

Memoria para optar por el título de Psicóloga

Análisis Dotacional Crítico en una Compañía Minera: Entrevistas de Salida

***¿Por qué los trabajadores/as renuncian de la
“Compañía Minera X”?***

Autora: Isidora Andrea Poblete Carroza

Profesor Patrocinante: Rogelio Díaz Castillo

Santiago de Chile, Lunes 12 de Noviembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia, quienes han estado presentes en cada momento de mi vida y me entregan todos los días su amor incondicionalmente. Gracias mamá y papá por ser los pilares fundamentales de mi vida, por enseñarme a ser una persona que debe poner dedicación y pasión en cada desafío que la vida vaya presentando, por enseñarme que las personas son lo más importante y por siempre repetirme que hay que luchar por ser un aporte en la sociedad y servir a los demás. Gracias Cami y Yoyo, mis queridos hermanos, que alegran cada uno de mis días con sus risas y bromas, por darme su apoyo y cariño y por ser tan especiales en mi vida.

Agradezco a cada persona que me acompañó en este camino universitario, especialmente a Sofi, Dono, Diego, Mario y Pili, grandes personas, sin las cuales la universidad no hubiese sido igual, gracias por apoyarme en los momentos buenos y malos, por las risas, por el cariño y por hacer de esta experiencia universitaria una vivencia inolvidable.

Finalmente quiero agradecer a cada profesor de Psicología que me entregó las herramientas necesarias para ser una Psicóloga que entregue valor a la sociedad, y que en su actuar tenga muy presente el componente social y crítico. Especialmente a mis profesores de la línea del Trabajo y las Organizaciones y a mi mentor en este proceso, el profesor Rogelio Díaz, quien escuchó cada duda que me iba surgiendo, me orientó y me brindó la tranquilidad y confianza para abordar este desafío. Por último, quiero agradecer a la organización donde realicé mi Memoria, por brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos otorgados por la Universidad y por ser facilitadores en el proceso.

Índice

1. Introducción	2
1.1 Antecedentes generales.....	2
1.2 Antecedentes específicos.....	4
1.3 Problemática	5
1.4 Relevancia	6
1.5 Objetivo general	7
1.6 Objetivos específicos.....	7
1.7 Tipo de Investigación.....	7
2. Marco Teórico.....	8
2.1 Compañías Mineras en Chile	8
2.2 Rotación de Personal	9
2.3 Renuncia Voluntaria	10
2.4 Motivación Laboral	11
2.5 Factores: Motivacionales e Higiénicos.....	12
2.6 Motivos de Renuncia Voluntaria	13
2.7 Costos de las Renuncias Voluntarias	14
2.8 Entrevista de Salida	14
2.9 Estrategias de Retención de Personas.....	16
2.10 Retención de Personas en Compañías Mineras.....	17
2.11 Antecedentes Empíricos.....	17
3. Marco Metodológico.....	19
3.1 Tipo de Investigación.....	19
3.2 Diseño de Investigación	19
3.3 Población: Muestra.....	19
3.4 Recolección de datos	20

3.5 Limitaciones	21
4. Resultados.....	22
4.1 Resultados Cuantitativos	22
4.2 Resultados Cualitativos	24
5. Análisis y Discusión	29
5.1 Sobre los Motivos de Renuncia y Factores Motivacionales	29
5.1.2 Sobre la Oportunidad Laboral.....	29
5.1.3 Sobre la Falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)	30
5.1.4 Sobre la relación entre los Factores Motivacionales presentados.....	32
5.2 Sobre el Ambiente Laboral y Factores Motivacionales e Higiénicos	32
5.3 Sobre los Motivos de Renuncia y Factores Higiénicos	33
5.3.1 Sobre las Condiciones Laborales y Familiares	34
5.3.2 Sobre los Conflictos con Jefaturas	35
5.3.3 Sobre las Remuneraciones	36
5.4 Sobre las Estrategias de Retención y Recomendaciones.....	36
6. Conclusiones	38
Referencias Bibliográficas	41
Anexo 1	50
Anexo 2	51
Anexo 3	52
Anexo 4	57
Anexo 5	58
Anexo 6	60
Anexo 7	65
Anexo 8	67

Lista de Gráficos

Gráfico 1	4
Gráfico 2	5
Gráfico 3	22
Gráfico 4	22
Gráfico 5	58
Gráfico 6	58
Gráfico 7	59
Gráfico 8	59
Gráfico 9	23
Gráfico 10	24
Gráfico 11	51
Gráfico 12	60
Gráfico 13	61
Gráfico 14	61
Gráfico 15	62
Gráfico 16	62
Gráfico 17	63
Gráfico 18	63
Gráfico 19	64

Lista de Figuras

Figura 1	13
Figura 2	24
Figura 3	50
Figura 4	51
Figura 5	57
Figura 6	60

Resumen

La presente Memoria aborda una problemática existente en una organización del rubro de la Gran Minería del Cobre, correspondiente a la Gerencia de Recursos Humanos donde ha habido un aumento de un 93% en las renunciaciones voluntarias de sus trabajadores entre el 1° semestre 2017 y el 1° semestre 2018. Existe una preocupación en Recursos Humanos, porque, además, el mayor porcentaje de renunciaciones proviene de una faena minera ubicada en la zona norte. Si bien la organización cuenta con entrevistas de salida para conocer los factores que inciden en las renunciaciones voluntarias, se percibe una falta de claridad y análisis al respecto.

El objetivo fue conocer los factores que incidían en que los trabajadores renunciaran voluntariamente. Se utilizó un método de carácter mixto, recolectando datos cuantitativos y cualitativos de 52 entrevistas de salida aplicadas entre el año 2017 y 2018.

Los resultados demuestran que los factores que inciden en las renunciaciones son motivacionales e higiénicos, principalmente. Los trabajadores renuncian por una nueva oportunidad laboral y por condiciones laborales y familiares. Se concluye que se deben formular estrategias de retención, por lo que se entregan una serie de recomendaciones a la organización y se proponen futuras investigaciones.

Palabras Claves: *Factores motivacionales, factores higiénicos, renunciaciones voluntarias, entrevistas de salida y estrategias de retención.*

1. Introducción

1.1 Antecedentes generales

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones tiene un foco importante en entender y mejorar la calidad de vida de las personas en su contexto laboral. En este escenario, es trascendental la opinión que los empleados tienen sobre su trabajo, tanto en lo que se relaciona con las políticas y procedimientos que se establecen, como en lo que se refiere a las condiciones en las cuales realizan su labor. Es por esto que, desde este paradigma, se torna relevante que las empresas logren posicionarse en un mercado altamente competitivo (Madero y Zambada, 2012). Sujeto a esta realidad, en América Latina y especialmente en Chile ha habido una fase extensa de desarrollo económico, gracias al *boom* de las exportaciones y precios de minerales y metales, sobre todo del cobre, pudiendo observarse efectos positivos en el empleo del rubro minero y sus remuneraciones (Murray, Rehner y Rodríguez, 2018).

En Chile, la minería del cobre es una industria fundamental para el desarrollo nacional, y si bien a partir del 2015 hubo una disminución en su precio, las mediciones de dotación realizadas en 5 reportes de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena -del Consejo de Competencias Mineras en Chile- dan a conocer que las compañías mineras, pese a esta baja en el precio, han generado nuevos empleos asociados a la puesta en marcha de proyectos y apertura de nuevas faenas mineras (Consejo de Competencias Mineras, 2017).

Dado que esta industria genera una gran cantidad de empleos, es que, actualmente refleja una alta rotación de personal, principalmente en puestos de mando alto y medio (Rumbo Minero, 2016). Según un estudio realizado el año 2017, la cifra de rotación de trabajadores en estas compañías en Chile muestra que 25.591 trabajadores -19% del total- de la industria minera cambió su situación de contratación. De esta cifra, 20.000 trabajadores se movieron dentro de la industria minera y 5.591 personas cambiaron de rubro (Consejo de Competencias Mineras, 2017). Sumado a lo anterior, según un estudio realizado el mismo año, durante el cuarto trimestre de ese periodo, en Chile, se movilizó un 45% de los trabajadores entre los 18 y 24 años, un 30% de los trabajadores entre los 25 y 34 años, un 23% de los trabajadores entre los 35 y 44 años y un 16% de los trabajadores entre los 45 y 67 años (Estrategia On Line, 2018).

Con miras a entender la situación descrita, es necesario tener una noción clara respecto de qué es la rotación de personal. La cual, ha sido definida de varias maneras. Algunos autores la entienden como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Hernández, Hernández y Mendieta, 2014); mientras que otros estiman que es la relación entre el total de trabajadores que se retiran o incorporan de una empresa con respecto al total de empleados de una organización (Barrios, 2012). Además, puede ser conceptualizada como el intercambio de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2009). Complementando lo anterior, la rotación de personal puede ser positiva, porque permite que las organizaciones cuenten con personal nuevo que aporte con perspectivas y conocimientos actualizados, y por ende, no hace referencia necesariamente a un aspecto negativo, sin perjuicio de que genera diversos costos para la organización (Chaparro, Guzmán, Jiménez, Naizaque y Ortiz, 2015). Dentro de estos costos, se puede precisar en costos de reclutamiento, egreso y capacitación.

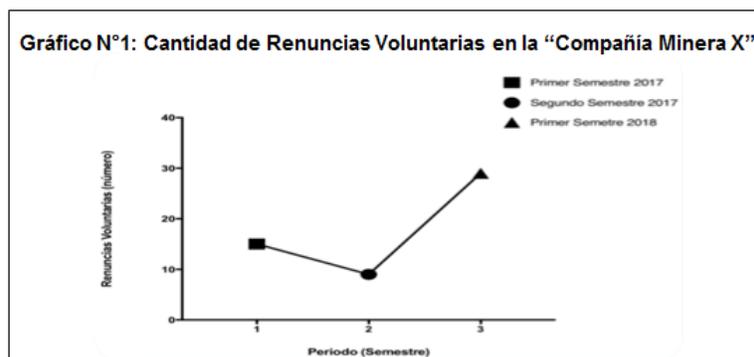
Entre los costos de reclutamiento se encuentran, específicamente, la publicación de la vacante, entrevistas, reuniones para el análisis de los postulantes y la toma de decisiones. Entre los costos de egreso se encuentran, por su parte, las entrevistas de salida, además de trámites y pagos por egreso (Delgado, Ortiz, Rodríguez, Soto y Vera, 2016). Por último, entre los costos de capacitación, cabe señalar que cuando una persona es reemplazada en la organización se debe reentrenar al nuevo trabajador y se pierde lo invertido en el trabajador que abandona la organización. En la misma línea, un estudio realizado por el Consejo de Competencias Mineras (2017) señala que las compañías mineras en Chile invierten aproximadamente \$231.320 al año, en capacitaciones por cada trabajador. A estos costos económicos, se suma la problemática de que en muchas ocasiones no logran retenerse a valiosos empleados para la organización.

