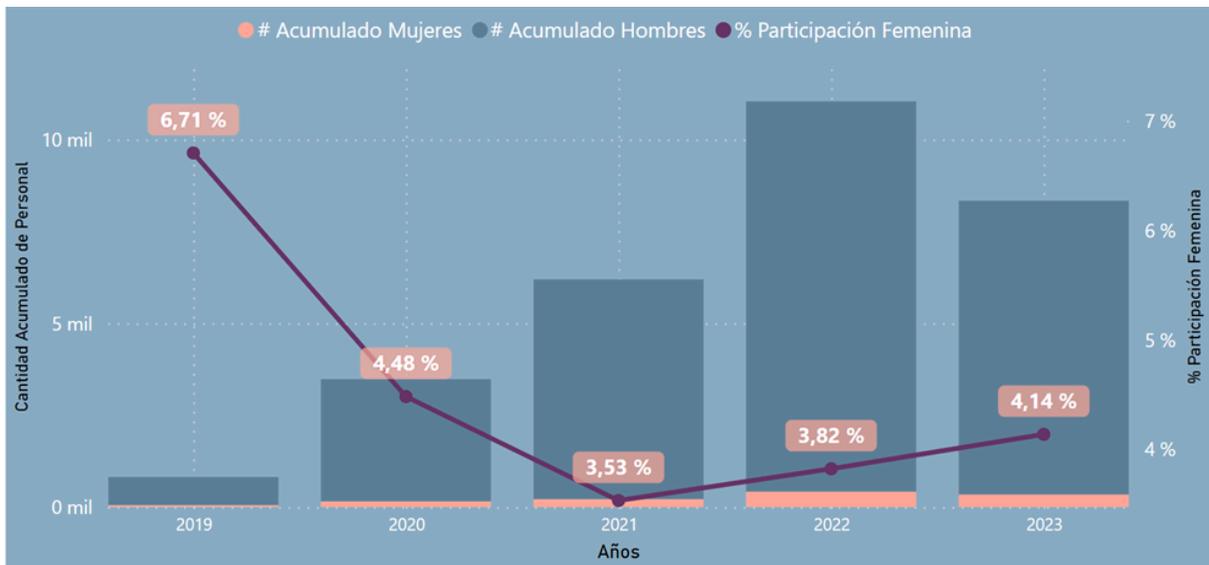
Considerando la información del personal histórico de la organización, hemos recabado los siguientes datos que nos parecen relevantes para el análisis, contemplando a todo el personal contratado desde el período del año 2019 a 2023:

i. Distribución de mujeres y hombres contratados en la organización

Se han contratado un total **16.843 empleados y empleadas**, correspondiendo 16.199 a trabajadores (96,18% del total) y 644 a trabajadoras (3,82% del total), con la siguiente distribución por años visualizada en la figura 1:

Figura 1

Histograma de dotación personal acumulado por años



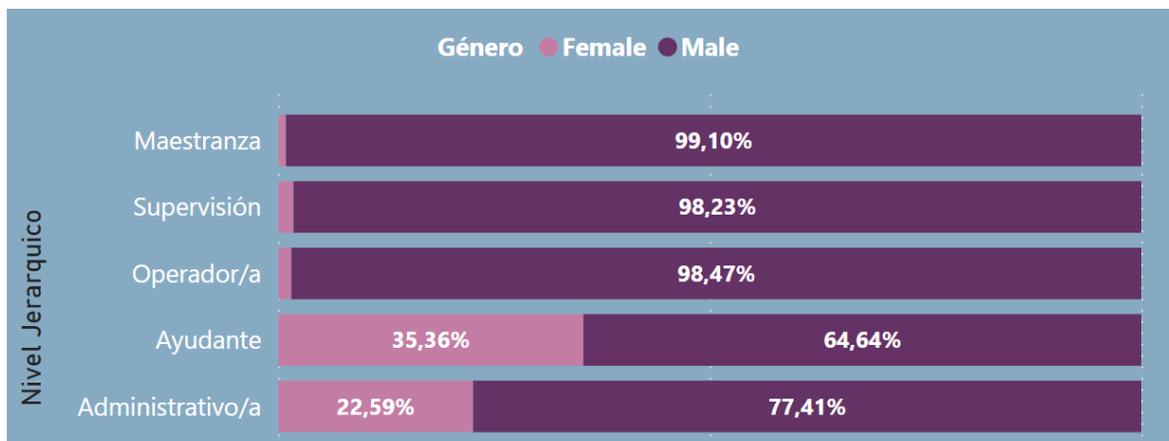
Nota. Se utiliza como cálculo base el total personal activo en los períodos indicados.

ii. Distribución Jerárquica de mujeres y hombres

Es importante hacer énfasis en la distribución jerárquica del personal con el fin de conocer -además de la participación femenina- aquellos cargos que oscilan dentro de la organización. De esta manera, podemos agregar que además de contar con una baja participación femenina, las mujeres han estado en cargos principalmente de ayudante y administrativo, alejándose de roles con mayor opción de toma de decisiones como los son los de supervisión, con una participación de 1,77%.

Figura 2

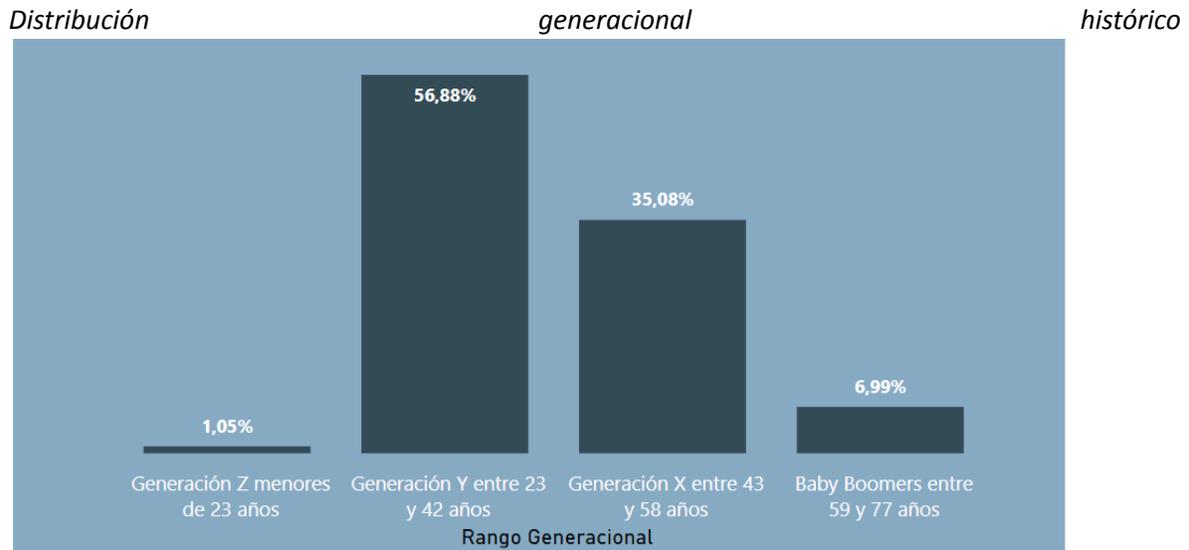
Distribución jerárquica por género con personal histórico



iii. Rango Generacional de la fuerza laboral

El rango generacional de los y las colaboradoras se ha agrupado principalmente en la generación Y (Millennial) con el 56,88% del total, seguido por la generación X con un 35,08% según la figura 3:

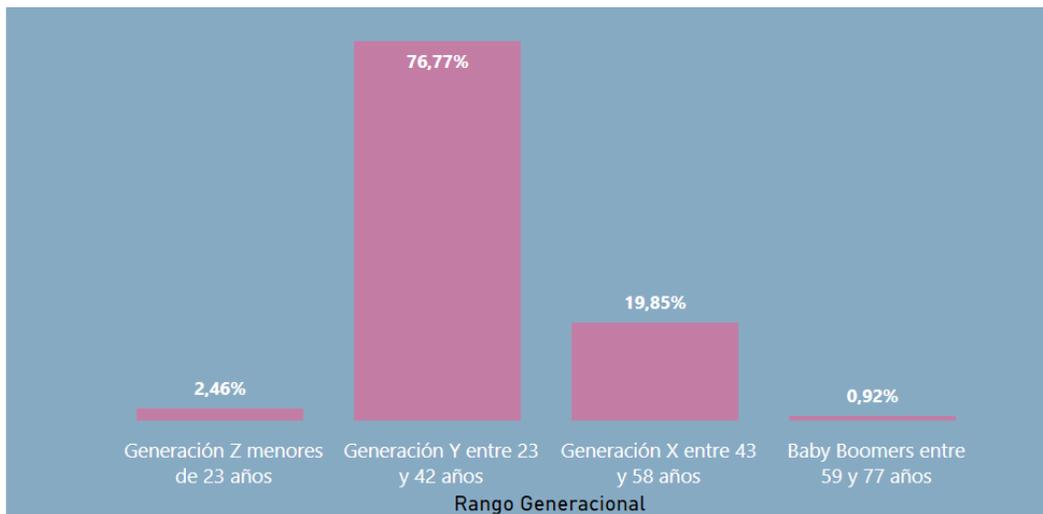
Figura 3



En el caso del total de trabajadoras esta tendencia es aún mayor, siendo la generación Y (Millennial) el 76,77% del total y de igual manera, lo sigue la generación X con un 19,85% según la figura 4

Figura 4

Distribución generacional femenino histórico



iv. Rango Generacional y Distribución Jerárquica

La tabla 1 realiza un cruce de la distribución del personal entre los rangos generacionales y la escala jerárquica de la organización, recalando los cargos de supervisión los cuales son ocupados principalmente por personal de la generación X e Y. Además, la mayor parte de la población se centra en los cargos de maestranza conformados principalmente por la generación Y.

Tabla 1

Rango generacional por distribución jerárquica

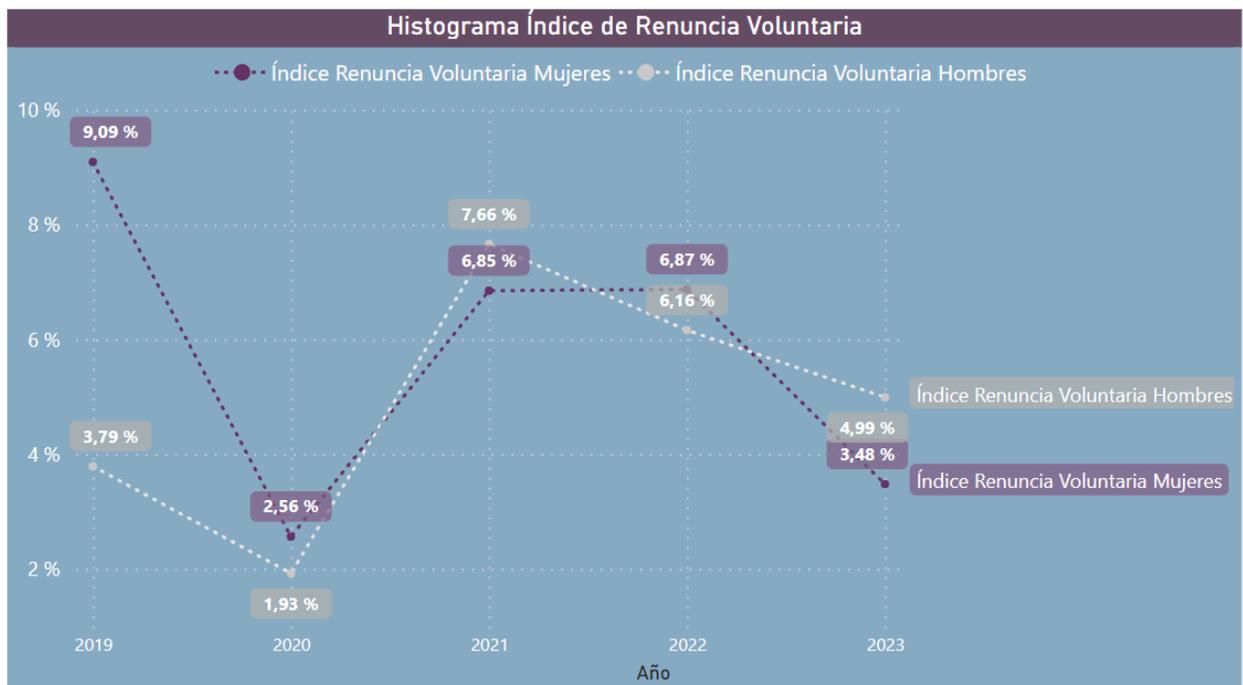
Rango Generacional	Ayudante	Maestranza	Administrativo/a	Operador/a	Supervisión
Generación Z (menores de 23 años)	0,20%	0,82%	0,02%	-	-
Generación Y Millennial (entre 23 y 42 años)	3,92%	39,89%	2,44%	4,61%	6,16%
Generación X (entre 43 y 58 años)	0,93%	20,02%	1,28%	5,09%	7,77%
Baby Boomers (entre 59 y 77 años)	0,22%	3,37%	0,26%	1,19%	1,82%

v. Histograma Índice de Renuncia Voluntaria

Indagando en la información del índice de renuncias voluntarias de la organización tanto de mujeres y hombres detallado en la figura 5, se encuentra que no hay diferencias significativas entre la comparación de los géneros, teniendo una diferencia de un poco más de 1% por año, siendo a veces las mujeres con mayor rotación y otras los hombres; a excepción del año 2019 donde el índice de renuncias por parte de mujeres fue mayor en casi 6%, siendo de igual manera el año en que menor dotación tenía la empresa y en el cual comenzaba sus labores.