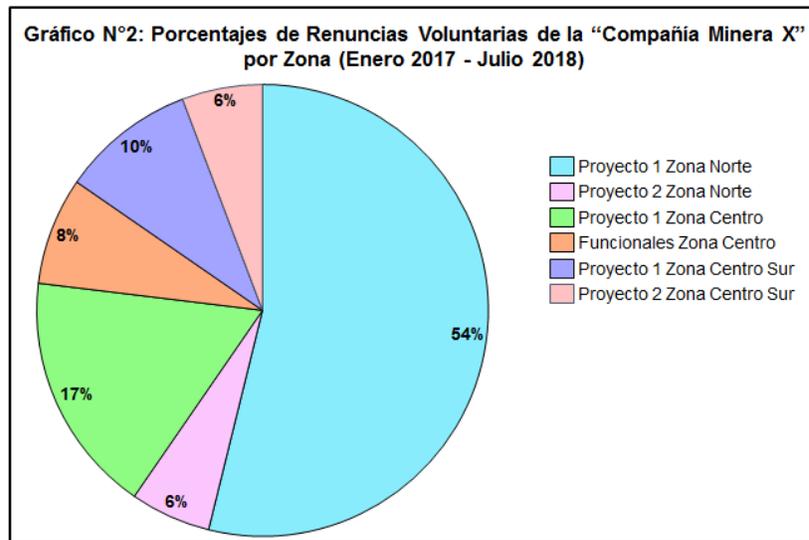
Por último, es menester dar cuenta que pueden distinguirse dos tipos de rotación de personal. En primer lugar, la rotación involuntaria, que es aquella que no se da por iniciativa del trabajador y es positiva cuando va asociada a una planificación de la organización, siendo los despidos un ejemplo característico. Y en segundo lugar, está la rotación voluntaria, que es causada por iniciativa del trabajador y genera inconvenientes. En este último grupo se encuentran las renunciaciones voluntarias, tema que se aborda con detalle a continuación (Hollenbech, 2000).

1.2 Antecedentes específicos

Para efectos de la presente investigación, se ahonda en la experiencia de una compañía del rubro minero, denominada en adelante “Compañía Minera X” -con el fin de resguardar el principio de confidencialidad-, que ha reportado un aumento en las renunciaciones voluntarias. La “Compañía Minera X” es centro de trabajo de una organización del grupo de la gran minería en Chile, que se estructura en: Operaciones, Casa Matriz y Vicepresidencia. Está orientada a la ejecución y desarrollo de un programa de inversiones de proyectos mineros de la organización, y en términos de dotación, está compuesta en un 97% por profesionales y no cuenta con cargos operativos. Se conforma por 15 ejecutivos, 899 profesionales y 9 trabajadores temporales. Asimismo, su estructura organizacional se define por gerencias funcionales -ubicadas en Santiago- y proyectos ubicados en diferentes zonas de Chile (Revisar Anexo 1 y 2).

Como antecedentes relevantes de esta organización, en el último tiempo se ha observado un alza de un 93% en las renunciaciones voluntarias de sus profesionales entre el 1° semestre 2017 y 1° semestre 2018. En este sentido, las renunciaciones del 1° semestre 2018 superaron a la totalidad de renunciaciones del año 2017 (Gráfico 1). A lo anterior se añade que el 54% de estas renunciaciones voluntarias provienen de trabajadores de una faena minera ubicada en la zona norte del país (Gráfico 2). Asimismo, la tasa anual estimada de renunciaciones voluntarias en la “Compañía Minera X” equivale a un 6% de la dotación, y la tasa anual de renunciaciones voluntarias de trabajadores en Latinoamérica equivale a un 3,4%, lo que ya está generando un impacto negativo (Pwc, 2014). Es por esto que reducir el nivel de rotación de personal es un objetivo de gran envergadura para el negocio, debido a que el trabajador es el activo más valioso con el que cuenta la organización (Chiavenato, 2009).





1.3 Problemática

En vista de los antecedentes previamente mencionados, la problemática que aborda esta investigación gira en torno a tres puntos principales:

Primero, se puede advertir que ha habido un aumento de un 93% en las renuncias voluntarias de los trabajadores de la “Compañía Minera X”, entre el 1° semestre 2017 y 1° semestre 2018. Lo anterior incide directamente en la compañía, ya que conlleva altos costos para la organización y afecta directamente a sus trabajadores.

Segundo, existe una preocupación por parte del área de Recursos Humanos debido a que, además de vislumbrarse este aumento en las renuncias voluntarias, se observa que un número importante de éstas provienen de una faena minera ubicada en la zona norte.

Tercero, considerando el aumento de las renuncias voluntarias en la “Compañía Minera X”, además de la relevancia y costos que éstas presentan, se plantea la necesidad de conocer y analizar de manera crítica los factores por los que las personas renuncian voluntariamente a su trabajo; esto a través de un análisis de los motivos de renuncia de quienes se retiran voluntariamente de la organización (Mendoza, 2003). En esta línea, una de las estrategias utilizadas para lograr disminuir el nivel de rotación -y retener a las personas en la organización-, es el conocimiento de los factores que inciden en la renuncia de los trabajadores a la misma, mediante las entrevistas de salida, que resultan trascendentes para la organización (Barragán, Castillo, Guerra y Villalpando, 2009). Si

bien en la “Compañía Minera X” se cuenta con la información de las entrevistas de salida - ya que corresponde a un procedimiento que se realiza por protocolo en la organización-, se puede apreciar que en la actualidad no hay claridad en cuanto al plan de acción y análisis respectivo de éstas, por lo cual se vuelve una tarea altamente apremiante analizarlas.

1.4 Relevancia

A pesar de que las renunciaciones voluntarias afectan directamente a la dotación de personal (Littlewood, 2006), la literatura que aborda esta temática es actualmente escasa. Es por esto que la presente Memoria, es una oportunidad de conocer los aspectos a mejorar en la organización, ya que a través de un análisis crítico de lo recabado en las entrevistas de salida de los trabajadores que renuncian voluntariamente, se extraerán los principales factores que inciden en dichas renunciaciones, lo que ciertamente es un insumo relevante para la “Compañía Minera X”, dado que permitirá comprender los motivos que generan este proceso y a partir de ellos comprender las principales preocupaciones que actualmente tiene la organización sobre este tema y así proponer algunas estrategias de retención de personas.

Sumado a esto, cabe señalar que como la “Compañía Minera X” es parte de una organización de la gran minería en Chile, esta Memoria tiene un carácter social, ya que esta industria aporta al desarrollo del país y es una fuente de trabajo para muchos chilenos y chilenas. En la misma línea, a futuro esta investigación permitirá fomentar la mantención de una mejor calidad de vida laboral para los trabajadores, contribuyendo a reducir la rotación y con esto, los costos asociados; posibilitando comprender en qué dirección deben ir las medidas propuestas por Recursos Humanos, para aumentar el bienestar de los trabajadores.

Por lo anterior, surgen cuestionamientos tales como ¿por qué ha habido un alza en las renunciaciones voluntarias?, ¿qué medidas podrían aplicarse para mejorar los procesos de gestión de personas? o ¿cómo mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores? Es a partir de esto que surge la pregunta de investigación de ***¿Cuáles son los factores que según los/las trabajadores/as de la “Compañía Minera X” en Chile, inciden en su decisión de renunciar voluntariamente a su trabajo?***

1.5 Objetivo general

Conocer los factores que inciden en que los trabajadores/as de la “Compañía Minera X” en Chile, renuncien voluntariamente a su trabajo.

1.6 Objetivos específicos

- Obtener las impresiones con respecto a la organización que tienen los/las trabajadores/as que renuncian voluntariamente a la “Compañía Minera X” en Chile.
- Categorizar los factores que inciden en que los/las trabajadores/as de la “Compañía Minera X” en Chile renuncien a sus trabajos, entre factores motivacionales y factores higiénicos.
- Establecer una jerarquía entre los factores -motivacionales e higiénicos- más predominantes en la decisión de renuncia voluntaria de los/las trabajadores/as a la “Compañía Minera X” en Chile.
- Analizar críticamente los factores -motivacionales e higiénicos- por los que los/las trabajadores/as renuncian voluntariamente a la “Compañía Minera X” en Chile.
- Comparar los factores -motivacionales e higiénicos- que inciden en la decisión de renunciar voluntariamente de los/las trabajadores/as entre los proyectos y áreas funcionales de la “Compañía Minera X” en Chile.
- Proponer algunas medidas que contribuyan a retener a los profesionales antes de que renuncien voluntariamente a la “Compañía Minera X” en Chile.

1.7 Tipo de Investigación

En cuanto a los datos empleados, el tipo de investigación es de carácter mixto, ya que involucra recolección de datos cuantitativos y cualitativos (Tashakkori y Teddlie, 2003). En relación al alcance de la investigación, es exploratorio-descriptivo ya que corresponde a un tema escasamente estudiado y busca comprender características, rasgos o propiedades del proceso (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

2. Marco Teórico

A continuación, se presentan de manera breve los antecedentes teóricos pertinentes para la investigación. En primer lugar, se aborda el concepto de compañías mineras en Chile, luego se aborda el concepto de rotación de personal, para después explorar el concepto de renuncia voluntaria y conocer desde la literatura qué se entiende por motivación laboral; además de factores motivacionales e higiénicos. Posteriormente, se realiza una aproximación sobre lo que se entiende por motivos de renuncia voluntaria, para después, precisar en los costos de las mismas. Consecutivamente, se ahonda en las entrevistas de salida, así como en las estrategias de retención de personas, para finalmente abordar brevemente las estrategias de retención de personas en compañías mineras.

2.1 Compañías Mineras en Chile

Las compañías mineras en Chile han tenido una evolución positiva dentro del mercado internacional, que las ha llevado a ser las principales generadoras de actividad comercial e industrial en el país a lo largo de los años (Donoso, 2014). En este sentido, la minería del cobre ha sido protagonista en el desarrollo de la economía en Chile, alcanzando resultados sumamente favorables para el desarrollo de la actividad (Cantallopts, Molina y Pérez, 2007).