Figura 5

Histograma de índice de renuncia voluntaria



Nota. El índice está calculado como el total de personas activas del período / el total de personas que renunciaron del período, basado en una de las maneras de medir por Fitz-Enz, J. (2011).

b. Análisis Datos Primarios

En relación con los resultados obtenidos, separaremos la información recopilada y analizada según los distintos grupos intervenidos, junto con una conclusión de cómo estas se complementan entre sí.

i. Entrevistas Semiestructuradas ex trabajadoras

Basado en las 4 categorías correspondientes para el modelo deductivo, los resultados del grupo de las mujeres que abandonaron la organización de manera voluntaria, las principales causales se encontraban dentro de la categoría de las recompensas ofrecidas (78%) y un porcentaje menor referente al clima (22%). Respecto de las subcategorías se detallan los hallazgos en la en la tabla 2:

Tabla 2.

Porcentajes, citas y descripciones de Subcategorías halladas en el grupo de intervención de ex trabajadoras.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Recompensas Ofrecidas	Mejores Condiciones en Otras Empresas	Condiciones laborales más llamativas en empresas tanto del propio rubro como de otros, considerando aspectos de beneficios no monetarios (flexibilidad, conciliación vida familiar-laboral) como también lo referido a la compensación fija (sueldo) y variable (comisiones).	<p><i>"Me fui por otra propuesta de trabajo con mayor proyección y sueldo".</i></p> <p><i>"Me ofrecieron volver a la empresa anterior a Richtel, la cual me permitía estudiar y ver a mi hijo de 7 años".</i></p>	38,89%
Recompensas Ofrecidas	Dificultad Vida Familiar Laboral	Condiciones laborales que impiden la conciliación y equilibrio entre la vida familiar y laboral, la flexibilidad laboral es escasa afectando principalmente a mujeres por su rol de cuidado otorgados por la sociedad.	<p><i>"llegó un momento en donde no tenía con quien dejar a mis hijas y tuve que renunciar".</i></p> <p><i>"No estoy dispuesta a trabajar en esos horarios".</i></p>	16,67%
Recompensas Ofrecidas	Ineficiente Desarrollo de Carrera	Proceso de desarrollo de carrera del personal con deficiencias tanto en su estructura (planificación, organización y gestión) como en la falta de un procedimiento claro,	<p><i>"Prácticamente estábamos de secretaria, nos habían prometido capacitarnos y eso nunca fue".</i></p> <p><i>"yo tuve que aprender en dos días, lo que los chicos venían</i></p>	11,11%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
		impidiendo un adecuado desarrollo del personal frente a las necesidades de la empresa y el progreso profesional de los y las empleadas.	<i>trabajando hace como dos o tres años. Yo podría contestar tal vez esa pregunta desde ese punto de vista, ¿cachai? O sea, no me ascendieron, no me subieron el sueldo ni nada”.</i>	
Recompensas Ofrecidas	Inestabilidad Laboral	Sensación por parte de los y las empleadas de inestabilidad laboral a causa de una difusa continuidad laboral en la empresa, tanto por nuevos proyectos de construcción como de la asignación por parte de la supervisión.	<p><i>“Se terminó el proyecto y no hay certeza de que vaya a salir otro y más encima que te vayan a llamar”.</i></p> <p><i>“Es una buena empresa, pero hay mucha inestabilidad, una nunca sabe cuándo la van a despedir”.</i></p>	11,11%
Clima	Ambiente Hostil	Características del clima laboral en el cual se perpetúan amenazas, rivalidades o acciones en desmedro de una o más personas obstaculizando su desempeño de sus funciones.	<p><i>“El ambiente no era muy bueno, los hombres te miran como un objeto y las mujeres demasiado tóxicas”.</i></p> <p><i>“Es necesario concientizar a hombres mayores sobre el trato hacia las mujeres en faena, normalizando cosas que no deberían. La empresa hace hartas cosas, en la oficina me imagino que es una cosa, pero en la faena es otra cosa”.</i></p>	11,11%
Clima	Acoso	Conductas de hostigamiento o agresión (físicos o psicológicos) ejercidos por el empleador o un grupo de trabajadores hacia una persona, ya sea con objetivo de menoscabar o con connotaciones sexuales.	<p><i>“Nosotras las mujeres, por ejemplo, no andamos mirando lascivamente a los hombres. Pero ellos a veces sí. Sobre todo, como del día 9 para adelante... Aunque uno ande tapada entera, igual te miran, lo hacen piola”.</i></p> <p><i>“los hombres te miran como un objeto”.</i></p>	5,56%

Nota. Los porcentajes están basados en las cantidades de las subcategorías halladas, para este caso se codificaron un total de 18 subcategorías.

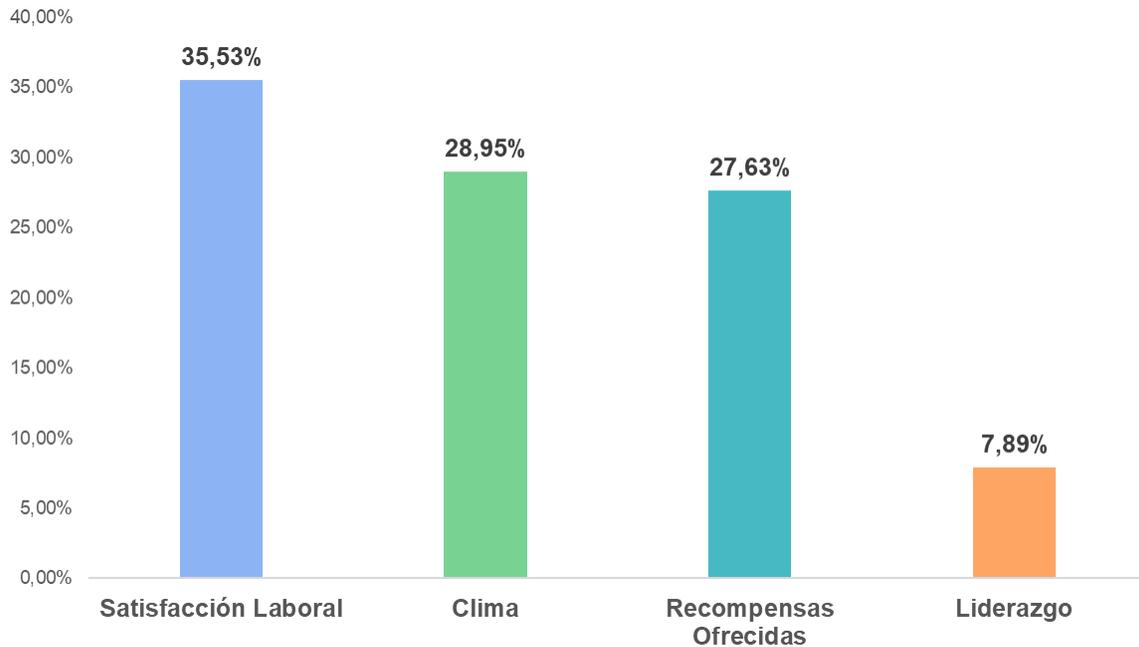
Las causas que impulsaron la salida de las mujeres de la organización estaban relacionadas principalmente con las recompensas ofrecidas por la organización, mayoritariamente con la subcategoría **mejores condiciones en otras empresas** las cuales incluían un paquete de compensación distintivo a lo que ofrecía la organización en relación al mercado laboral, tanto en aspectos monetarios como no monetarios relacionados estos últimos a características propias del rubro como lo es una imposibilidad de flexibilidad laboral debido a la logística y eficiencia que deben operar con sistemas de turno para otorgar a las faenas una continua operación de 24/7, guardando esto relación con otra de las categorías sobre la **Dificultad de la Vida Familiar-Laboral** la cual fue la segunda causa que impulsó a la salida voluntaria de las mujeres, obstaculizando la situación de aquellas mujeres que debían entregar un cuidado exhaustivo a niños de temprana edad o adultos mayores con movilidad reducida, sumado a una baja red de apoyo familiar. Por otra parte, un **ambiente hostil** perpetrado principalmente por varones con actitudes déspotas desde bromas inadecuadas, groserías y hostigamiento. Por último, este grupo de intervención abogó por un **ineficiente desarrollo de carrera** que experimentaron las mujeres a través de un proceso que no se encontraba clarificado o prácticamente inexistente, dejando abierta la posibilidad para acciones que desvirtúan la esencia del proceso de promoción que es desarrollar a trabajadores y trabajadoras que se desempeñen de forma destacada.

ii. Sesiones de Focus groups con trabajadoras actuales

Basado en las 4 categorías correspondientes para el modelo deductivo, los resultados en los grupos de intervención con mujeres actuales de la compañía a través de focus groups fueron los siguientes:

Figura 6

Categorías halladas en el grupo de intervención de trabajadoras actuales



Según la figura 6, para el grupo de las mujeres que abandonaron la organización de manera voluntaria, las principales causales se encontraban dentro de la categoría de satisfacción laboral (35,53%), seguido por el clima (28,95%), en tercer lugar, las recompensas ofrecidas (27,63%) y con menor frecuencia el liderazgo (7,89%). Respecto de las subcategorías se detallan los hallazgos en la tabla 3:

Tabla 3.

Porcentajes, citas y descripciones de Subcategorías halladas en el grupo de intervención de trabajadoras actuales.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Recompensas Ofrecidas	Ineficiente Desarrollo de Carrera	Proceso de desarrollo de carrera del personal con deficiencias tanto en su estructura (planificación, organización y gestión) como en la falta de un procedimiento claro, impidiendo un adecuado desarrollo del personal frente a las necesidades de la empresa y el progreso profesional de los y las empleadas.	<p><i>“Prácticamente estábamos de secretaria, nos habían prometido capacitarnos y eso nunca fue”.</i></p> <p><i>“yo tuve que aprender en dos días, lo que los chicos venían trabajando hace como dos o tres años. Yo podría contestar tal vez esa pregunta desde ese punto de vista, ¿cachai? O sea, no me ascendieron, no me subieron el sueldo ni nada”.</i></p>	15,13%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Clima	Ambiente Hostil	Características del clima laboral en el cual se perpetúan amenazas, rivalidades o acciones en desmedro de una o más personas obstaculizando su desempeño de sus funciones.	<p><i>“no falta el que tira la talla en terreno, así como, “ay, ay, no quería trabajar en un ambiente minero, con hombres al lado, ya pues, aguanta”.</i></p> <p><i>“Era mi segundo turno y estaba en el baño, llorando... y creo que seguramente alguien me escuchó llorar. Entonces me van a ver, porque te lo juro que no daba más. Yo no quería seguir trabajando, pero lo necesitaba. Entonces me sentía obligada”.</i></p>	11,84%
Satisfacción Laboral	Comunicación Deficiente	Mecanismos de comunicación organizacional poco claros o inexistentes, tanto en fondo (la claridad del mensaje que se entrega) como en forma (los canales y medios para fomentar el mensaje).	<p><i>“es distinto porque ellas están en oficinas, son secretarías técnicas y a ellas les llega todo porque tienen correos. Nosotras estamos en terreno y no tenemos correos”.</i></p> <p><i>“Muy poco sabíamos, no sabíamos cuál era el foco real de las woman trainee que tuvimos que capacitar”.</i></p>	7,89%
Satisfacción Laboral	Programa Organizacional Deficiente	Programas de inserción laboral femenina por parte de la organización con carencias en su estructura, aplicación y seguimiento, repercutiendo negativamente en el objetivo y esencia que es fomentar la participación femenina tanto en la organización como en el rubro de la construcción.	<p><i>“el objetivo era literalmente sacar a las niñas y meterlas en andamios, estructuras, soldadores y que los mismos viejitos les fueran enseñando el rubro y se quedarán en esos departamentos, cosa que no pasó porque empezaron a botearlas y terminaron haciendo trabajo administrativo”.</i></p> <p><i>“Las niñas llegaban y uno decía ¿y ella qué? no sé, vienen por un programa, pero déjala y ve si es que te puede ayudar en algo”.</i></p>	7,89%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Clima	Acoso	Conductas de hostigamiento o agresión (físicos o psicológicos) ejercidos por el empleador o un grupo de trabajadores hacia una persona, ya sea con objetivo de menoscabar o con connotaciones sexuales.	<p><i>“no falta el que tira la talla en terreno, así como: “ay, ay, no quería trabajar en un ambiente minero, con hombres al lado y ya, pues, aguanta”.</i></p> <p><i>“Muchas veces igual la tiran en talla no quieren igualdad y se rien entonces uno tiene que responder eso, si es como una talla”.</i></p>	7,24%
Satisfacción Laboral	Injusticia	Sensación individual de desigualdad, derecho o razón, percibido por los y las empleadas frente a situaciones u acciones por parte del liderazgo u organización, ejemplificadas en promociones de cargo a personas con bajo desempeño, diferencia salarial por motivos ajenos a los laborales, despido sin una causa clara, entre otros.	<p><i>“El liderazgo, si no es por obligación no lo hacen porque, te juro por Dios que si a -Gerente- le hubiesen dicho: el que no me acepta a la niña se va, hoy en día estarían todas en el mismo trabajo o ¿por qué me la están cambiando de área? esta niña yo te la contraté para esto y aquí está lo dejaron a criterio de los superintendentes y la mayoría de los superintendentes son hombres”.</i></p> <p><i>“Yo creo que debieran estar en iguales condiciones, pero es más difícil el acceso al género femenino que al masculino”.</i></p>	7,24%
Recompensas Ofrecidas	Dificultad Vida Familiar Laboral	Condiciones laborales que impiden la conciliación y equilibrio entre la vida familiar y laboral, la flexibilidad laboral es escasa afectando principalmente a mujeres por su rol de cuidado otorgados por la sociedad.	<p><i>“yo tengo pareja y mi pareja también trabaja en minería por un sistema de turnos, yo a él lo veo ahora con el 5 x 2, lo estoy viendo 4 días al año, entonces hay riesgos también como el divorcio, por ejemplo, la mayoría de las personas están divorciadas, separadas o solteras, esto no es tan compatible con la vida familiar”.</i></p> <p><i>“Acá hay mujeres que con el dolor de su alma tuvieron que dejar niños de cuatro o cinco años para venir a un turno 14-14. Y tampoco hay un apoyo</i></p>	5,26%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>psicológico para decir, oye, ¿sabes qué? Vamos a holgar el horario o vamos a poder ser un poco más flexibles con los permisos sin temor a que te despidan. Entonces ahí hay otro foco que nunca se tocó. Porque o eliges tu carrera profesional o tu familia. Y ahí en ese punto todos saben que no”.</i>	
Clima	Machismo	Conductas con discriminación sexista por la prevalencia del varón minimizando las cualidades de mujeres por su género, en un aspecto laboral, es la creencia y actitudes que enaltecen las cualidades e idoneidad del hombre para un trabajo o rubro determinado.	<p><i>“De repente hasta el hombre, hasta la jefatura, se siente como complicado por el hecho de ascenderte, porque hay que ser súper claros que de repente a una persona la reconocen acá y unos empieza a decir altiro “ah se la come” o le está dando beneficio porque existe algo”.</i></p> <p><i>“Creen que todas venimos con un rol sumiso, como a servirle a los demás”.</i></p>	4,61%
Clima	Masculinización Femenina	el concepto de "Masculinización Femenina" en la construcción se refiere a la integración de mujeres en roles y actividades tradicionalmente ocupados por hombres, lo cual implica la adopción de habilidades y comportamientos asociados a la masculinidad. Este proceso presenta varias problemáticas, incluyendo la persistencia de barreras culturales y estructurales, discriminación de género, y la necesidad de transformar dinámicas laborales y políticas organizacionales para fomentar un ambiente más inclusivo y equitativo. Martin, E. G., & MacLennan, C. L. (2008)	<p><i>“No me ha pasado a mí, pero lo he escuchado, A mí no me ha pasado porque créeme que tengo una perso de que a quien me venga a decir eso lo voy a bajar”.</i></p> <p><i>“Uno se tiene que adaptar. No es que lo tengamos que aceptar, pero adaptarnos un poco a que el hombre es así. Pero hay cosas que yo no las tolero y les paro los carros no más y punto”.</i></p>	3,95%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Liderazgo	Ausencia de Liderazgo	Ausencia del rol de liderazgo percibido en los equipos de trabajo por la falta de dirección, lineamientos poco claros o inexistentes, falta de resolución en la toma de decisión y en algunos casos por la ausencia de roles de liderazgos femeninos.	<p><i>“yo creo que el problema mayor pasa netamente por un tema de liderazgo, porque aquí cuando el programa se insertó el líder de este proyecto tendría que haberse parado en frente de todos sus superintendentes, supervisores y capataces para informar que iban a integrar mujeres, a la fuerza, no importa, pero hacerlo.”</i></p> <p><i>“desde el momento en que te dice tu jefe, esto es lo que hay que hacer y para esto, te tengo este recurso, yo lo utilizo y si no lo utilizo es porque el líder no manifestó la situación de la manera que debía hacer y la Importancia.”</i></p>	3,95%
Recompensas Ofrecidas	Inestabilidad Laboral	Sensación por parte de los y las empleadas de inestabilidad laboral a causa de una difusa continuidad laboral en la empresa, tanto por nuevos proyectos de construcción como de la asignación por parte de la supervisión	<p><i>“yo creo y como todos los que tienen experiencia y han comentado, es como que se van moviendo con los mismos equipos a otro lado porque igual se afiata el trabajo -una compañera- me contaba que antes que ella misma de repente se encuentra con otros colegas o se la llevan al mismo lado que ellos, ojalá que así sea, pero no tenemos certeza de nada”.</i></p> <p><i>“En resumen, nos queda hasta octubre y de ahí para adelante, es incierto para todos”.</i></p>	3,29%
Satisfacción Laboral	Desconfianza Organizacional	Sensación de inseguridad por parte de los y las empleadas hacia la organización frente a situaciones de acusación por algún tipo de acoso de otros empleados. Los empleados temen represalias o la inacción por parte de la empresa frente a este tipo	<i>“Yo comenté porque me vi obligada, porque lo llamaron, le dijeron que la ayudante de Andamio estaba mal. Que averiguara qué había pasado, si a lo mejor tuvo alguna falta de respeto él o mi otro supervisor. Entonces nadie entendía y yo nunca dije nada. Yo me callé</i>	2,63%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
		de casos.	<p><i>porque dije, en un mundo de hombres, ¿qué me van a decir? "Ah, tranquila, fue una talla o solo fue un piropo, es que los viejos están acostumbrados a hacerla".</i></p> <p><i>"Pero tengo un tema con eso de que la empresa quiera protegernos. No lo creo al 100%, ¿porque a la hora de los quiubo?"</i></p>	
Liderazgo	Liderazgo Deficiente	Presencia de un inadecuado uso de los roles de liderazgo, perpetuando acciones en desmedro de sus subordinados tales como bloqueo o inacción en el desarrollo profesional, tratos y oportunidades por favoritismo, actitudes indiferentes en planos personales como laborales. Afectando negativamente la motivación de su personal a cargo.	<p><i>"Él le solicitó al gerente de nuestro proyecto, no voy a decir mi nombre, que a mí y a dos colegas más nos apoyaran con el tema de estudios en inglés, como lo tiene BCL, y la solicitud nunca llegó, nunca la aprobaron".</i></p> <p><i>"Yo tenía la opción de seguir trabajando en el área de recursos humanos, pero no se pudo porque el líder de servicios en ese entonces no me dejó, así de sencillo. Fue triste, porque yo estaba recién comenzando y me cortaron las alas".</i></p>	2,63%
Recompensas Ofrecidas	Capacitación Deficiente	Proceso de Capacitación de personal con deficiencias tanto en su estructura (planificación, organización y gestión) como en la falta de un procedimiento claro, impidiendo una adecuada capacitación de personal frente a las necesidades de la empresa y el desarrollo profesional de los y las empleadas.	<p><i>"Hay un tema super puntual en que no hay un espacio para capacitaciones para las mujeres".</i></p> <p><i>"No hay capacitaciones para nada. Lo que hemos hecho, el ascenso que hemos tenido es por competencia solamente por competencia y sería. O sea, te nombran, te van indicando que tu responsabilidad es distinta".</i></p>	1,97%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Recompensas Ofrecidas	Falta de Reconocimiento	Escasa o inexistente acción por parte de la empresa al otorgar reconocimiento o incentivos a los y las empleadas frente a un buen desempeño, logro o resultados esperados.	<p><i>“Tuve una compañera que se fue porque ya era mucho el trabajo, no había un reconocimiento y optó por renunciar y perder el finiquito y encontrar otra oportunidad laboral mucho mejor”.</i></p> <p><i>“Yo tuve una compañera de prevención que se alojaba conmigo cuando éramos 14x14 y ella también un día llegó en la noche a la pieza y diciéndome me tienen chata, ¡me voy! Y la tenía chata justamente esto, la falta de reconocimiento”.</i></p>	1,97%
Satisfacción Laboral	Intención de Renuncia	Voluntad de un actual empleado o empleada con planes de abandonar la organización de manera voluntaria.	<p><i>“Cuando llegué aquí, no, la primera semana ya me quería ir. Era súper difícil estar lejos de tu hija, más cuando tú vives sola con ella, ¿cachai?”.</i></p> <p><i>“Yo sí me iría, si encontrara algo en mi área, me iría. Por ejemplo, no sé, si me ofrecen un trabajo en otra minería o en otra minera, algún secretario, así como recién empezando, me daría exactamente lo mismo y si fueran 100 lucas menos, me voy igual”.</i></p>	1,97%
Satisfacción Laboral	Acoso Organizacional	Acciones por parte de la organización que hostiga a los y las empleadas a realizar una tarea determinada que no se ajusta necesariamente a sus obligaciones (por ejemplo, encuestas de satisfacción), demostrando discrepancia en condiciones que referían a un carácter voluntario y bajo anonimato	<p><i>“la instrucción era, llámenme a todo el mundo, los 3.000 no se iban, llámalos de nuevo por si acaso, la primera era súper, la segunda era ya... y la tercera ni te digo cómo te respondieron: oiga señorita, pero ¿es voluntaria o no? ¿por qué tengo que hacerla? ¿y por qué me están obligando? voluntariamente obligado ¿y cómo sabe que no la hice si es anónima?”</i></p> <p><i>“tenías 3 elementos</i></p>	1,97%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>fundamentales que te estaban orientando al instrumento que te estaban enviando, porque te enviaron un correo y un mensaje de texto y pegaron el cartel fue una campaña de acoso para que tú respondieras a esa encuesta"</i>	
Satisfacción Laboral	Inestabilidad Laboral	Sensación por parte de los y las empleadas de inestabilidad laboral a causa de una difusa continuidad laboral en la empresa, tanto por nuevos proyectos de construcción como de la asignación por parte de la supervisión	<p><i>"Nos queda esperar a que nos desvinculen y bueno siempre yo sé que ahí no falta el jefe y dice "tranquila, si te vamos a llamar" pero eso tampoco es una seguridad".</i></p> <p><i>"En resumen, nos queda hasta octubre y de ahí para adelante, es incierto para todos".</i></p>	1,97%
Liderazgo	Inestabilidad de Líderes	Cambios constantes en quienes asumen roles de liderazgo en la organización, con salidas poco transparentes y claras, generando cambios constantes en las directrices hacia los y las empleadas.	<p><i>"El estrés de todo el proyecto y como te digo, yo he tenido muchos jefes, entonces que también yo creo que el hecho de que se movía tanto el asunto sobre mi cabeza, que yo al final en un momento me quedé callada, me dije, ya no alego nada más porque esta gotera va a caer para abajo, voy a morir yo también".</i></p> <p><i>"Yo desde que llevo 3 años, conocí a 4 gerentes de esa misma área. Entonces, ¿en serio? El modelo, este no es un buen modelo en términos empresariales y mineros incluso".</i></p>	1,32%
Clima	Invalidación	Acciones que niegan la capacidad y gestión de una persona, basada en sesgos en función de la escala jerárquica, género u otras condiciones del o la trabajadora.	<p><i>"Me pasa que hay gente que dice que quieren hablar con mi jefe y no me toman en cuenta por ser asistente y cuando le dicen a él, él les dice eso lo ve -nombre oculto-".</i></p> <p><i>"Ella sentía que hacía un buen</i></p>	1,32%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>trabajo en terreno, pero le buscaban trancas, ya no se atrevía a dar una opinión”.</i>	
Satisfacción Laboral	Condiciones de Servicios Deficientes	Condiciones de servicio a las personas (como lo son el hospedaje, alimentación y transporte) con carencias por la falta de consideración a necesidades básicas de la mujer y la convivencia en general.	<p><i>“Duré bastantes meses con una que roncaba, yo tenía que usar tapones. Y me levantaba al día siguiente, así como, como que se me hubiera caído a palo. Y llegaba de malas”.</i></p> <p><i>“yo he sido parte del equipo por seguridad y salud, pero previo a eso se hacen estudios y se ve la condición porque las mujeres necesitamos baños, necesitamos sala alma y acá no se sabía que era una sala alma y cuando le explicamos que era una sala alma dijeron oye, pero es que acá no van a haber bebés y no van a lactar, pero ellos no saben si las niñas que llegan, quizás si tienen bebés y todavía tienen leche, y tienen que sacarse la leche. Mañana iban a entrar X cantidad de mujeres y la condición no estaba”.</i></p>	1,32%
Satisfacción Laboral	Sistema Organizacion al Rígido	Procesos relacionados con el ciclo de vida de los y las empleadas, con una baja posibilidad de cambios por tener una característica poco flexible imposibilitando la posibilidad de negociación y acuerdos con los y las empleadas.	<p><i>“Hubo un tiempo que Bechtel era como, no sé, todo era la defensiva, uno pedía algo y era defensiva. Hoy en día como que al menos con mi jefatura puedo conversar y podemos llegar a acuerdos, pero hubo un momento que era todo a la defensiva”.</i></p> <p><i>“Me dieron la instrucción de juntarlos por categoría y por cargo y por especialidad. y dije: pero por qué no damos la opción de que ellos busquen su afinidad ? su compañero de esto, su compañero todo para hacer que vivan más tranquila</i></p>	1,32%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>en la estadía y para que a mí no me agarren a chuchas el día que llegan”.</i>	
Satisfacción Laboral	Reclutamiento o Discriminatorio	Proceso de reclutamiento y selección con sesgos de género orientado a entregar mayores oportunidades de empleabilidad a varones.	<i>“Me conseguí unos correos y vieron mi curriculum y me llamaron. No fui la primera opción, por lo que me comentan, por ser mujer. Y me lo dijo en ese tiempo mi supervisor. No fuiste mi primera opción porque eras mujer”.</i>	0,66%
Satisfacción Laboral	Sobrecarga del Trabajo	Asignación de tareas desmedidas a una persona en función a la cantidad de responsabilidad que pueda ejecutar relacionadas a los recursos disponibles (tiempo, recursos tangibles, información, entre otros).	<i>“se fue porque ya era mucho el trabajo, no había un reconocimiento y optó por renunciar y perder el finiquito y encontrar otra oportunidad laboral mucho mejor”.</i>	0,66%