Sumado a lo anterior, Chile es un país conocido a nivel mundial debido a su alta producción de mineral e importantes aportes de ingresos que realiza al Estado por las exportaciones. En el año 2003 comienza el súper ciclo del cobre, gracias al resultado del aumento de su precio a nivel internacional (Lara y Silva, 2017). Sin embargo, a partir del año 2013 se inicia un dramático descenso de los precios del mineral, comenzando una compleja crisis. Es así como se puede vislumbrar que, ante este complicado panorama, la productividad descendió y la producción se vio estancada, experimentando el precio del cobre reducciones anuales hasta el año 2016 (Lara y Silva, 2017).

A pesar de esta crisis, actualmente la minería del cobre explica un porcentaje importante de la producción de la economía en Chile, los ingresos fiscales y la generación de valor económico indirecto, posicionándolo como el principal productor a nivel internacional (Medina, 2017). Sumado a lo anterior, las compañías mineras se han podido

desarrollar en este contexto gracias a una serie de variables favorables, tales como factores naturales -potenciales geológicos, acceso a yacimientos, zonas de explotación, clima favorable- y factores culturales -servicios, infraestructura, estabilidad, recursos humanos cualificados para el sector- (Jaramillo, Lehmann, y Moreno, 2009). Entonces, el número de trabajos que generan las compañías mineras es alto, lo que va acompañado de una rotación de personal de un 5% anual, la cual se da principalmente en personal altamente calificado, afectando directamente a este tipo de organizaciones, ya que se pierden trabajadores con experiencia y conocimiento especializado del negocio (Otero y Torres, 2016).

2.2 Rotación de Personal

Como se señaló anteriormente, la rotación de personal es un fenómeno que puede ser entendido de varias maneras. Así, a grandes rasgos apunta a la relación existente entre la totalidad de trabajadores que se incorporan y retiran, en relación a la totalidad de trabajadores de una organización, por ende, es una renovación continua de las personas en una empresa en un periodo determinado (Reyes, 2005). Asimismo, la rotación de personal es entendida como el abandono de un empleado de su puesto de trabajo -por cualquier causa-, donde este puesto es ocupado por otra persona que la organización contrata (Mendoza, 2003).

A pesar del alto compromiso que pueda tener una empresa en la obtención de un buen ambiente laboral, siempre habrá trabajadores que renuncien a la organización, lo cual genera rotación de personal. Si bien, se propone que la rotación de personal es positiva hasta cierto grado, debido a que permite que los trabajadores puedan satisfacer los objetivos de sus carreras; la organización debiese actuar para reducirla cuando ésta se torna excesiva (Mondy, 2010). El exceso de rotación de personas en la organización conlleva efectos negativos y sobrecostos. Sin embargo, en algunos casos puede acarrear consecuencias beneficiosas (Gaertner, Griffeth y Hom, 2000). A pesar de lo anterior, la rotación de personas no deseada es uno de los problemas más importantes y costosos que enfrentan las empresas (Miller, 2008).

En general, los trabajadores más capacitados son quienes renuncian a la empresa ya que tienen mayor posibilidad de movilidad, mientras que los trabajadores menos capacitados se muestran más propensos a permanecer en la organización. Es por esto

que, si una cantidad excesiva de las personas más calificadas y competentes abandonan la empresa, deberá buscarse una forma de revertir dicha tendencia (Mondy, 2010). Sumado a lo anterior, se propone que la alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la organización, sino que además impacta de manera significativa en la rentabilidad futura del negocio (Mendoza, 2003).

En la misma línea, un gran porcentaje de directivos es consciente del alto costo de la rotación de personal, es así como las organizaciones necesitan dar constantemente a sus trabajadores diversas razones para mantenerse en ellas, porque de lo contrario rotan voluntariamente (Brooker, 2008). Asimismo, dado que la rotación asociada a las renunciaciones voluntarias no siempre es favorable, se torna relevante definirla para su posterior análisis. La rotación voluntaria se define entonces, como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia con el objetivo de poner fin a la relación laboral, ya sea por medio de la renuncia voluntaria o el abandono del trabajo. Para esta Memoria, se ahondará en la renuncia voluntaria específicamente (Littlewood, 2006).

2.3 Renuncia Voluntaria

Se puede señalar que existen dos tipos de separación de la organización, la primera es la renuncia -separación por iniciativa del trabajador- y la segunda es el despido -separación del trabajador por iniciativa de la organización-. Para efectos de la presente Memoria, se profundizará en la primera. De esta forma, la renuncia consiste en que un trabajador decide de manera espontánea, por razones profesionales o personales terminar su relación con el empleador; las principales razones por las que esto ocurre, son por el nivel de insatisfacción con el trabajo o por alternativas atractivas fuera de la organización (Chiavenato, 2009).

Cabe señalar que en Chile se habla de renuncia voluntaria y no tan sólo de renuncia, debido a que según el artículo 159, inciso número 2 del Código del Trabajo, la renuncia voluntaria es un acto jurídico unilateral del trabajador, a través del cual manifiesta su voluntad de poner término al contrato de trabajo; asimismo, esta decisión no requiere aceptación del empleador y es voluntaria, sin que éste haya sido condicionado de alguna manera (Dirección del Trabajo, 2018). En esta línea, es importante establecer la diferencia con el auto despido o despido indirecto, del artículo 171 del Código del Trabajo, ya que si bien su origen está en la renuncia, se diferencia de ésta en que el

trabajador pone fin a su contrato ya que se ve forzado por una situación como conducta de acoso sexual, injurias del empleador en el trabajo, conducta inmoral del empleador, entre otras -aspecto que no se revisará en este trabajo- (Dirección del Trabajo, 2018).

Para los trabajadores, tener una buena calidad de vida en su empleo está directamente relacionado con el ambiente de trabajo, las condiciones para realizar sus actividades, el salario, entre otras. Luego, si existe una baja percepción de alguno de estos factores, se afecta la motivación laboral, influyendo en los niveles de renuncias voluntarias y en la productividad de los empleados (Camps y Luna-Arocas, 2007).

2.4 Motivación Laboral

La motivación laboral influye en que un trabajador permanezca en su trabajo o lo abandone. La psicología de la motivación es un campo de alta complejidad, donde existen distintos autores y teorías que estudian el fenómeno. A continuación, se mencionan brevemente algunas de las definiciones existentes. Una forma de entender la motivación hace referencia a los procesos que demuestran la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para conseguir una meta (Robbins, 2004). Otra forma, en cambio, hace alusión a una característica de la psicología de los seres humanos que aporta en el grado de compromiso de la persona. Asimismo, la motivación genera, activa, guía, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia los objetivos propuestos (Roussel, 2000).

Dentro de las teorías de motivación más relevantes están la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de las tres necesidades de McClelland, la teoría de la jerarquía de Alderfer y la teoría bifactorial de Herzberg (Judge y Robbins, 2009). Esta última, propone que la motivación en el trabajo, se genera porque se busca la satisfacción óptima de algunas necesidades que originan la satisfacción laboral (Herzberg, 1969). Es así como se plantea que la satisfacción y la insatisfacción no son opuestas entre sí y de éstas derivan los factores motivacionales e higiénicos (Herzberg, 1969). En este sentido, se ha demostrado que si un trabajador está motivado, tiene menor predisposición a abandonar la empresa, debido a que su vinculación con el trabajo es más fuerte (Barragán, Castillo, Guerra y Villalpando, 2009).

2.5 Factores: Motivacionales e Higiénicos

Para la presente Memoria, se recoge lo planteado por Herzberg en su teoría bifactorial. El autor, propone que existen *factores motivacionales* y *factores higiénicos*. Los *factores motivacionales*, son aquellos que se relacionan con el contenido del cargo y el carácter de las tareas que ejecuta el trabajador, por ende, están bajo el control del individuo, ya que se vinculan con lo que la persona hace e involucran sentimientos, reconocimiento profesional, entre otros. Dentro de ellos está, la realización, el trabajo en sí mismo, el progreso, el desarrollo y la responsabilidad (Herzberg, 1966).

Los *factores higiénicos*, son aquellos que se ubican en el ambiente que rodea a los trabajadores e incluyen las condiciones donde realizan su trabajo. Éstos están fuera del control de las personas ya que son administrados y decididos por las organizaciones, es decir, son factores contextuales (Chiavenato, 2006). Se puede señalar que tienen un carácter preventivo, ya que si están en condiciones óptimas evitan la insatisfacción, pero no generan satisfacción. En términos metafóricos, actúan como un medicamento para el dolor de cabeza, si bien, pueden ayudar a que se quite el dolor, no mejorarán la salud (Chiavenato, 2006). Dentro de ellos está la remuneración, el estatus, las condiciones laborales, la seguridad en el trabajo, las relaciones interpersonales, los efectos sobre la vida privada y laboral, la política y administración de la empresa y la supervisión (Herzberg, 1966).

En cuanto a los factores motivacionales, es relevante reconocer el efecto que tienen éstos sobre el comportamiento de las personas; ya que cuando son óptimos provocan satisfacción en los trabajadores, por ende tienen un efecto mayor (Herzberg, 1966). Por lo tanto, los factores motivacionales son la causa principal de la satisfacción y los factores higiénicos son la causa principal de la insatisfacción en el trabajo (Herzberg, 1969). A pesar de lo señalado, en general las organizaciones definen los cargos a partir de los principios de economía y eficiencia, sin considerar la importancia de la motivación y el sentido psicológico en sus trabajadores (Gutiérrez, 2015). En este sentido, se puede vislumbrar que si los trabajadores se encuentran insatisfechos o satisfechos con sus empleos, esto, influirá en su permanencia o abandono del trabajo. Es así como, cuando un trabajador decide abandonar su trabajo, se pueden identificar diversos motivos de renuncia voluntaria.

2.6 Motivos de Renuncia Voluntaria

Dentro de los motivos de renuncia voluntaria señalados por la literatura, se pueden mencionar: una mejor remuneración, ofrecida por otras empresas; trabajo en sí -poco desafiante, lejano al hogar, clima laboral, expectativas diferentes-; formación -estudios en el extranjero, estudios de postgrado-; cambio en el lugar de trabajo -a otra ciudad-; familia y las relaciones laborales con compañeros o jefaturas (Gonzales, 2009). Sumado a lo propuesto previamente, se plantea que la falta de desarrollo profesional es uno de los principales motivos de renuncia, ya que si los trabajadores no perciben una línea de carrera que genere una mayor fidelidad con la organización, no tendrán expectativas de crecimiento profesional ni personal y por ende, renunciarán voluntariamente a la organización (Werther y Davis, 2000). Para la presente Memoria, se abordan los motivos de renuncia definidos por la “Compañía Minera X”; es por esto que se recopilan algunos conceptos señalados desde la teoría, por Chiavenato (2009) y Herzberg (1966) y se realiza una clasificación, para más adelante generar el análisis (Figura 1).