Nota. Los porcentajes están basados en las cantidades de las subcategorías halladas, para este caso se codificaron un total de 152 subcategorías.

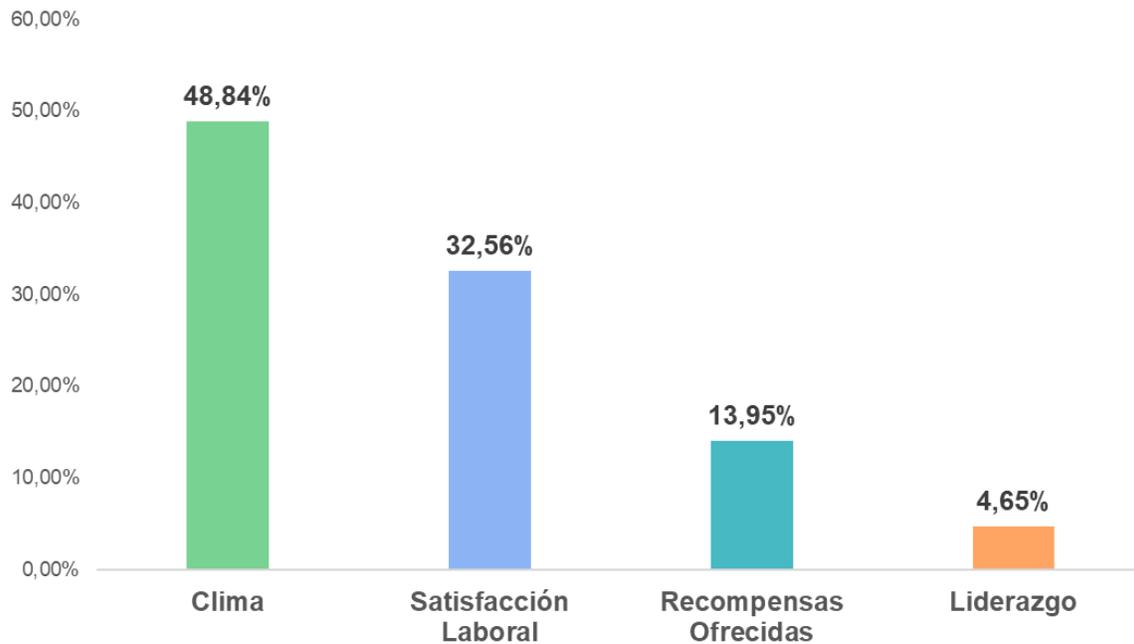
En relación con los resultados de la Tabla 3, las trabajadoras perciben a un **ineficiente desarrollo de carrera** como la principal posible causa de fuga de talento femenino en la compañía, esto a raíz de que no exista un proceso claro y transparente tanto de capacitación como de promoción para todo el personal, por lo que la posibilidad para que ocurran acciones de nepotismo, favoritismo o discriminación de género es alta al no contar con un procedimiento que regule el proceso. Otra de las principales subcategorías halladas en el grupo de intervención fue el **ambiente hostil** asimilado de igual manera en el grupo de las ex trabajadoras; las trabajadoras actuales se refirieron al hecho como actitudes déspotas desde bromas inadecuadas, groserías y hostigamiento. Por otra parte, se identificaron subcategorías referentes a una **comunicación deficiente** por parte de la empresa, en la cual los medios formales de información no eran suficientes para un adecuado flujo de comunicación para todo el personal, conllevando en intervenciones por parte de Richtel que generaba dudas y no lograban sus objetivos, siendo **programas organizacionales deficientes** principalmente en su ejecución.

iii. Entrevistas Semi estructuradas Gerencia

Basado en las 4 categorías correspondientes para el modelo deductivos, los resultados en los grupos de intervención con gerencia de la organización, a través de entrevista semiestructurada fueron los siguientes:

Figura 7

Categorías halladas en el grupo de intervención de Gerencia



Según la figura 7, para el grupo de gerencia de la organización, las principales causales se encontraban dentro de la categoría de Clima (48,84%), seguido por la satisfacción laboral (32,56%), en tercer lugar, las recompensas ofrecidas (13,95%) y con menor frecuencia el liderazgo (4,65%). Respecto de las subcategorías se detallan los hallazgos en la tabla 4:

Tabla 4.

Porcentajes, citas y descripciones de Subcategorías halladas en el grupo de intervención de Gerencia.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Clima	Ambiente Hostil	Características del clima laboral en el cual se perpetúan amenazas, rivalidades o acciones en desmedro de una o más personas obstaculizando su desempeño de sus funciones.	<p><i>“el clima laboral es duro y la mujer de repente dice no estoy para aguantarlo. Yo pienso”.</i></p> <p><i>“pero sí tenerle paciencia a las chicas que se incorporan porque de repente igual hay malos tratos, de repente entre las mismas mujeres hay muchos malos tratos entre ellas. Se</i></p>	16,28%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>acusan, se molestan, se violentan”.</i>	
Satisfacción Laboral	Falsas Expectativas	Idea preconcebida (generalmente positiva de acuerdo con la comodidad de cada individuo) a partir de la información y percepción de los y las empleadas frente a un nuevo trabajo pero que dicta en varias facetas de la realidad generando frustración debido a la desilusión.	<p><i>“Faltó una mejor implementación de un programa que podría haber sido bueno, pero al final era... ¿Querís trabajar? Ven. ¿De qué? No importa, ven. Si hubiera sido más honesto, hubo chicas que al final hablaban conmigo, me decían, Puta, don Pedro, yo puedo hacer otra cosa, yo no estoy para limpiar pizarras, yo tengo cerebro, tengo estudios técnicos y tengo días haciendo lo mismo, días limpiando las pizarras, así”.</i></p> <p><i>“Operativamente nosotros tuvimos chicas monitoras, atadosas. Decían “Yo vengo al programa y yo quiero piezas solas, quiero comida en la habitación, quiero que me traigan agua”. Esto no es un resort, esto es una faena minera. No prepararon a la gente que traían y a la gente para recibir. No, de verdad fue un desastre, en mi opinión”.</i></p>	13,95%
Clima	Machismo	Conductas con discriminación sexista por la prevalencia del varón minimizando las cualidades de mujeres por su género, en un aspecto laboral, es la creencia y actitudes que enaltecen las cualidades e idoneidad del hombre para un trabajo o rubro determinado.	<p><i>“Aquí tú ves a las chiquillas con unos pantalones... oye si no estás en la calle, aquí tienes que andar con ropa de trabajo formal, ¡jandan más o menos con mini o pintadas!! O sea, no pues, está mal”.</i></p> <p><i>“Las pegas más administrativas, o más de intermediarios, como las secretarías técnicas, como esas cosas, es duro para la mujer porque el hombre, el nivel de persona, de medio para abajo, donde hay mucho</i></p>	11,63%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>machismo, hay mucha grosería”.</i>	
Clima	Sesgo Hacia la Mujer	Valian (1998) describe el sesgo hacia la mujer como prejuicios sutiles que acumulativamente obstaculizan el avance profesional de las mujeres comparado con los hombres. Estos sesgos, arraigados en expectativas y evaluaciones de género diferenciadas, resultan en beneficios sistemáticos para los hombres y desventajas para las mujeres, perpetuando disparidades significativas en liderazgo y desarrollo de carrera	<p><i>“A mí me gustaría tener mujeres, pero mujeres con más capacidad, porque traer a chiquillas sin la más mínima experiencia laboral a un rubro tan cabrón como este genera problemas”.</i></p> <p><i>“Tenemos 16 niñas que el proyecto se acaba en un mes más y tengo chicas que hasta el 2025 tengo que pagar el fuero. Y las niñas que llegaron, tenemos un caso fantástico que la niña llegó y al otro día está embarazada. Y tenemos varias chicas que las echamos y antes de los dos meses metieron un siniestro, de embarazo. Y eso son como 5 y eso habla mal del mismo género”.</i></p>	9,30%
Clima	Acoso	Conductas de hostigamiento o agresión (físicos o psicológicos) ejercidos por el empleador o un grupo de trabajadores hacia una persona, ya sea con objetivo de menoscabar o con connotaciones sexuales.	<p><i>“Tuvimos un caso y lo manejamos de forma muy acuciosa, llevamos a cabo la investigación y finalizó en buen término la empresa, tomamos acciones en forma oportuna, le dimos el soporte a la trabajadora y ella continuó trabajando con nosotros”.</i></p> <p><i>“Los hombres también no todos son correctos, hay gente muy mala, hay gente de verdad súper mala clase y no les vas a pedir que no hagan un comentario indirecto que ella escuche, eso no lo voy a hacer, ¿cómo yo trato de evitarlo? que haya un comportamiento lo menos expuesto”.</i></p>	6,98%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Satisfacción Laboral	Débil Programa Organizacional	Programas de inserción laboral femenina por parte de la organización con carencias en su estructura, aplicación y seguimiento, repercutiendo negativamente en el objetivo y esencia que es fomentar la participación femenina tanto en la organización como en el rubro de la construcción.	<p><i>“Del programa Woman Trainee, hubo como 4 chiquillas que fueron las buenas, que las subieron de rango, las subieron de lucas, pero de 60 que entraron. Y las buenas las subieron, las promovieron y chicas espectaculares, buenas, buenas. Pero las otras no”.</i></p> <p><i>El Woman Trainee yo cuando llegué ya estaba y mi opinión, pero extremadamente personal, es que fue un desastre...Porque era un: “Traigamos chicas nuevas, sin experiencia laboral a minera, a trabajar a una pega de hombres”. Trajeron a un montón de chiquillas, que las metieron a una faena y dijeron ¡ahí están, que les vaya bien! ¿Y qué hacemos con ellas?</i></p> <p><i>No sé, ponerle un puesto... Ya, usted de hoy en adelante borra la pizarra. Ya, usted va a dejar las cartas. Y ahí usted se da cuenta que era un menoscabo, porque habían profesionales, habían técnicas, habían dueñas de casa. Entonces, eso generó un clima súper malo, súper malo”.</i></p>	6,98%
Satisfacción Laboral	Discriminación de Género	La discriminación de género en el contexto laboral de la construcción se refiere a cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en el género que, dentro de una relación laboral, tenga como resultado alterar o anular la igualdad de trato en el empleo. Esto puede incluir el acceso limitado a oportunidades laborales, desigualdad salarial,	<p><i>“Si eres mujer te ofrecen menos. Yo no me meto mucho en los sueldos, pero sí lo he visto. Ya que hay una, no sé si es discriminación porque no es algo planificado ni orquestado, pero si he escuchado esa queja, de que la mujer recibe menos plata o a lo mejor entran al mismo cargo”.</i></p> <p><i>“Es más difícil para la mujer subir que para el hombre. Yo creo que también porque si tú</i></p>	6,98%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
		entornos laborales hostiles, falta de avance profesional y sesgos en la formación y capacitación.	<i>llegas a una oficina, hay 15 hombres y cinco mujeres. Entonces por número hay más posibilidades de que los hombres suban. Y si eso le suma un poco la discriminación, que no es discriminación, pero hay un tema cultural que el hombre gana más que la mujer y eso lo vemos”.</i>	
Recompensas Ofrecidas	Ineficiente Desarrollo de Carrera	Proceso de desarrollo de carrera del personal con deficiencias tanto en su estructura (planificación, organización y gestión) como en la falta de un procedimiento claro, impidiendo un adecuado desarrollo del personal frente a las necesidades de la empresa y el progreso profesional de los y las empleadas.	<p><i>“Las promociones están sujetas a procedimientos y si el procedimiento, indica, por ejemplo, años de experiencia que es más probable que un hombre tenga más años de experiencia que una mujer”.</i></p> <p><i>“Yo creo que esas son las cuestiones. La falta de oportunidad, los menores sueldos, y el clima”.</i></p>	6,98%
Recompensas Ofrecidas	Dificultad Vida Familiar Laboral	Condiciones laborales que impiden la conciliación y equilibrio entre la vida familiar y laboral, la flexibilidad laboral es escasa afectando principalmente a mujeres por su rol de cuidado otorgados por la sociedad.	<p><i>“Lo que sí, efectivamente si tienes hijos pequeños, pequeños, es importante tener redes de apoyo”.</i></p> <p><i>“Así también hay otras que efectivamente lo que hemos escuchado es que el tema de la conciliación, muchas veces cuando tienes hijos les costó mucho más dejarlos lejos”.</i></p>	4,65%
Satisfacción Laboral	Control Organización al Autoritario	Condiciones organizacionales basadas en un exhaustivo control llevadas a condiciones personales como la vestimenta y comportamientos, sin instancias de flexibilidad.	<i>“Este es un mundo en el que tú tenís que comportarte de acuerdo con la masa, porque acá vemos que hubo 6.000 trabajadores, yo no puedo controlar 6.000 cabezas, 6.000 miradas entonces ¿qué hago? hago una estandarización de cómo yo me debo comportar y vestir”.</i>	4,65%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
Liderazgo	Liderazgo Deficiente	Presencia de un inadecuado uso de los roles de liderazgo, perpetuando acciones en desmedro de sus subordinados tales como bloqueo o inacción en el desarrollo profesional, tratos y oportunidades por favoritismo, actitudes indiferentes en planos personales como laborales. Afectando negativamente la motivación de su personal a cargo	<i>“Hay algunas que yo siento que fue por un mal liderazgo, también ha influido eso, también es una realidad y es un tema que estamos también haciéndonos cargo cómo preparamos de mejor manera nuestro liderazgo, que son mayoritariamente varones con 20 o 30 años en la industria, varones que normalizaron muchas cosas que no eran correctas, varón que tienen una idea que estamos trabajando para derribar y que quizás no hicieron todos los esfuerzos para entender que en realidad ellos pudieron haber hecho mucho más para que estas colegas se sintieran más cómodas, más incluidas pensando que pudieran tener una mayor proyección en nuestra organización sintiéndose parte de Bechtel que es lo que nosotros queremos, no que sintieran que “estás aquí porque eres mujer y porque queremos más mujeres”; no: “estás aquí porque creemos que vas a ser un aporte, yo te voy a ayudar en este proceso porque entendemos que no tienes por ejemplo la experiencia”.</i>	2,33%
Liderazgo	Trato Agresivo	Acción por parte de roles de liderazgo en que la comunicación hacia el subordinado es realizada en tonos agresivos hacia la persona, principalmente frente a una retroalimentación por alguna conducta indebida o desviaciones en sus labores.	<i>“Hemos tenido hartos problemas con mujeres, porque existe mucho el cuento de decir muy livianamente acoso. Así yo hablamos y tú hiciste algo mal y yo te reto, “el jefe me acosó laboralmente, me trató mal, me insultó” Y tú directamente decís, pucha yo, se me piden igualdad. Yo soy igual que un hombre y con el hombre a lo mejor soy un poco más brusco. Ahí es donde</i>	2,33%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>hay que tener un poco más de cuidado, ya con el tema del acoso, eso ya hay que tener muchísimo cuidado”.</i>	
Recompensas Ofrecidas	Mejores Condiciones en otras Empresas	Condiciones laborales más llamativas en empresas tanto del propio rubro como de otros, considerando aspectos de beneficios no monetarios (flexibilidad, conciliación vida familiar-laboral) como también lo referido a la compensación fija (sueldo) y variable (comisiones).	<i>“Yo creo que, para el profesional staff, muchas de las mujeres que hemos visto que se van y cuando se les entrevista es porque encontraron una mejor oferta laboral y eso es cierto. Es lo que te digo, nos levantan a bastantes mujeres acá de las profesionales. Se van a las mineras que en general en las mineras tú sabes que hay mayor proyección porque nosotros trabajamos por proyectos, en una minera hay una mayor proyección, entonces en la medida que te ofrecen un trabajo, entonces tú dices: “Ok, no es que voy a estar tres años y después vamos a ver si sale o no sale un proyecto, sino que ahí me puedo proyectar por mucho más en crecimiento”, entonces muchas del staff nos pasan mucho eso. De alguna manera, lástima por nosotras porque son mujeres que ya estaban preparadas y trabajamos super bien con ellas. Pero super bien con ellas porque es una buena oportunidad”.</i>	2,33%
Satisfacción Laboral	Comunicación Deficiente	Mecanismos de comunicación organizacional poco claros o inexistentes, tanto en fondo (la claridad del mensaje que se entrega) como en forma (los canales y medios para fomentar el mensaje).	<i>“Entrevistadora: Me he fijado a través de incluso su diario mural que hay muchas políticas de diversidad de inclusión, de respeto, eso quiere decir que la empresa de alguna u otra manera se preocupa mucho de eso, pero esa información ¿hasta dónde llega? ¿llega realmente hasta la obra? o sea ¿los educa a todos? ¿o llega</i>	2,33%

Categoría	Subcategoría	Descripción	Cita	Porcentaje
			<i>solamente a jefatura? ¿gerencia?</i> Entrevistado: <i>un poco más jefatura “.</i>	
Satisfacción Laboral	Deficiente Organización de Puestos de Trabajos	Carencias en la planificación de puestos de trabajo en la organización, conllevando en una sobrepoblación de empleados y empleadas sin una asignación específica de puestos de trabajo.	<i>“En el puerto había ocho chicas que no hacían nada. Y eran buenas niñas, decentes, simpáticas, con mucha disposición. ¿Qué hago, jefe? Ya, cuenta las sillas. Y se iban, pues, y las dejaban ahí, están todo el día botadas, todo el día solas. Tampoco fue una buena experiencia para ellas”.</i>	2,33%

Nota. Los porcentajes están basados en las cantidades de las subcategorías halladas, para este caso se codificaron un total de 43 subcategorías.

En relación con los resultados de la tabla 4, la gerencia de la organización percibe que la principal posible causa de impulsar la fuga de talento femenino es el **ambiente hostil**, subcategoría que guarda relación con los hallazgos en grupos anteriores y que, en este grupo en particular, posee una mirada externa por observar la situación más que vivirla, considerando en este caso también a la mujer como parte de propiciar este tipo de clima. **Las falsas expectativas** de mujeres en el proceso de reclutamiento y selección que llegaron principalmente por los programas de inserción laboral lograron en primera instancia atraer mujeres al rubro de la construcción, pero por esta diferencia de las condiciones ofrecidas en función de la realidad, provocaron la molestia y posterior fuga de mujeres. Por otra parte, el **machismo** existente en la organización, donde percibe al género femenino como un objeto sexual y enaltece las cualidades e idoneidad superior del varón -sobre todo en el rubro de la construcción- es otra de las subcategorías halladas en el grupo de gerentes sumado a un **sesgo hacia la mujer**, considerando que las personas de este género no pueden desempeñarse bien por una condición biológica en comparación a sus pares masculinos.

c. Conclusión de Resultados

Relacionando los 3 grupos de intervención y las distintas subcategorías que emergieron en ellos, detectamos que los principales hallazgos apuntan principalmente a un **ineficiente desarrollo de carrera** (principalmente en los grupos de las actuales y ex trabajadoras) y el **ambiente hostil** (revelados principalmente por el grupo de gerencia en relación con los otros grupos de trabajadoras), resumidos en la figura 9:

Figura 8

Subcategorías principales y relación de los distintos grupos de intervención



Basado en los resultados anteriormente expuestos, se analizarán las dos subcategorías con mayor frecuencia halladas en los tres grupos de intervención, para las cuales, se entenderán de la siguiente manera, bajo el marco de este estudio de investigación:

Ineficiente desarrollo de carrera, identificado como la principal posible causa de fuga de talento femenino en la compañía. Esta situación surge debido a la ausencia de un proceso claro y transparente tanto para la capacitación como para la promoción del personal femenino. La falta de un procedimiento definido aumenta la posibilidad de que ocurran acciones de nepotismo, favoritismo o discriminación de género, generando un entorno de incertidumbre y frustración entre las empleadas. Estudios previos han demostrado que la percepción de equidad y oportunidades de crecimiento son cruciales para la retención del talento, y su ausencia puede conducir a una mayor intención de abandonar la organización (Eagly & Carli, 2007).