Figura N°1: Clasificación de los Motivos de renuncia de la “Compañía Minera X”, según la Teoría Bifactorial de Herzberg y su descripción.

Teoría Bifactorial de Herzberg	Motivos de Renuncia en la “Compañía Minera X”	Descripción
Factores Motivacionales (Intrínsecos)	Oportunidad Laboral	Ocurre cuando existe una situación de oferta y demanda del talento humano en el mercado.
	Falta de Desafíos Laborales	Ocurre cuando el trabajador no se siente satisfecho ni motivado con su puesto de trabajo en la organización.
Factor Motivacional y Factor Higiénico (Intrínseco y Extrínseco)	Ambiente Laboral	Es una integración de ambos constructos, ya que tiene relación con la manera en que los trabajadores interactúan en un ambiente de trabajo entre ellos y el contexto que los rodea -higiénico-; así como también se relaciona con la percepción que los trabajadores tienen en cuanto al clima laboral y satisfacción con este mismo -motivacional-.
Factores Higiénicos (Extrínsecos)	Remuneraciones	Es lo que el trabajador recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. El trabajador puede estar disconforme ya sea con su salario, bonos, premios, beneficios y/o servicios sociales entregados por la organización.
	Condiciones Laborales y Familiares	Implican la calidad de vida del trabajador. El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni toda la energía del trabajador, en desmedro de su vida familiar, su tiempo de ocio y actividades particulares. La persona puede sentirse insatisfecha y molesta en el trabajo sin poder conciliar la vida laboral y familiar.
	Conflictos con las Jefaturas	Los conflictos entre jefes y sus supervisados; existen cuando una de las partes involucradas intenta alcanzar objetivos ligados con los de la otra parte la cual interfiere en la búsqueda de estos objetivos.

De esta forma, la renuncia voluntaria de los trabajadores implica costos para la organización. Porque cada vez que se retira un trabajador, se debe volver a reinvertir tiempo para encontrar a su reemplazo, además de lesionar el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización (Robbins, 2004).

2.7 Costos de las Renuncias Voluntarias

En esta línea, cabe precisar que a nivel organizacional, el que trabajadores calificados renuncien voluntariamente trae consigo efectos perjudiciales, tales como aumento de los costos debido a la necesidad de búsqueda de otro trabajador, contratación, empleo, selección, capacitación del reemplazante y un desorden en el funcionamiento habitual (Chang, Huang y Wang, 2013). Sumado a esto, se propone que la renuncia está ligada a efectos no deseables de una baja calidad de vida laboral, donde la renuncia es una de las consecuencias menos deseadas de la organización ya que la persona que renuncia se lleva la experiencia y conocimiento adquirido a otra organización (Flores y Madero, 2012).

Estos costos se pueden agrupar en tres tipos: costos primarios, es decir, los procesos para cubrir la vacante, dentro de los que se contemplan aquellos que se suscitan a partir de los procesos de reclutamiento, los exámenes y la contratación; costos secundarios, o sea, el entrenamiento que requiere la persona para posicionarse en el nuevo cargo; y costos terciarios, los cuales aluden a que producto de los requerimientos en el mercado se puede generar un aumento en el costo de contratación por carencia de personal calificado para el cargo (López, 2004), lo cual también puede implicar una alteración en la estructura de la escala de remuneraciones. Es así como debido a estos altos costos, es importante detectar los factores que conllevan a renunciar voluntariamente a los trabajadores, captando la fluctuación real existente en la organización, mediante la utilización de encuestas o entrevistas de salida para la detección temprana (Abreu, Badii y Flores, 2008).

2.8 Entrevista de Salida

El estado del arte indica que la entrevista de salida es un instrumento que posibilita conocer las percepciones que tiene un trabajador durante su estadía en la organización; relacionadas con la jefatura, la remuneración o la organización en sí (Chiavenato, 2009). En este sentido, este instrumento también otorga la posibilidad de conocer las razones

por las que un trabajador pretende abandonar su trabajo, donde dentro de las respuestas más comunes están la búsqueda de mayor remuneración y el logro de superación personal (Mondy y Noe, 2008).

En algunas organizaciones, cuando un trabajador abandona su trabajo -por cualquier motivo-, se realiza la entrevista de salida, que tiene como objetivo obtener información para ahondar en qué aspectos se deben mejorar y qué aspectos son positivos en una organización (Dessler, 2009). Además, de obtener más información sobre cómo poder corregir las causas de descontento y de entregar sugerencias para reducir la rotación de personal (Wescott, 2006).

La entrevista de salida puede contar tanto con preguntas abiertas como con preguntas cerradas, y el objetivo de éstas es que el trabajador exprese sus motivos de abandono de la organización. Por ende, debe desarrollarse con claridad y transparencia, ya que en caso de no realizarse de esta manera, podría llegar a coartar las repuestas del trabajador que renuncia a la empresa (Mondy y Noe, 2008). Según Chiavenato (2009), las entrevistas de salida deben preguntar por remuneración; tipo de trabajo; prestaciones sociales; cantidad/programación del trabajo; oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera; relación con los gerentes; relación con los colegas; reconocimiento por el trabajo; tipo de supervisión recibida; condiciones ambientales del trabajo; condiciones psicológicas del trabajo; y finalmente, capacitación y desarrollo. En la misma línea, una entrevista de salida bien enfocada, con preguntas claras y concretas, será una herramienta esencial para conocer la motivación de los trabajadores para querer dar fin a su relación laboral con la organización, permitiendo implementar procedimientos o medidas correctivas que eviten la fuga de talentos (Mangia, 2017).

Sumado a lo anterior, la entrevista de salida, es una manera de medir y controlar las consecuencias de la política de Recursos Humanos en la organización; de esta forma, se logran diagnosticar e identificar las causas de la rotación de personal (Chiavenato, 2009). Con esta información, se hace posible que la Dirección de Recursos Humanos, favorezca la atracción y retención de un capital humano que pueda crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización -alineado con los objetivos del negocio- (Moreno, Pelayo, Vargas, 2004).

Existen dos formas de aplicación de las entrevistas de salida. La primera forma es aplicarla tanto a trabajadores que renuncian de manera voluntaria de la organización, como a trabajadores que abandonan su trabajo por motivos de la organización -es decir, rotan involuntariamente, son despedidos por bajo desempeño o por supresión del cargo-. La segunda forma, en cambio, consiste en aplicarla sólo a los trabajadores que renuncian voluntariamente (Chiavenato, 2009). En este sentido, se torna relevante señalar que la literatura, apoya la primera forma de aplicación; precisando en que una vez aplicada la entrevista de salida, se tabulan los resultados para presentar un diagnóstico sobre los principales motivos que llevan a la rotación en la empresa, ofreciendo acciones correctivas y preventivas (Chiavenato, 2009). Asimismo, una vez que se conocen los factores por los cuales las personas están rotando de la organización y se identifica que esto está siendo perjudicial, surge la necesidad de proponer estrategias de retención para evitar perder capital humano calificado e importante.

2.9 Estrategias de Retención de Personas

Para evitar la fuga de talentos, se deben proponer estrategias para retener a las personas. De esta forma, la retención de personas se define como los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas propicias para que los trabajadores puedan realizar sus actividades con desempeño efectivo. Dentro de ellas están la administración de la cultura en la organización, la disciplina, la higiene, calidad de vida laboral, clima y relaciones laborales. Todo esto, con la intención de conservar a las personas en la organización (Chiavenato, 2009).

La retención de personas es uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de Recursos Humanos, ya que si no se implementan estas estrategias se generan consecuencias negativas en las organizaciones (Gonzales, 2009). Existen dos tipos de estrategias de retención de personal: (1) monetarias como beneficios económicos, bonificaciones y políticas salariales; y (2) no monetarias como formación, calidad de vida, planes de carrera, procesos de inducción, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, planes de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, tareas desafiantes y gestión del conocimiento (Gonzales, 2009).

En este mismo sentido, algunas de las recomendaciones que se han propuesto para retener a las personas en las organizaciones han sido Feedback 360,

implementación de procesos formales para la identificación del talento, planes de carrera y sucesión, programas de liderazgo, programas de desarrollo de mandos medios y desarrollo de planes de formación para directivos (Mina, 2015).

2.10 Retención de Personas en Compañías Mineras

Las estrategias de retención de personas en compañías mineras, comienzan con un proceso de inducción al nuevo personal, y continúan con la gestión de una cultura y ambiente beneficiosos para quienes ingresan a la compañía, además de la delimitación de condiciones de bienestar integral o planes con beneficios orientados a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores -por ejemplo: préstamos, capacitaciones, becas de estudios para el trabajador y su familia- (Figueroa, 2014).

En las compañías mineras, las estrategias que más se han destacado son los planes de carreras -factores motivacionales- y las estrategias de compensación -factores higiénicos- (Figueroa, 2014). En cuanto a los planes de carrera, se recomienda generar un mapa de cargos claro y bien definido (Figueroa, 2014) y en cuanto a las estrategias de compensación Bargsted (2011), Gonzales (2009) y Harvard Business School Press (2006) recomiendan factores de compensación como los familiares, educativos y comunitarios, que puedan aportar en el impedimento de la rotación de los trabajadores más talentosos.

2.11 Antecedentes Empíricos

Primero, se puede mencionar el estudio de Miranda, del año 2007, llamado *“Rotación laboral en representantes de venta en terreno, de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo”*. Este estudio se centró en conocer los motivos que influyeron a los representantes de ventas en su decisión de desvincularse voluntariamente de su trabajo. Se aplicó una encuesta a 63 personas que renunciaron de manera voluntaria. Los resultados obtenidos arrojaron que la principal causa de salida estuvo relacionada con una disonancia entre la remuneración recibida y el desempeño (Miranda, 2007).

Segundo, el estudio de los autores Chaparro, Guzmán, Jiménez, Naizaque y Ortiz, en el año 2015, llamado *“Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología”* se centró en identificar los factores que originaban la rotación de personal. Fue una investigación de tipo cualitativa donde se aplicaron 4 entrevistas semi-estructuradas en profundidad, individuales y presenciales. Los resultados arrojaron que

los 4 factores que originaban la rotación de personal en esta población eran las condiciones laborales, la socialización en el lugar de trabajo, el entorno familiar y la falta de incentivos. Se concluyó que las condiciones laborales eran el principal factor que causaba la rotación (Chaparro et al., 2015).

Tercero, el estudio de Torres del año 2016, llamado "*Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana en el rubro hotelero*" se centró en identificar la estructura factorial de la intención de rotación en una empresa del rubro hotelero. Para esto, se realizó una investigación de tipo mixta. En la fase cuantitativa, se aplicó un cuestionario de motivos de intención de rotación participantes a 121 personas y para la fase cualitativa, se realizaron 61 entrevistas. Se encontraron 4 factores: falta de apoyo organizacional, condiciones que afectan la calidad de vida laboral, jefe injusto/organización demandante y mejor remuneración/crecimiento personal (Torres, 2016).

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio **exploratorio descriptivo**, ya que busca conocer una realidad que no se ha investigado en Chile y además busca comprender el fenómeno estudiado. El tipo de modelo utilizado es mixto, ya que involucra datos cuantitativos y cualitativos (Tashakkori y Teddlie, 2003). Se utilizaron, en primer lugar, técnicas predominantemente **cuantitativas**, porque dentro de la entrevista de salida se aplicó un cuestionario donde se pretendió conocer los factores que inciden en que los trabajadores de la “Compañía Minera X” en Chile renuncien voluntariamente a su trabajo. De esta forma, se buscó intencionalmente acotar la información, para poder tener un foco y analizar los estadísticos. Sin embargo, estos datos para el posterior análisis, se triangularon con la información **cualitativa** recabada de estas mismas entrevistas de salida, ya que ésta, en una segunda parte, constaba de preguntas semi-estructuradas. De esta forma, se esperó integrar y profundizar estudio, contando con una perspectiva más completa (Baptista, Fernández y Hernández, 2004).

3.2 Diseño de Investigación

El diseño utilizado en esta investigación fue de tipo **no experimental**, porque se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables (Baptista, Fernández y Hernández, 2006). Además, fue **transversal descriptivo** ya que los datos se recolectaron en un momento único, es decir, una vez por cada participante y en un periodo de tiempo que fue desde el 23 de enero de 2017 hasta el 17 de agosto de 2018, donde su objetivo fue comenzar a conocer el fenómeno.

3.3 Población: Muestra

Como el objetivo de esta Memoria buscó conocer los factores que inciden en que los trabajadores de la “Compañía Minera X” en Chile renuncien voluntariamente a su trabajo, se decidió trabajar con una **muestra** de personas de la organización. Como **criterios de inclusión** se tomó a los trabajadores que renunciaron voluntariamente a la “Compañía Minera X” y que accedieron voluntariamente a participar en el periodo de enero 2017-agosto 2018. En este sentido, dado que en la organización con la que se trabajó sólo se aplican las entrevistas a quienes renuncian voluntariamente, los **criterios**

de exclusión correspondieron a todas las personas que abandonaron la organización por un motivo que no fuese la renuncia voluntaria. El tipo de muestreo fue **no probabilístico**, porque la selección de los participantes no dependió de la probabilidad, sino que dependió de la toma de decisiones de un grupo de personas y obedeció a los objetivos del estudio (Baptista, Fernández y Hernández, 2006). Además, dado que se manifestó la preocupación por el aumento en el número de renuncias voluntarias, la organización posibilitó el acceso a los datos y procedimientos necesarios para realizar el siguiente análisis. La muestra constó de 52 trabajadores -9 mujeres y 43 hombres- que renunciaron voluntariamente a la “Compañía Minera X”, asimismo, la edad promedio de la muestra fue de 43 años.

3.4 Recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se aplicó es conocida comúnmente en el lenguaje de la “Compañía Minera X” como entrevista de salida, y es un instrumento con el que cuenta la organización. Ésta utiliza una combinación de técnicas e instrumentos para la recogida de datos, es decir, se basa en la estrategia de triangulación, lo cual permite confrontar y comparar la información, dotando a la investigación de mayor calidad y rigor (Gómez y Roquet, 2012). Tiene como fin conocer los motivos por los cuales los trabajadores renuncian a la organización y, por ende, permite conocer los factores que inciden en su decisión de renunciar voluntariamente. Cada entrevista de salida tuvo una duración aproximada de 30 minutos, se realizó de forma presencial o telefónica -si es que la persona se encontraba en un proyecto fuera de Santiago- y se dividió en dos partes, una cuantitativa y otra cualitativa.

En la parte **cuantitativa**, primero se preguntó por el motivo de salida. Aquí se debía seleccionar una de las siguientes opciones -según cada participante-: oportunidad laboral, falta de desafíos laborales (oportunidades de desarrollo), conflictos con jefaturas, remuneraciones, condiciones laborales/familiares y ambiente laboral. Posterior a esto, se aplicó un cuestionario de 34 preguntas con una escala de 5 ítems de tipo Likert, donde los participantes debían evaluar de 1 a 5 las preguntas que se le realizaban donde; 1 significaba totalmente en desacuerdo; 2 significaba en desacuerdo; 3 significaba algo de acuerdo; 4 significaba de acuerdo y 5 significaba totalmente de acuerdo. A partir de las respuestas, se calcularon estadísticos, que fueron clasificados y comparados, para el posterior análisis. En cuanto a la parte **cualitativa**, luego de la aplicación del cuestionario,

se realizó una encuesta con 7 preguntas semi-estructuradas donde las principales temáticas abordadas fueron el motivo de renuncia, las fortalezas y debilidades de la compañía y las propuestas de mejora en cuanto a gestión de personas (Revisar Anexo 3). Estas preguntas fueron analizadas por codificación cualitativa, es decir, se identificó un segmento de contenido, se analizó y luego se comparó con otro segmento de contenido (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

La entrevista de salida aplicada es **válida y confiable**, ya que su coeficiente de Alfa de Cronbach demuestra que $\alpha=0,86$. En este sentido, si se considera una cifra inferior a 0,7 la consistencia interna de la escala es baja y 0,9 es el máximo valor esperado, ya que una cifra superior podría significar redundancia o duplicidad de datos (Campo y Celina, 2005). Así, la técnica es precisa en el proceso de medición y fue aplicada previamente -a esta Memoria- por la Compañía, a trabajadores que renunciaron voluntariamente. En cuanto a la **confidencialidad**, los participantes accedieron a participar voluntariamente y toda la información recabada en ningún momento fue individualizada. Además, no se necesitó el uso de consentimientos informados, ya que era parte del proceso de salida de la organización. Sin embargo, los participantes estaban informados que sus respuestas serían analizadas. Finalmente, los datos fueron procesados en Microsoft Excel.

3.5 Limitaciones

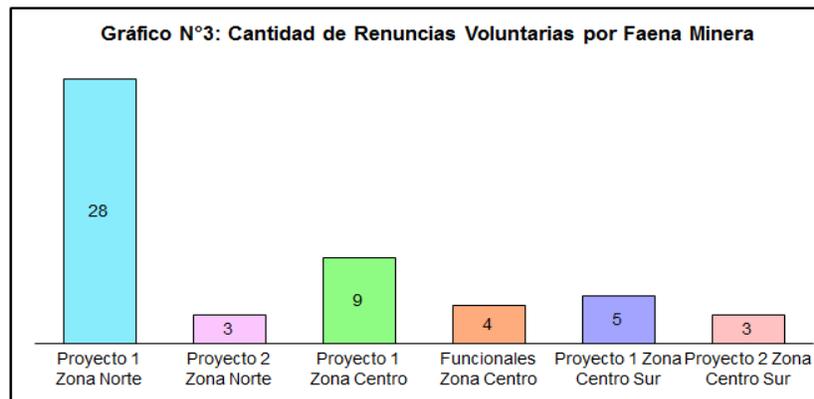
Dentro de las limitaciones de la metodología seleccionada, se puede señalar, en primer lugar, que al ser no probabilística no es posible calcular con precisión el error estándar del método, además de que la elección de los sujetos dependió netamente de las características del estudio. Asimismo, la entrevista de salida, al estar sujeta a la subjetividad de cada persona, podría tener como fuente de error que la persona entrevistada mintiera, tergiversara u ocultara información pudiendo afectar la investigación (Almanza, Guerrero y Molino, 2014).

Por último, otra limitación, es que gracias a que la “Compañía Minera X” sólo aplica las entrevistas de salida a los trabajadores que renuncian voluntariamente y no a toda la dotación que rota, no se pudo hacer un análisis más acabado de la dotación, para de esta forma comparar la dotación total que rota -por despido y renuncia voluntaria- con los trabajadores que renuncian voluntariamente y así tener un panorama más completo.

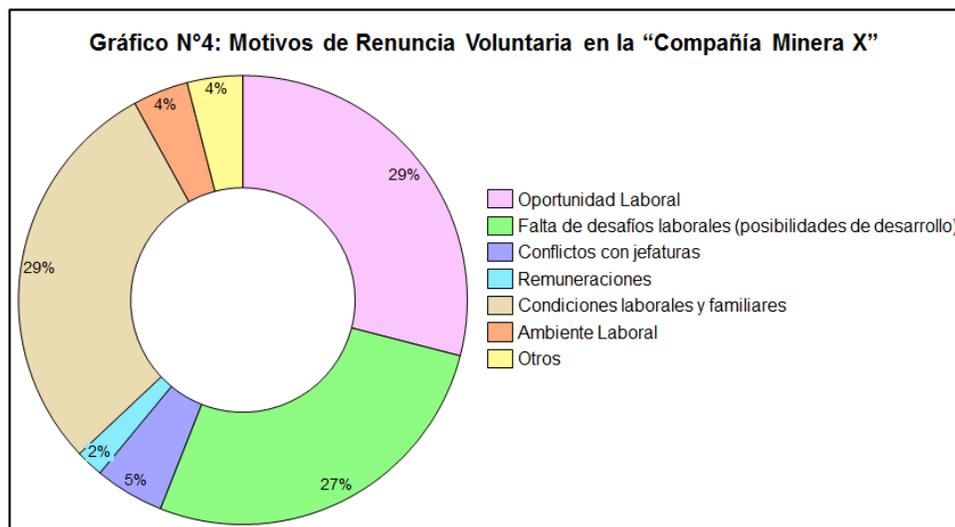
4. Resultados

4.1 Resultados Cuantitativos

Los resultados de las entrevistas de salida aplicadas, confirman que la mayoría de las renunciaciones voluntarias fueron en el Proyecto 1 Zona Norte, mientras que la menor cantidad de renunciaciones voluntarias fue en las áreas funcionales ubicadas en la Zona Centro (Gráfico 3).