Ambiente laboral hostil, que incluye situaciones de acoso, actitudes déspotas, bromas inapropiadas, machismo, sesgos, groserías y hostigamiento. Un entorno de trabajo negativo no solo afecta la moral y la satisfacción laboral, sino que también tiene un impacto directo en la salud mental y física de las empleadas, aumentando la probabilidad de rotación. Diversos estudios han señalado que el acoso y las actitudes negativas en el lugar de trabajo son factores determinantes en la decisión de las mujeres de dejar sus empleos (McLaughlin, Uggen, & Blackstone, 2012). Además, la falta de políticas efectivas para abordar y mitigar estas conductas crea un círculo vicioso, donde las empleadas afectadas se sienten desprotegidas y desvaloradas, lo que refuerza su decisión de buscar oportunidades en entornos más inclusivos y respetuosos.

Estos hallazgos serán los que se utilizarán como lineamientos base para las propuestas de intervención presentadas a continuación.

2. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN:

a. Propuesta 1: "Cambio cultural: Faena minera inclusiva y respetuosa"

La presente propuesta busca prevenir e implementar un cambio cultural significativo dentro de la faena minera, centrándose especialmente en erradicar conductas desfavorables que propicien un **ambiente hostil** y el uso de lenguaje inapropiado que por generaciones ha prevalecido.

Estamos plenamente conscientes de que el lenguaje puede ser una herramienta poderosa para perpetuar la discriminación y crear un ambiente hostil, sin embargo, creemos firmemente que es posible lograr este cambio cultural, especialmente considerando que en Richtel el 56,88% de la fuerza laboral en faena pertenece a la generación millennial, la cual según diversos autores pero destacamos principalmente a Meister (2010) quien ha escrito sobre cómo los millennials valoran la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo y cómo tienen una mayor habilidad para adaptarse a los cambios.

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar el clima organizacional en términos generales, pero principalmente prevenir problemáticas relacionadas con el acoso laboral, sexual, la violencia, el uso inapropiado del lenguaje y la discriminación en todas sus dimensiones dentro del entorno laboral. En relación con la problemática de la violencia de género en el trabajo, Carla Rojas, directora Académica del Diplomado en Perspectiva de Género para las Organizaciones, de la Universidad de Chile, señala que cerca del 11% de las mujeres teme ser acosada sexualmente en el trabajo y propone la sensibilización y capacitación como herramientas claves para prevenir y erradicar la violencia.

Esta propuesta se toma como una acción preventiva, la cual va de la mano y en concordancia con la reciente promulgación de la **Ley Karin** en Chile, la cual busca garantizar una protección y prevención igualitaria ante casos de acoso en el ámbito laboral e impone a las empresas la responsabilidad de asegurar un ambiente laboral libre de violencia, compatible con la dignidad de la persona y con perspectiva de género.

Para lograr una transformación profunda en la cultura organizacional, la intervención se basa en el reconocido modelo de tres etapas del cambio organizacional desarrollado por Kurt Lewin. Guiando meticulosamente cada fase a través de los procesos de descongelación, cambio y recongelación para facilitar una transformación cultural completa y perdurable en la organización.

Fases del proceso:

i. Capacitación en el proceso de onboarding

(Descongelación: Introduce nuevos conocimientos y perspectivas desde el inicio para desestabilizar el estado actual de la organización)

Objetivo: La capacitación en el proceso de onboarding tiene como objetivo concientizar, involucrar y sensibilizar a todo el personal en una etapa temprana, aprovechando el engagement con el cual ingresan a la organización, brindándole a toda la fuerza laboral los conocimientos y herramientas necesarias tanto para aspectos técnicos del trabajo como en temas cruciales para promover un entorno laboral inclusivo y respetuoso.

Metodología: La capacitación del personal se llevará a cabo mediante cursos y talleres diseñados específicamente para abordar cuestiones de género, respeto y equidad. Estos módulos se incorporarán como parte integral del proceso de onboarding una vez que los colaboradores sean contratados.

- **Curso de concientización de género:** Este curso tiene por objetivo sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de género en el entorno laboral y los beneficios que esta implementación otorga. Analizar cómo estas percepciones impactan el lugar de trabajo y cómo pueden afectar positiva o negativamente la productividad y el ambiente laboral. Educar a la fuerza laboral sobre: conceptos de género, estereotipos y principalmente sobre los roles tradicionales, los cuales históricamente han sido asignados, más aún en industrias tan masculinizadas.
- **Curso de Comunicación Respetuosa:** El objetivo de este curso es mejorar las habilidades comunicativas entre compañeros y compañeras, promoviendo e impulsando el lenguaje respetuoso. Enseñar habilidades de comunicación efectiva, resolución de conflictos y manejo de situaciones delicadas. Hay que destacar la importancia del lenguaje inclusivo y evitar expresiones que puedan interpretarse como ofensivas u obscenas.
- **Curso de Diversidad e Inclusión:** Promover la comprensión y valoración de la diversidad en el trabajo. Enseñar sobre las diferentes dimensiones de la diversidad como la cultural, sexual, biológica, funcional, ecológica y la lingüística. Transmitir la importancia de crear un ambiente donde todos se sientan valorados y respetados.
- **Capacitación en Prevención del Acoso:** Educar sobre la importancia de prevenir y saber abordar el acoso en el lugar de trabajo. Identificar diferentes formas de acoso, cómo prevenirlo y qué medidas tomar en caso de presenciar o experimentar situaciones como estas. Familiarizar a los participantes con la política de la organización "Tolerancia cero acoso", Ley Karin, y otras iniciativas relacionadas desde el corporativo.

Proceso: Estos cursos se integrarán de manera coherente en el proceso de onboarding, brindando a los nuevos empleados una comprensión profunda de los valores y prácticas de la organización desde el principio. La logística de implementación se adaptará a las condiciones y necesidades específicas de cada proyecto.

ii. Encuesta de Clima Organizacional

(Descongelación: Recopila datos sobre áreas de mejora para generar conciencia sobre la necesidad de cambio.)

Objetivo: Con el fin de medir las capacitaciones que se hicieron en la etapa de onboarding, se realizarán encuestas de clima dentro de la obra minera, con un enfoque especial en las actitudes hacia la equidad de género y el respeto. Esta encuesta será fundamental para recopilar datos cuantitativos y cualitativos que servirán como punto de partida para la identificación de áreas críticas y la formulación de estrategias efectivas en las etapas posteriores de la intervención

Metodología: Utilizar una encuesta de clima organizacional diseñada y adaptada específicamente para reflejar la realidad de la obra minera. La encuesta incorporará preguntas específicas sobre igualdad de género y respeto, garantizando una evaluación precisa de las percepciones del personal.

Proceso: Crear una encuesta validada que logre capturar las percepciones del personal con respecto a ambientes machistas, lenguaje utilizado dentro de la obra y comportamientos inapropiados. La implementación de la encuesta se llevará a cabo de manera anónima, garantizando la confidencialidad de las respuestas, con el fin de fomentar la honestidad y sinceridad por parte de los participantes. Se enfocará en evaluar la percepción del personal sobre la cultura organizacional actual, identificando áreas de mejora y problemáticas específicas relacionadas con el género.

iii. Análisis de Resultados de la Encuesta:

(Cambio: Identifica áreas críticas y guía la transición hacia nuevas formas de operar en respuesta a las necesidades detectadas).

Objetivo: Identificar áreas críticas y fortalezas en el clima organizacional, enfocándose en las dimensiones de género y respeto.

Metodología: Realizar un análisis estadístico de los resultados, utilizando herramientas como análisis de frecuencias y comparativas por género.

Proceso: Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los datos recopilados, identificando patrones y tendencias significativas. El análisis se centrará en evaluar la percepción del liderazgo ante situaciones específicas, la comunicación interna para promover un ambiente seguro y las dinámicas de equipo relacionadas con la discriminación de género y el respeto.

iv. Intervención: Calibración de Cursos y Capacitaciones

(Cambio: Implementa acciones específicas para mejorar la cultura organizacional, introduciendo nuevos comportamientos y prácticas).

Objetivo: Según los resultados de la encuesta, se ejecutarán medidas adicionales para potenciar la cultura organizacional. Estas medidas pueden implicar la reintroducción de talleres, su prolongación o la incorporación de nuevos temas identificados como necesarios según los hallazgos.

Metodología: Para potenciar el cambio propuesto con los programas de capacitación, se contempla la participación de expertos externos en género y diversidad. Esto podría implicar colaboraciones con diversas organizaciones, agencias gubernamentales o académicos especializados en género y cultura organizacional.

Proceso: Esta fase incluirá el diseño y la ejecución de talleres adaptados a las necesidades prioritarias identificadas durante el diagnóstico inicial. Estos talleres abordarán directamente los comportamientos machistas, promoviendo un cambio de mentalidad y proporcionando herramientas prácticas para fomentar la igualdad y el respeto. Además, se ajustará la logística de cada intervención para garantizar su efectiva implementación y realización, adaptándose a las condiciones y necesidades específicas de cada proyecto.

v. Segunda Encuesta de Clima Organizacional para evaluar resultados

(Recongelación: Evalúa la efectividad de las intervenciones y busca estabilizar y consolidar los cambios implementados).

Objetivo: Evaluar la efectividad de las intervenciones realizadas y medir el cambio en las percepciones del personal. Reforzando la idea de que la gestión del cambio no es un evento único, sino un proceso continuo que requiere una monitorización constante y ajustes según sea necesario.

Metodología: Aplicar la misma encuesta utilizada en la primera etapa, permitiendo comparar resultados e identificar mejoras.

Proceso: La segunda encuesta se realizará con el mismo rigor que la primera, permitiendo una comparación directa de los resultados pre y post intervención. Esto proporcionará datos concretos sobre la efectividad de las acciones implementadas y guiará ajustes adicionales si es necesario.

vi. Análisis de Resultados y Mejora Continua:

(Recongelación: Identifica áreas de mejora sostenible y asegura que los cambios se integren de manera efectiva en la cultura organizacional a largo plazo).

Objetivo: Evaluar la efectividad de las intervenciones y proponer acciones adicionales, de ser necesario. Por ejemplo, en el caso de que se repitan patrones, se pueden realizar entrevistas para profundizar en ellos.

Metodología: Comparar los resultados de ambas encuestas, en caso de ser necesario se pueden realizar entrevistas cualitativas para obtener insights adicionales y proponer ajustes según los hallazgos.

Proceso: Se llevará a cabo un análisis comparativo de los resultados de ambas encuestas, identificando áreas de mejora sostenible y áreas que pueden necesitar intervenciones adicionales. Las encuestas y entrevistas cualitativas permitirán profundizar en las experiencias individuales y brindarán información valiosa para la planificación de futuras acciones.

vii. Factibilidad

Este programa se ajusta a las etapas de cada proyecto, por lo que no interrumpirá de manera significativa las tareas cotidianas de la obra, la organización ha realizado constantes encuestas por lo que la aplicación de un instrumento de encuesta de clima laboral no es una tarea desconocida tanto por la parte de los trabajadores como por la organización, siendo además una propuesta presentada y apoyada por la gerencia de la empresa.

viii. Conclusión

La implementación de esta propuesta, guiada exclusivamente por el Modelo de Tres Etapas del Cambio Organizacional de Kurt Lewin, busca no solo introducir transformaciones puntuales, sino también asegurar que estas se integren de manera efectiva en la cultura organizacional de la obra minera, ofreciendo un espacio cómodo y seguro para las mujeres dentro de la organización. La combinación de las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento proporciona un enfoque sistemático y eficaz para abordar las problemáticas identificadas, promoviendo así una

cultura de igualdad de género, respeto y mejora continua en el entorno laboral el cual no solo beneficiará a las mujeres dentro de la organización, sino a todas las diversidades.

b. Propuesta 2: “Programa de Desarrollo y Equidad: Potenciando el Avance Profesional Femenino”

Teniendo en cuenta que la falta de oportunidades de desarrollo es una de las principales razones por las que las mujeres consideran abandonar la empresa constructora en minería, se propone un enfoque integral que se centra en la implementación de: evaluaciones de desempeño, un plan de capacitaciones vinculado al desempeño y un sólido plan de comunicaciones para garantizar la equidad y la transparencia en los procesos.

i. Implementación de Evaluaciones de Desempeño 180°

Ulrich (1999) enfatiza que estas encuestas proporcionan una perspectiva completa sobre el desempeño y las competencias de un individuo al recopilar comentarios de diversas fuentes, como superiores, colegas, subordinados y clientes si es relevante. Ulrich ha argumentado que esta retroalimentación integral es fundamental para el crecimiento y desarrollo de los líderes, ya que les permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora de manera más precisa.

- **Objetivo:** Evaluar de manera integral y equitativa el desempeño de todo el personal para identificar áreas de mejora y reconocer los logros.
- **Método:** Establecer un sistema de evaluaciones de desempeño 180° que estén directamente ligadas al descriptor de cargo y que consideren múltiples fuentes de retroalimentación. Esto garantizará una evaluación justa y precisa del rendimiento.
- **Justificación:** Las evaluaciones de desempeño proporcionan una base objetiva para el desarrollo de carrera y la toma de decisiones. Al estar ligadas al descriptor de cargo, garantizamos una evaluación alineada con las expectativas del puesto, lo que promueve la equidad y la transparencia en el proceso de evaluación y desarrollo.

ii. Plan de Capacitaciones Ligado al Desempeño

Kirkpatrick (1998) enfatiza que las capacitaciones deben estar directamente vinculadas al desempeño en el trabajo y que su efectividad debe evaluarse en función de su impacto en el comportamiento de los empleados y en los resultados organizacionales. Este enfoque garantiza que las capacitaciones sean relevantes, prácticas y contribuyan al éxito general de la empresa.

- **Objetivo:** Proporcionar oportunidades de desarrollo adaptadas al desempeño de cada empleado, incluyendo programas específicos para las mujeres.
- **Método:** Diseñar un plan de capacitaciones que esté directamente vinculado a los resultados de las evaluaciones de desempeño. Aquellos con áreas de mejora específicas, incluidas las mujeres, recibirán formación adaptada a sus necesidades individuales y metas

profesionales. En las reuniones de feedback y resultados de las evaluaciones, se conversarán con sus respectivas jefaturas cuales serían las capacitaciones que serían beneficiosas para favorecer el desarrollo de carrera junto con los resultados organizacionales.

- **Justificación:** Este enfoque asegura que las capacitaciones sean relevantes y específicas para el crecimiento de cada empleado, contribuyendo al fortalecimiento de habilidades necesarias para el desarrollo profesional y la retención del talento femenino en la organización.

iii. Plan de Comunicaciones Claro y Transparente

Lencioni (2012) destaca cómo la falta de comunicación o la comunicación deficiente pueden llevar a la confusión, la desconfianza y la disminución del compromiso de los empleados, mientras que una comunicación transparente puede fomentar la confianza, la cohesión y el compromiso en toda la organización. Esto se complementa profundamente con la mirada de Kotter (1996) en donde sostiene que la falta de comunicación puede generar confusión, resistencia y fracaso en los esfuerzos de cambio, mientras que una comunicación transparente puede inspirar confianza, compromiso y colaboración entre los miembros de la organización.

- **Objetivo:** Informar de manera clara y transparente a todo el personal sobre los procesos de evaluación, capacitación y desarrollo de carrera.
- **Método:** Desarrollar un plan de comunicaciones detallado que destaque los beneficios y la importancia de las evaluaciones de desempeño y el plan de capacitaciones. Garantizar que la información esté disponible para todos los empleados de manera accesible y comprensible. Se sugiere que toda la información sea en español y no contenga frases o párrafos en otros idiomas.
- **Justificación:** La transparencia en los procesos y la comunicación clara contribuyen a un ambiente de trabajo justo y equitativo. Esto asegura que los empleados, incluidas las mujeres, comprendan las oportunidades disponibles y se sientan valorados en su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.

Factibilidad: Los proyectos tienen una duración promedio de 2 años, por lo que la creación de un plan de desarrollo de carrera se convierte en un desafío importante para la compañía. Sin embargo, con una planificación adecuada y temprana junto con la asignación de recursos y el compromiso de la alta dirección, estos objetivos son alcanzables. Es crucial establecer hitos claros y realizar un seguimiento constante del progreso para asegurar la implementación exitosa de las iniciativas propuestas, siendo además una propuesta presentada y apoyada por la gerencia de la empresa.

Conclusión: Esta propuesta busca establecer un entorno de trabajo donde las oportunidades de desarrollo y promociones se basen en el mérito y el desempeño, fomentando así la retención del talento femenino en Richtel Chile Construcción. Al vincular las evaluaciones de desempeño con programas de capacitación personalizados y garantizar una comunicación transparente, buscamos eliminar posibles sesgos de género y promover la igualdad de oportunidades para todas las personas en la organización. Este enfoque respalda activamente la diversidad, la inclusión y el avance profesional femenino en la organización.

c. Propuesta 3: “Recomendaciones a programas de Inserción Laboral”

El objetivo fundamental de esta propuesta es perfeccionar las futuras intervenciones de inserción laboral, como el exitoso programa Woman Trainee, para garantizar un desarrollo profesional óptimo para las mujeres dentro de la organización. Aunque el programa Woman Trainee ha demostrado ser una iniciativa invaluable para el desarrollo profesional de las mujeres en la organización, abriendo las puertas del mundo de la construcción a diversas participantes, se han identificado algunos desafíos en su implementación.

En particular, se ha destacado la falta de directrices claras para la integración de las mujeres del programa en el entorno laboral una vez que han completado su capacitación. Es crucial abordar esta brecha para asegurar una transición sin contratiempos y una integración efectiva de las mujeres en sus roles laborales.

Sandberg (2013), autora del libro "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead" destaca la importancia de proporcionar apoyo y oportunidades para el crecimiento profesional de las mujeres y respalda la propuesta de perfeccionar los programas de inserción laboral para garantizar un desarrollo óptimo dentro de la organización.

Para superar estos desafíos identificados y garantizar que el programa, junto con otros similares, continúen siendo una plataforma efectiva para el desarrollo de mujeres en la organización y un puente para ingresar al mundo de la construcción y la minería, se proponen una serie de recomendaciones estratégicas:

i. Reclutamiento temprano de mujeres aprendices para nuevas obras

Objetivo: Garantizar una integración fluida y eficiente de las mujeres al inicio de los programas de inserción laboral femenina, centrándose en añadirlas desde el inicio de nuevos proyectos en lugar de esperar hasta que los cupos por secciones estén distribuidos.

Proceso: En lugar de esperar a que la obra esté en marcha, se propone identificar y reclutar a mujeres para el programa desde las etapas iniciales del proyecto. Esto permitirá una planificación más efectiva de su capacitación y desarrollo, asegurando una transición sin contratiempos al comenzar la obra.

ii. Transparencia en las Condiciones Laborales

Objetivo: Asegurar que las mujeres reciban información completa sobre las condiciones laborales antes de unirse a la organización, promoviendo la transparencia en la comunicación para cultivar la confianza entre la empresa y las nuevas integrantes.

Proceso: Desde la oferta laboral, se proporcionará a las mujeres interesadas en el programa información detallada sobre las condiciones laborales y personales que enfrentarán. Esto incluirá aspectos como el alojamiento compartido, indicando específicamente que se asignarán de 2 a 3 mujeres por habitación, y detalles sobre los baños mixtos y químicos en la faena para evitar malentendidos. Además, se les informará sobre el salario y cualquier otra obligación o derecho que tengan como empleadas de la organización. Esta transparencia en la información asegurará una mayor equidad y confianza en el programa, fortaleciendo así el compromiso de las participantes.

iii. Programa de Mentoring Integral para Mujeres Trainees

Objetivo: Mejorar el proceso de integración y desarrollo profesional de las participantes del Programa Woman Trainee u otros programas de inserción laboral femenina mediante una iniciativa de mentoring enfocado y personalizado.

Proceso: Implementaremos un programa de mentoring donde cada mujer trainee será asignada a un mentor o mentora experimentada en la organización. El o la mentora se encargará de proporcionar orientación, apoyo y capacitación a lo largo de todas las etapas del desarrollo de las participantes. Esto incluirá asesoramiento técnico de sus labores, orientación sobre la cultura organizacional y apoyo para enfrentar desafíos laborales y personales.

iv. Sensibilización Integral del Personal

Objetivo: Asegurar una comprensión clara y un respaldo total de todo el personal respecto a la importancia y beneficios de los programas de aprendices.

Proceso: Implementar sesiones de capacitación exhaustivas para líderes, gerentes y personal de faena, destacando la relevancia del programa, sus objetivos y los beneficios tanto para las participantes como para la organización en su conjunto. Esto incluirá orientaciones específicas sobre cómo integrar y apoyar efectivamente a las mujeres del programa en sus tareas y roles.

v. Factibilidad

La factibilidad de esta propuesta se fundamenta en la capacidad organizativa de la empresa, el respaldo de la alta dirección, el apoyo del equipo de diversidad e inclusión y los beneficios tangibles y estratégicos que conlleva para la organización. La implementación de estas mejoras no solo es viable, sino también beneficiosa para todos los implicados y para el éxito futuro de la empresa en su conjunto, siendo además una propuesta que se alinea con las mejoras que busca la organización para este tipo de programas.

vi. Conclusión

La propuesta de mejora de los programas de inserción laboral femenina como Woman Trainee tiene como objetivo optimizar una iniciativa que ya ha demostrado ser valiosa para el desarrollo profesional de las mujeres en la organización. Se reconocen los desafíos identificados en su implementación, especialmente en términos de integración en el entorno laboral y la claridad en las condiciones laborales. Al abordar estos puntos mediante el reclutamiento temprano, la transparencia en las condiciones laborales y la implementación de un programa de mentoring integral, se busca garantizar una experiencia más satisfactoria y efectiva para las participantes. Esta propuesta no solo fortalecerá el programa en sí, sino que también contribuirá a crear un entorno donde las mujeres se sientan apoyadas y valoradas en cada etapa de su desarrollo profesional, promoviendo así su fidelización y retención en la organización.

d. Propuesta 4: “Implementación 2.0 de la Encuesta de salida”

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental optimizar la utilidad y pertinencia de la encuesta de salida en la empresa de la construcción, ya que es un recurso muy valioso, el cual actualmente no se ejecuta por tal motivo no se aprovecha y los resultados son necesarios para añadir una dimensión estratégica al proceso de retroalimentación y mejora continua en la gestión de recursos humanos.

Siguiendo la perspectiva de Dessler (2009) la información obtenida a través de una encuesta de salida bien diseñada puede convertirse en un recurso invaluable para comprender las motivaciones, percepciones y experiencias de los empleados que están en proceso de desvinculación o renuncia voluntaria.

Al tomar esta iniciativa, no sólo buscamos recopilar datos cuantitativos, sino también obtener conocimientos cualitativos como base para decisiones estratégicas. Dessler enfatiza la importancia de incorporar la retroalimentación oportuna de los empleados en la toma de decisiones, destacando que un proceso de investigación de salida efectivo puede revelar oportunidades y áreas de fortaleza que de otro modo podrían pasarse por alto.