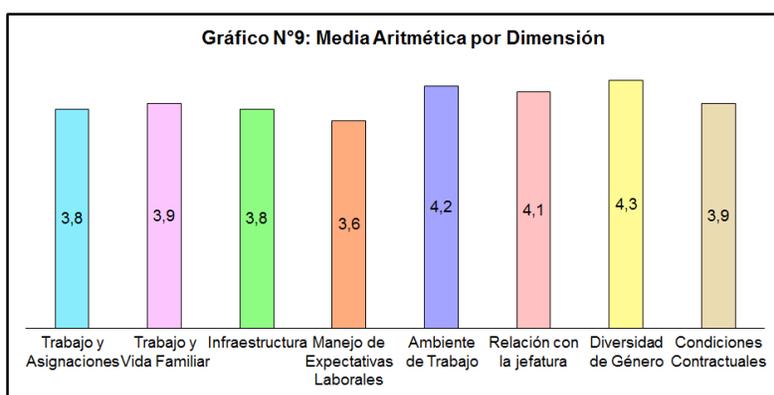
Sumado a esto, los resultados revelan que la mayoría de los trabajadores de la “Compañía Minera X” renuncian por una oportunidad laboral, por condiciones laborales y familiares, y por falta de desafíos laborales. Asimismo, en menor proporción se encuentran las renunciaciones voluntarias por remuneraciones (Gráfico 4). Para mayor detalle, revisar los resultados generales de la entrevista de salida (Anexo 4, Figura 5).



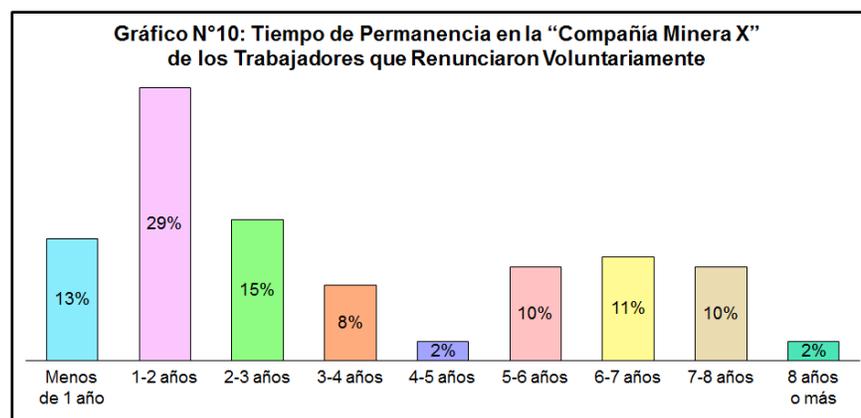
Con respecto a los motivos de renuncia por faena minera se puede especificar que en los proyectos mineros de la **Zona Norte**, de un total de 31 trabajadores entrevistados, los resultados fueron los siguientes: 32% por condiciones laborales y familiares; 26% por oportunidad laboral; 19% por falta de desafíos laborales; 10% por conflictos con jefaturas; 7% por otros motivos; 3% por ambiente laboral y 3% por remuneraciones (Revisar Anexo 5, Gráfico 5).

En relación a los proyectos mineros de la **Zona Centro**, de un total de 9 trabajadores entrevistados, los resultados fueron los siguientes: 44% por falta de desafíos laborales; 44% por oportunidad laboral y 12% por condiciones laborales y familiares (Revisar Anexo 5, Gráfico 6). En relación a los proyectos mineros de la **Zona Centro Sur**, de un total de 8 trabajadores entrevistados, los resultados fueron los siguientes: 38% por condiciones laborales y familiares; 38% por falta de desafíos laborales y 24% por oportunidad laboral (Revisar Anexo 5, Gráfico 7). En relación a las **áreas funcionales**, de un total de 4 trabajadores entrevistados, los resultados fueron los siguientes: 25% por ambiente laboral; 25% por condiciones laborales y familiares; 25% por falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo) y 25% por oportunidad laboral (Revisar Anexo 5, Gráfico 8).

Con respecto a las dimensiones del cuestionario aplicado, la escala Likert, tal como se mencionó anteriormente, iba de 1 a 5. La dimensión mejor evaluada fue la de diversidad de género y la inferiormente evaluada fue la de manejo de expectativas laborales (Gráfico 9). Se reporta que el promedio del conjunto de las dimensiones es 3,9, siendo su desviación estándar 0,37. Para mayor detalle de la información, revisar Anexo 6.



En cuanto al tiempo de permanencia en la organización de los trabajadores que renunciaron voluntariamente, se puede precisar en que el mayor porcentaje renunció cuando llevaba entre 1-2 años en la “Compañía Minera X”, mientras que el menor porcentaje de renuncias se reportó en los trabajadores que llevaban entre 4-5 años y 8 años o más en la organización (Gráfico 10).



Con respecto a los motivos de renuncia por rango etario, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores que renuncian voluntariamente se encuentran en el rango etario de los 30-39 años, mientras que los que menos renuncian voluntariamente se encuentran en el rango etario de menos de 30 años y más de 60 años (Figura 2).

Figura N°2: Motivos de Renuncias Voluntarias según Rango Etario

Rango Etario	Ambiente Laboral	Condiciones Laborales y Familiares	Conflictos con Jefaturas	Falta de Desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)	Oportunidad Laboral	Remuneraciones	Otro	Total
Menos de 30 años	-	-	-	1	-	-	-	1
30-39 años	-	8	1	8	6	-	1	24
40-49 años	-	3	2	4	4	1	-	14
50-59 años	2	4	1	1	3	1	-	12
Más de 60 años	-	-	-	-	1	-	-	1
Total	2	15	4	14	14	2	1	52

4.2 Resultados Cualitativos

Para el proceso de reducción de datos se recurrió a la codificación cualitativa, es decir, a la identificación de palabras claves y segmentos, de patrones recurrentes y

categorización, para facilitar el entendimiento de tendencias y contradicciones, para luego triangular la información recabada en el análisis (Pereira, 2011). Entonces, para la presentación de los siguientes resultados, se utiliza la codificación cualitativa de la información recogida, junto a la entrega de algunas frases claves expresadas por los trabajadores que renunciaron voluntariamente a la “Compañía Minera X”.

En relación a la pregunta de **cuál es su motivo de renuncia**, los resultados cualitativos son los siguientes: **I) Oportunidad Laboral**. Lo anterior se expresa en lo siguiente: “...me llamaron de una consultora y me ofrecen un trabajo que para mi desarrollo es interesante...” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2017); “...fui seleccionado en otro cargo, en otra empresa...” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018). **II) Falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)**, lo cual se refleja en: “...por desarrollo personal, llevo 9 años trabajando en lo mismo...” (Entrevistado 3, comunicación personal, 2017); “...el motivo de mi renuncia fue por un tema de desarrollo personal...” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2017); “...no vi expectativas laborales que me atrajeran...” (Entrevistado 5, comunicación personal, 2018). **III) Conflictos con Jefaturas**, lo cual se expresa en: “...nunca tuve feedback de la jefatura y vi que estaba sobrando...” (Entrevistado 6, comunicación personal, 2017); “...fue por la jefatura... también me calificó mal en cuanto a comunicación...” (Entrevistado 7, comunicación personal, 2018). **IV) Remuneraciones**, reflejado en: “...hacía lo mismo que mis compañeros, pero me pagaban menos...” (Entrevistado 8, comunicación personal, 2018). **V) Condiciones Laborales y Familiares**, lo cual se expresa en: “...fui mamá y no hubo flexibilidad en la jornada...” (Entrevistado 9, comunicación personal, 2017); “...me cansé, tengo niños...no podía abordarlo...” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018); “...el principal motivo es la calidad de vida, el tiempo con mi familia...” (Entrevistado 11, comunicación personal, 2018). **VI) Ambiente Laboral**, lo cual se puede identificar en: “...por las personas que hacen ingratos los ambientes de trabajo, habían bajas lealtades en el equipo...” (Entrevistado 12, comunicación personal, 2018).

En relación a la pregunta de las **fortalezas de la “Compañía Minera X”**, como resultados, se reúnen los siguientes códigos: **I) Capital Humano Valioso**. Lo anterior se refleja en las siguientes frases: “...hay mucho capital humano valioso que deben cuidar para que no se vaya...” (Entrevistado 13, comunicación personal, 2017); “...hay una fortaleza técnica importante, gente muy buena...” (Entrevistado 14, comunicación

personal, 2018). **II) Eficiencia en la ejecución de procedimientos.** Ejemplos de este código se reflejan en las siguientes frases: “...la rapidez en la toma de decisiones...” (Entrevistado 15, comunicación personal, 2017); “...un sistema que tiene procedimientos...es constructivo, eso es lo principal...” (Entrevistado 16, comunicación personal, 2017). **III) Buen Ambiente Laboral.** Mencionado en las siguientes frases: “...buen lugar para aprender, el clima laboral es relativamente bueno, al menos en las áreas que yo he estado. Las condiciones que involucran tu trabajo también son buenas...” (Entrevistado 17, comunicación personal, 2017); “...el factor común es un buen clima laboral, donde estuve pude encariñarme de las personas...” (Entrevistado 18, comunicación personal, 2018). **IV) Estatus y Prestigio de la “Compañía Minera X”.** Expresado en lo siguiente: “...una organización generadora de conocimientos relevantes...” (Entrevistado 19, comunicación personal, 2017); “...una empresa con un gran respaldo...” (Entrevistado 20, comunicación personal, 2018); “...una de sus grandes fortalezas es que tiene la marca “Compañía Minera X”, teniendo un poder en el mercado, lo que dice es importante...” (Entrevistado 21, comunicación personal, 2018). **V) Estabilidad Laboral.** Lo cual se refleja en las siguientes frases: “...es un trabajo estable, si bien se generan despidos, es una corporación donde uno puede estar tranquilo, yo creo que es la mayor fortaleza...” (Entrevistado 22, comunicación personal, 2017); “...“Yo creo que es una organización que tiene recursos... A pesar de que han cortado gente, igual existe estabilidad...” (Entrevistado 23, comunicación personal, 2017). **VI) Compromiso con el bienestar de los trabajadores.** Reflejado en lo siguiente: “...sistema de beneficios, para familia con hijos, da una oportunidad de salud y de educación, da tranquilidad... Recursos humanos, es importante, uno siente un muy buen apoyo, normalmente ellos tienen muy buena disposición...” (Entrevistado 24, comunicación personal, 2018).

En relación a la pregunta de las **debilidades de la “Compañía Minera X”**, como resultados se presentan los siguientes códigos: **I) Burocracia.** Esto se refleja en las siguientes frases: “...nadie toma responsabilidades ni decisiones, mucho procedimiento, vueltas infinitas...” (Entrevistado 25, comunicación personal, 2018), “...muchas trabas con respecto a los procesos...”; (Entrevistado 26, comunicación personal, 2018). “...la burocracia interna es tremenda...” (Entrevistado 27, comunicación personal, 2018). **II) Problemas entre proyectos y áreas funcionales.** Reflejado en: “...las dificultades que

se derivan de la duplicidad de ciertas funciones... compiten entre sí, los funcionales y el equipo del proyecto...” (Entrevistado 28, comunicación personal, 2017); “...el rol funcional es muy autorreferente, pierden la conexión de cómo están pasando realmente las cosas...” (Entrevistado 29, comunicación personal, 2018). **III) Problemas de Comunicación.** Reflejado en “...pasa en temas de comunicación más que nada, tienen profesionales muy capacitados pero probablemente ellos no se comunican entre sí...” (Entrevistado 30, comunicación personal, 2017); “...problema serio de comunicación, desde nivel estratégico a operacional...” (Entrevistado 31, comunicación personal, 2018). **IV) Área de Formación y Desarrollo debilitada.** Lo cual se expresa en: “...yo creo que hay un factor de precisamente no tener claro el desarrollo profesional...” (Entrevistado 32, comunicación personal, 2018); “...el desarrollo de carrera, es cero...” (Entrevistado 33, comunicación personal, 2018); “No existe un mecanismo de sucesión... la empresa debiera decirle a los gerentes a quién estás formando tú, para que puedan ir ascendiendo” (Entrevistado 34, comunicación personal, 2018). **V) Problemas a nivel Gerencial.** Lo cual se refleja en lo siguiente: “...A nivel de la Gerencia están fallando, no tienen claro para dónde va la micro...” (Entrevistado 35, comunicación personal, 2018); “Bajo nivel gerencial, existen gerentes que no reúnen los requisitos del cargo...gerentes sin experiencia en proyectos...” (Entrevistado 36, comunicación personal, 2018).

Con respecto a la pregunta de las **propuestas de mejora en cuanto a gestión de personas**, como resultados se presentan los siguientes códigos: **I) Mejorar el Desarrollo y la Formación.** Lo cual se manifiesta en lo siguiente: “...que exista un desarrollo de carrera más claro, porque no hay o bueno, yo no veo... mi jefatura me dijo que yo tuve una excelente calificación (refiriéndose a la evaluación de desempeño), pero nadie me dijo tú tienes tal desarrollo, te vamos a potenciar en esto, esto otro...” (Entrevistado 37, comunicación personal, 2017); “...que se identifiquen oportunidades de desarrollo con líneas de crecimiento. Identificar a esas personas y alimentarlas respecto del futuro...” (Entrevistado 38, comunicación personal, 2018); “...tener políticas claras de desarrollo, promociones y ascensos. Que sean claras y públicas...” (Entrevistado 39, comunicación personal, 2018). **II) Mejorar las capacitaciones.** Expresado en lo siguiente: “...Capacitaciones enfocadas...” (Entrevistado 40, comunicación personal, 2017); “...el tema de capacitación, volver a cómo eran de forma presencial, no online... Cuando yo hice algo online fue para cumplir...” (Entrevistado 41, comunicación personal, 2018). **III)**

Desarrollar un sistema de retención de trabajadores. Lo cual se refleja en: “...trabajar en la fidelización del empleado (mejorar estabilidad, proponer campañas de la empresa de fidelización, generar oportunidades de encuentro con la gente -de camaradería-)...” (Entrevistado 42, comunicación personal, 2018); “...identificar talentos por sobre los cargos, insistiendo en mantener esa gente...proponer un sistema de retención de talentos...” (Entrevistado 43, comunicación personal, 2018). **IV) Mejorar la comunicación con las personas desde Recursos Humanos.** Lo cual se manifiesta en lo siguiente: “...más cercanía con los trabajadores, tuve muy poca cercanía con Recursos Humanos, se generó más el último plazo. Falta la entrega de información de manera espontánea...” (Entrevistado 44, comunicación personal, 2017); “...la gestión de personas, está un poco alejada de las personas...” (Entrevistado 45, comunicación personal, 2018); “...preocuparse más de la gente, yo me fui y yo creo que nadie cachó...” (Entrevistado 46, comunicación personal, 2017).

En cuanto a la pregunta **qué aspectos cree necesarios de modificar o incorporar para que exista igualdad de género**, como resultados se presentan los siguientes códigos -los cuales evidencian una diversidad de opiniones- : **I) No hay que realizar modificaciones en torno a la igualdad de género.** Reflejado en “...nunca vi desigualdad de género, nunca hubo problemas de trato...” (Entrevistado 47, comunicación personal, 2018); “...yo creo que las mujeres se aprovechan del tema del género.....el tema de la igualdad de género ya está...” (Entrevistado 48, comunicación personal, 2018); “...no hay que modificar o incorporar, todo está dado...” (Entrevistado 49, comunicación personal, 2018). **II) Hay que fomentar un cambio en torno a la igualdad de género.** Expresado en: “...para mí, la igualdad de género es igualdad de responsabilidad y oportunidades de sueldo tanto a mujeres y hombres. Lo que está ocurriendo es que por el mismo cargo tienen responsabilidades distintas sólo por ser mujer...” (Entrevistado 50, comunicación personal, 2018); “...yo creo que deben haber medidas más concretas y reales, como por ejemplo, para incorporar a mujeres a los cargos claves se requieren medidas de flexibilidad...” (Entrevistado 51, comunicación personal, 2017). **III) Hay que desarrollar un mecanismo de carrera que privilegie a las mujeres.** Expresado en: “...me gustaría ver oportunidades ciertas para las mujeres, que puedan postular a cargos de jefatura y a nivel de gerencia...” (Entrevistado 52, comunicación personal, 2017).

5. Análisis y Discusión

Después de la aplicación de las entrevistas de salida en la “Compañía Minera X” y posterior presentación de los resultados respectivos; se puede señalar que los principales motivos de renuncia voluntaria de los trabajadores, según las entrevistas de salida, son en primer lugar, un 29% por oportunidad laboral - el cual es un factor motivacional- y un 29% de los trabajadores renuncian voluntariamente por condiciones laborales y familiares, -el cual es un factor higiénico-. Mientras que en segundo lugar, un 27% de los trabajadores, renuncia voluntariamente a la organización por falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo) -el cual es un factor motivacional-. A continuación, para el análisis y discusión se crearon distintas categorías, para de esta forma realizar un examen crítico sobre lo que ocurre hoy en día en la “Compañía Minera X”.

5.1 Sobre los Motivos de Renuncia y Factores Motivacionales

Es a partir de esto que, al analizar los datos, se deduce que los trabajadores están renunciando voluntariamente a la “Compañía Minera X” principalmente por **factores motivacionales**, es decir, más de la mitad de los trabajadores que renuncian están abandonando la organización por una nueva oportunidad laboral o por falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo), sin considerar el ambiente laboral -el cual tal como se mencionó previamente en la Figura N°1, cumple el papel de factor motivacional, así como también de factor higiénico, dependiendo de la perspectiva con la cual se analice- .

En un primer punto, el análisis y discusión se enfocará en torno a la **oportunidad laboral**.

5.1.2 Sobre la Oportunidad Laboral

La oportunidad laboral es un factor motivacional predominante en las renunciaciones voluntarias en la “Compañía Minera X”, y se da cuando los trabajadores renuncian debido a que otra organización les ofrece una nueva oferta laboral. Cabe destacar que la organización analizada tiene estrategias que cubren este factor e incentivan la participación de sus trabajadores en nuevas oportunidades dentro de la compañía, como lo es el *Mecanismo de Carrera*; definido como la apertura de concursos en una etapa inicial sólo para candidatos internos, para de esta forma incentivar las oportunidades laborales en postulantes internos.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, al ahondar en los motivos de renuncia se puede precisar que estas medidas se podrían seguir impulsando, además de diseñar e implementar nuevas estrategias debido a que, desde las entrevistas de salida, se refleja una debilidad, ya que los trabajadores aceptan nuevas oportunidades laborales porque éstas abarcan necesidades y oportunidades que la “Compañía Minera X” no les ha podido ofrecer, tales como: mejores cargos (con mayor nivel, mayores responsabilidades y mejores remuneraciones); oportunidades de estudios en el extranjero y mayores proyecciones en la nueva empresa.

Asimismo, cabe precisar en el hecho de que los trabajadores están renunciando a la organización por una nueva oportunidad laboral principalmente cuando llevan entre 1 y 2 años en la compañía, especialmente, en los proyectos de la zona norte y la zona centro. En este sentido es primordial desarrollar estrategias para retener a los trabajadores, ya que ellos mismos señalan que se deben “...*identificar talentos por sobre los cargos, insistiendo en mantener esa gente...y proponer un sistema de retención de talentos...*” (Entrevistado 43, comunicación personal, 2018).

Sumado a lo anterior, este fenómeno está afectando especialmente a los trabajadores en el rango etario de los 30-39 años. Lo anterior podría estar sucediendo porque los profesionales jóvenes se encuentran en la constante búsqueda de perspectivas de carrera en la organización donde trabajan, explorando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo (Madero, 2010), las cuales a la vez se ven mermadas por esta falta de claridad en las oportunidades de desarrollo y desafíos laborales que brinda la “Compañía Minera X”. Esta visión está muy ligada con el punto de análisis que viene a continuación.

En un segundo punto, el análisis y discusión se enfocará en torno a la **falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)**.

5.1.3 Sobre la Falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)

Cabe mencionar que éste es un factor motivacional predominante en las renunciaciones voluntarias en la “Compañía Minera X”. En este sentido, es importante destacar que la organización, en la actualidad, cuenta con medidas que incentivan las posibilidades de desarrollo -es decir, no es un tema que no se aborde-, tales como: *Planes de Desarrollo de Carrera*, que consisten en que tanto los profesionales como la organización gestionen

acciones necesarias y oportunas para incentivar la movilidad dentro de la compañía; o la existencia de un *Programa de Formación*, que consiste en la realización de cursos y/o en el cofinanciamiento de estudios de postgrado de algunos de sus trabajadores.

Sin embargo, se vislumbran debilidades en la transmisión de las políticas aplicadas por Recursos Humanos -en pos del desarrollo de sus trabajadores-, al menos desde lo propuesto por la literatura. Esto se refleja en la información brindada por los mismos trabajadores que renunciaron voluntariamente, ya que llama la atención que a pesar de que existan estas medidas, en la práctica -desde las impresiones de los trabajadores- se refleja una falta de claridad en cuanto al desarrollo de carrera expresado en lo siguiente “...no tener claro el desarrollo profesional...” (Entrevistado 32, comunicación personal, 2018) o “...el desarrollo de carrera, es cero...” (Entrevistado 33, comunicación personal, 2018).