Al implementar esta propuesta, nuestro objetivo es crear un marco más inclusivo y eficiente que permita a las organizaciones no solo identificar áreas de mejora sino también diseñar intervenciones específicas para mejorar la retención de talentos y fortalecer la cultura organizacional. Estamos comprometidos a establecer un proceso de investigación de salida que no solo sea consistente con los estándares de la industria, sino también con la visión y los valores de la empresa constructora, ayudando así a crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

i. Fases del proceso

1. Análisis de Resultados: Realizar un análisis detallado de los datos/resultados de la encuesta de salida que existe actualmente para identificar patrones y tendencias significativas.

2. Revisión de la Escala Likert: Evaluar la efectividad de la escala Likert actual y ajustarla si es necesario para adaptarse mejor a las circunstancias específicas de la empresa y a las necesidades de retroalimentación.
3. Actualización de la Encuesta: Incluir preguntas que aborden aspectos relacionados con la experiencia de salida, como: motivaciones, expectativas y sugerencias de mejora, con un enfoque específico en la equidad de género.
4. Programa de Aplicación Regular: Establecer un programa regular para la aplicación de la encuesta, abarcando los períodos de desvinculación masiva (cuando finalizan los proyectos) y las renuncias voluntarias, con una cobertura integral para todos los segmentos de empleados, prestando especial atención a la diversidad de género.
5. Mejora en el Registro de Datos: Reforzar el sistema actual para garantizar la captura precisa de la información de los trabajadores que dejan la empresa.
6. Sensibilización y Participación: Realizar sesiones de sensibilización a cargo del departamento de Relaciones Laborales para destacar la importancia de la toma de esta encuesta y promover su participación activa, haciendo hincapié en la confidencialidad y la utilidad de las respuestas para mejorar la cultura organizacional.
7. Integración de Resultados en la Mejora Continua: Incorporar los resultados de la encuesta en los procesos de mejora continua de la empresa, utilizando la retroalimentación como base para implementar cambios positivos, con especial atención a las necesidades y preocupaciones identificadas a través de la perspectiva de género.

ii. Factibilidad

Al ser un recurso que ya se encuentra en la organización y que solo necesita ajustes y algunas mejoras, la factibilidad del proyecto es muy viable. La empresa cuenta con la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo estas modificaciones, además del deseo por contar con una herramienta que pueda entregar información en tiempo y forma, para continuar generando acciones oportunas que faciliten la igualdad de género y la mejora continua. Siendo además una propuesta presentada y apoyada por la gerencia de la empresa.

iii. Conclusión

La implementación de esta propuesta no solo mejorará la utilidad y pertinencia de la encuesta de salida, sino que también contribuirá significativamente a fortalecer la cultura organizacional desde una perspectiva de género en la empresa de construcción. Además, la integración de los resultados de la encuesta en los procesos de mejora continua permitirá identificar y abordar de manera oportuna y efectiva las áreas de oportunidad en términos de equidad de género y promoción de la igualdad en todos los niveles de la organización.

3. CONCLUSIÓN:

El origen del estudio nace de la curiosidad por comprender a fondo las razones que llevan a las mujeres a abandonar la Empresa Richtel, especialmente cuando la organización está dedicando esfuerzos significativos para atraer personal femenino a una industria que ha sido dominada históricamente por hombres como la principal fuerza laboral, tanto en cargos de obrero, como directivos, teniendo el total poder en la toma de decisión de las empresas y por consecuencia, en el rubro.

El enfoque de esta investigación buscó ser una fuente de información empírica para Richtel, con la finalidad de entregar indicios de debilidades que puedan ser abordables como oportunidades de desarrollo, enfocado por una parte a la inserción laboral de mujeres al rubro de la construcción industrial, pero principalmente, a su permanencia y desarrollo en él.

Para abordar el objetivo general de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas con la Gerencia, Focus Groups con las trabajadoras actuales de Richtel, y entrevistas semi estructuradas con ex trabajadoras que dejaron la organización voluntariamente.

Los principales hallazgos en los 3 grupos de intervención indican que las causas que impulsarían a las mujeres a abandonar la organización estaban relacionadas con las recompensas ofrecidas y el clima, principalmente, a las subcategorías de un ineficiente desarrollo de carrera y un ambiente hostil; que fueron por sobre todo emergentes en el grupo de intervención con las actuales trabajadoras. Por otra parte, para conocer las causas reales de aquellas mujeres que ya no se encuentran en la organización a causa de una renuncia voluntaria, se investigó la herramienta de encuesta de salida, pero al no contar con la continuidad e información necesaria, realizamos entrevistas a ex trabajadoras que coinciden, dentro de las 4 primeras causas con las trabajadoras actuales. La gerencia de la compañía se encuentra en total conocimiento sobre la falencia en el clima de la organización siendo este un ambiente hostil, principalmente para la fuerza laboral femenina. Lo anterior, se enmarca con el objetivo general y específico de esta investigación, tras indagar, revelar y analizar las principales causas que impulsan a mujeres a abandonar Richtel de manera voluntaria.

En línea con los hallazgos y a los objetivos enunciados en esta investigación, el marco de las propuestas se orienta, primeramente, a reforzar el clima laboral inclusivo a través de talleres y capacitaciones, considerando las características del rubro. Los proyectos de construcción tienen un tiempo promedio de 2 años de duración, por lo que esta propuesta busca abordar una implementación en una etapa temprana de los trabajos con una aproximación proactiva del cambio. Para lograr esto, proponemos una estrategia integral que se enfoque en primera instancia en la etapa de onboarding como un aspecto clave para establecer expectativas claras, proporcionar orientación y facilitar la integración de nuevos empleados en la cultura y los valores de la organización. Es en este momento donde se pueden establecer las bases para un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. Por lo que, la implementación de talleres y sesiones de capacitación específicamente diseñados para introducir conceptos de diversidad, equidad e inclusión desde el

principio de los proyectos y la integración de nuevos(as) empleados(as), asegurará que todas las personas, independientemente de su género, se sientan valorados y respetados desde el primer día.

Además, reconocemos la importancia de mantener un monitoreo continuo del clima laboral a lo largo de la duración de los proyectos. Por lo tanto, proponemos la realización de mediciones recurrentes que permitan evaluar el progreso y detectar cualquier desviación o área de mejora en tiempo real. Estas mediciones no solo proporcionarán retroalimentación valiosa sobre la efectividad de nuestras intervenciones, sino que también nos permitirán ajustar nuestras estrategias según sea necesario y enfocar nuestros esfuerzos en las áreas que más lo necesiten, teniendo así, un proceso circular que pueda perfeccionarse por sí mismo de manera continua.

En segundo lugar, es fundamental implementar un proceso de desarrollo de carrera objetivo, transparente y planificado que brinde oportunidades equitativas para el crecimiento y el avance profesional, especialmente para el personal femenino en un rubro tradicionalmente masculinizado. Esto implica establecer criterios claros de evaluación y promoción, ofrecer programas de capacitación y mentoría específicos, además, crear un entorno que fomente la participación y la contribución de todas las personas, independientemente de su género. Al equilibrar las oportunidades de desarrollo y promoción, podemos cambiar la percepción de injusticia por el mero hecho de pertenecer a un determinado género y fomentar una cultura de igualdad de oportunidades y mérito dentro de la organización.

Las propuestas de intervención están diseñadas para abordar las necesidades específicas de Richtel y mejorar su clima laboral, considerando las características únicas de la industria y las dinámicas de género presentes en la organización. Al centrarnos en el proceso de onboarding del personal y el desarrollo de carrera, podemos sentar las bases para un ambiente laboral inclusivo y equitativo que promueva el éxito y el bienestar de todos los y las empleadas(os), independientemente de su género.

Cabe destacar, que los resultados de la investigación y propuestas fueron presentados a la gerencia de la organización, la cual recepcionó con gran apertura y agradecimientos el trabajo realizado; su retroalimentación destacaba la valorización en la definición y categorización de las situaciones por las que vivían parte de sus trabajadoras. Además, la gerencia destacó el enfoque proactivo de nuestras propuestas, reconociendo su potencial para generar un impacto positivo desde el inicio de cada proyecto, ajustándose a las características del rubro para maximizar el tiempo e impacto de las intervenciones. Este aspecto es fundamental, ya que demuestra que nuestras intervenciones están diseñadas no solo para abordar problemas existentes, sino también para prevenir y mitigar posibles desafíos en el futuro. La capacidad de anticipar y responder proactivamente a las necesidades y desafíos organizacionales es un testimonio del enfoque estratégico y de la orientación al cambio que caracteriza nuestro trabajo.

La recepción positiva de la gerencia valida la relevancia y la aplicabilidad práctica de nuestras conclusiones y propuestas, proporcionando un respaldo crucial para su implementación efectiva. Este nivel de apoyo y compromiso por parte de la alta dirección es esencial para garantizar el éxito

y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio organizacional. Su reconocimiento del valor añadido que aportamos a la organización nos motiva a continuar nuestro trabajo con determinación y compromiso, sabiendo que nuestras contribuciones están siendo reconocidas y valoradas en todos los niveles de la empresa, impactando tanto en el negocio como en la experiencia laboral de cada trabajador y trabajadora.

La aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa de formación del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional (MGPDO) ha sido valioso para el desarrollo de esta investigación. La exploración de conceptos como enfoque de género, diversidad e inclusión y comportamiento organizacional en el contexto de la investigación ha enriquecido nuestra comprensión de las dinámicas organizacionales y ha proporcionado un marco sólido para diseñar intervenciones efectivas basadas en información tanto teórica como práctica. Durante el estudio de la diversidad e inclusión en el MGPDO, obtuvimos una sólida base teórica, la cual nos sensibilizó sobre la importancia de promover entornos de trabajo inclusivos, respetuosos y equitativos. El programa de estudios nos ha proporcionado las herramientas y el marco conceptual necesario para abordar los desafíos complejos que enfrentan las mujeres al integrarse en una industria predominantemente masculina. Gracias a ello, pudimos contextualizar nuestra investigación con un enfoque de género, lo cual ha sido fundamental para nuestra capacidad de abordar los desafíos específicos en Richtel.

El programa nos ha dotado de las herramientas conceptuales y metodológicas esenciales para analizar críticamente la situación, diseñar intervenciones efectivas y promover el cambio positivo dentro de la organización. Esta formación integral nos ha permitido no solo comprender las complejidades de la dinámica organizacional, sino también aplicar estrategias que aborden las necesidades específicas de Richtel en relación con la rotación voluntaria y el desarrollo del talento femenino, la cual ha sido fundamental tanto para este estudio como para nuestro rol como agentes de cambio en la compañía.

Con una mirada hacia el futuro respecto de esta investigación, es preciso indicar que el estudio no contempló información desde la percepción de hombres para delimitar y focalizar el objeto de investigación, pero recomendamos realizar una investigación más profunda con este personal a fin de diagnosticar y conocer su visión en temáticas de participación femenina, para así calibrar y preparar cualquier intervención que implique una gestión del cambio.

Finalmente, deseamos resaltar aspectos que pueden no ser necesariamente evidentes en relación a este estudio, al recorrer la elaboración del marco teórico, la investigación en terreno y el posterior análisis de resultados, nos hemos percatado en primera instancia, que a pesar de que exista un auge de estudios e intervenciones respecto a la situación laboral femenina, tanto a nivel global, nacional y del propio rubro de la construcción; la predominancia del hombre en la participación laboral está tan arraigada que, a pesar de las acciones por parte de las empresas, los gremios e instituciones gubernamentales, los avances se han mostrado lentos desde un punto de vista cuantitativo considerando los esfuerzos que a la fecha se han realizado, lo que puede generar una percepción de desesperanza para todo gestor del cambio en esta materia. En conclusión,

queremos expresar como mensaje que, para lograr este gran y necesario avance, es preciso que todo gestor y líder de procesos de cambios, cuente entre sus cualidades una fuerte resiliencia.

4. 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.

5. 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/>