Desde la literatura, se señala que es sumamente importante la visión que tienen los trabajadores en cuanto a sus posibilidades de promoción en su carrera y desarrollo en la organización, ya que ésta repercute directamente en su permanencia en la compañía (Madero, 2010). En este sentido, cabe señalar que la falta de claridad detectada anteriormente, es una debilidad, ya que va en desmedro de cualquier política o medida impartida por el área de Recursos Humanos. Por muchas medidas que proponga Recursos Humanos, si los trabajadores no tienen claras sus posibilidades de desarrollo, igual van a renunciar a la organización.

Por ejemplo, en la actualidad esta visión de falta de desafíos laborales, está afectando principalmente a los trabajadores de los proyectos de la zona centro y centro sur, por lo cual la visión que ellos tienen con respecto al tema es fundamental -a pesar de ser un tema que concierne a toda la organización-. Asimismo, es una desventaja que la visión actual que tienen algunos de sus trabajadores es que, a pesar de que Recursos Humanos cuenta con profesionales muy calificados, está alejado de las personas. Lo anterior expresado en: “...la gestión de personas, está un poco alejada de las personas...” (Entrevistado 45, comunicación personal, 2018).

En base a todo lo anterior, se recomienda revisar las estrategias y el plan comunicacional con el cual Recursos Humanos está transmitiendo la información a los trabajadores; por ejemplo, enfatizando la comunicación directa entre los especialistas de

Recursos Humanos en terreno con los trabajadores -además de los correos electrónicos que envía la Corporación a estos mismos- o promoviendo la cercanía y la presencia de Recursos Humanos en terreno, para fomentar la claridad en las medidas que implementa la Compañía en torno a las posibilidades de desarrollo, impidiendo la falta de claridad con respecto al tema. En suma, es importante intervenir al respecto, ya que el desarrollo, -al denotar el interés que demuestra la organización en el crecimiento de sus trabajadores- influencia directamente en la retención de estos mismos (Chiavenato, 2009).

5.1.4 Sobre la relación entre los Factores Motivacionales presentados

A partir de toda la información expuesta previamente, se puede desprender que una nueva oportunidad laboral en reiteradas ocasiones estaba ligada a la falta de posibilidades de desarrollo en la organización. Hoy en día estos factores motivacionales, están siendo determinantes en la decisión de sus trabajadores a la hora de plantearse si realmente vale la pena permanecer en la “Compañía Minera X”.

En este sentido, se puede desprender, que en la mayoría de las entrevistas de salida donde el motivo de renuncia era por una nueva oportunidad laboral, el factor común encontrado fue que, si bien los trabajadores valoraban el prestigio y estatus de la compañía, finalmente aceptaban esta nueva oportunidad laboral porque les ofrecía mayores posibilidades de desarrollo de carrera. Por ejemplo, la nueva organización les ofrecía un mejor cargo que a pesar de llevar años en la “Compañía Minera X” buscando, no tenían la claridad ni tampoco la certeza de que en el corto plazo lo pudieran obtener en la organización (con mayor nivel, mayores responsabilidades y/o mejores remuneraciones). Asimismo, les ofrecía facilidades para estudiar en el extranjero, así como también proyección y desarrollo de carrera asegurado, lo que en la “Compañía Minera X”, a pesar de sus esfuerzos por ser promocionados no tenían la claridad sobre las acciones a seguir, ni tampoco las posibilidades concretas, lo que generaba frustraciones.

5.2 Sobre el Ambiente Laboral y Factores Motivacionales e Higiénicos

Tal como ya se comentó, el ambiente laboral es un factor complejo, ya que dependiendo desde la perspectiva con la cual se analice puede ser higiénico o motivacional. En este sentido, es que se analizará y discutirá brevemente desde ambas perspectivas. Como fortalezas de la “Compañía Minera X” en cuanto al ambiente laboral

en términos motivacionales, se puede destacar que la mayoría de sus trabajadores perciben que es un “...*buen lugar para aprender, el clima laboral es relativamente bueno... Las condiciones que involucran el trabajo también son buenas...*” (Entrevistado 17, comunicación personal, 2017). Sin embargo como debilidades, se pudo identificar que -a pesar de ser en un porcentaje menor-, existen áreas donde el ambiente laboral debe ser mejorado, ya que se identifica lo siguiente: “...*personas que hacen ingratos los ambientes de trabajo, habían bajas lealtades en el equipo...*” (Entrevistado 12, comunicación personal, 2018).

En términos higiénicos, se puede señalar que, por lo menos en las oficinas de Santiago, se observó que se contaban con todas las facilidades necesarias para desempeñar el trabajo, tales como puestos de trabajo cómodos y espaciosos, computadores para cada trabajador, baños bien equipados, salas de reuniones, entre otras. Sin embargo, en terreno se pudo identificar una debilidad potente, que además fue un factor común en la mayoría de las entrevistas de salida realizadas, relacionado con dos puntos centrales: **(1) Falta de conectividad en terreno**, referida a que a pesar de los esfuerzos de los trabajadores por comunicarse con sus familias o con personas cercanas, en los campamentos de los proyectos mineros, la conectividad era pésima (principalmente en los proyectos de la zona norte). **(2) Baja calidad de la comida proporcionada en terreno**, especialmente en las faenas mineras de la zona norte, donde los trabajadores señalaban que la calidad de la comida era baja -ensaladas congeladas, poca variedad, pocas opciones sanas y equilibradas-. Si bien se identificó que estos factores no fueron resolutivos a la hora de tomar la decisión de renunciar voluntariamente a la “Compañía Minera X”, de todas formas es importante tenerlos en consideración, ya que afectan las condiciones donde las personas trabajan, la satisfacción en cuanto a su entorno de trabajo, y también la calidad de vida y percepción de los trabajadores en terreno, especialmente en el Proyecto 1 Zona Norte, que es donde se identificaron la mayor cantidad de renuncias voluntarias.

5.3 Sobre los Motivos de Renuncia y Factores Higiénicos

Por su parte, se puede vislumbrar que también los trabajadores renuncian a la organización por **factores higiénicos**, destacando entre estos las condiciones laborales y familiares como el principal motivo de renuncia. A continuación, el primer punto de análisis

y discusión, en cuanto a los factores higiénicos, se enfocará en las **condiciones laborales y familiares**.

5.3.1 Sobre las Condiciones Laborales y Familiares

Es importante ahondar en esta temática, ya que un 29% de los trabajadores están renunciando voluntariamente por este motivo. Una fortaleza identificada es que para la “Compañía Minera X” las condiciones laborales y familiares son sumamente relevantes, y han realizado un sinnúmero de esfuerzos para abordar de manera apropiada este tema, lo que se refleja en la aplicación de la *Norma 3262*, de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización, y con ello medidas de conciliación y flexibilidad.

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos esfuerzos y medidas que evidencian una motivación para el cambio desde la organización, aún existen bastantes debilidades con las cuales hay que trabajar. En primer lugar, hay que tener en consideración que el trabajo por turnos y en terreno influye a una gran parte de la compañía -debido a que pertenece al rubro minero-; y en segundo lugar, cabe mencionar que al ser una organización conformada mayoritariamente por hombres, el tema del género debe tenerse presente a la hora de tomar medidas y generar propuestas al respecto. En la actualidad, existen hombres y mujeres profesionales, con hijos, que están trabajando en terreno, que están sobrepasados y sienten que ha sido mermada su calidad de vida, reflejado en lo siguiente: “...fui mamá y no hubo flexibilidad en la jornada...” (Entrevistado 9, comunicación personal, 2017). En esta frase se puede identificar que el tema del género ha afectado a las mujeres en terreno, a pesar de que ellas quieren trabajar en la “Compañía Minera X”.

En este sentido, la flexibilidad posiblemente no sólo se basa en crear medidas, sino que es un tema mucho más profundo y complejo, y va de la mano con una cultura que apoye la maternidad. En la actualidad, y en directa relación con lo anterior, se manifiesta un problema reflejado en que un porcentaje importante de la dotación expresa lo siguiente: “...yo creo que las mujeres se aprovechan del tema del género...” (Entrevistado 48, comunicación personal, 2018). Por otra parte, las frases: “...me cansé, tengo niños...no podía abordarlo...” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018) y “...el principal motivo es la calidad de vida, el tiempo con mi familia...” (Entrevistado 11,

comunicación personal, 2018), denotan que es un proceso con el cual aún hay que seguir trabajando firmemente.

En términos concretos, se podrían mejorar e incluir algunas medidas de conciliación. Por ejemplo, sería importante considerar la opción del teletrabajo o *home office*. Ya que si bien desde la información recabada existe, no se aplica a cabalidad y es en contadas ocasiones -desde lo conversado con miembros de la organización-. Para los casos de maternidad, sería importante establecerlo como un beneficio de conciliación de al menos una vez a la semana en Santiago y para el caso de terreno plantearse alguna forma de teletrabajo para poder conciliar el tiempo familiar y laboral y así retener y promover a la dotación femenina.

Otro ejemplo, relacionado con la falta de conciliación en general y los problemas en terreno, es que en la “Compañía Minera X” se da mediodía libre cuando el trabajador está de cumpleaños; pero ¿qué pasa con los trabajadores que están en terreno? Si se aplica una medida de flexibilidad debe ser abordada considerando a todos los centros de trabajo -proyectos y áreas funcionales- y cuando los trabajadores de terreno estén de cumpleaños se podrían comprar los pasajes aéreos con anticipación, permitiéndoles hacer efectivo su beneficio de cumpleaños.

El segundo punto de análisis y discusión, en cuanto a los factores higiénicos, se enfocará en los **Conflictos con Jefaturas**.

5.3.2 Sobre los Conflictos con Jefaturas

A modo preliminar, cabe destacar que un 5% de los trabajadores entrevistados renunciaron por este motivo, es decir, un porcentaje menor de la muestra, que en este caso proviene de los proyectos de la zona norte. A partir de la información anterior, se puede desprender que la “Compañía Minera X” se ha preocupado por abordar esta temática. Sin embargo, al analizar las entrevistas de salida se identifican debilidades en cuanto a la comunicación entre jefes y trabajadores, reflejado en las siguientes frases: “...nunca tuve feedback de la jefatura y vi que estaba sobrando...” (Entrevistado 6, comunicación personal, 2017) o “...fue por la jefatura... también me calificó mal en cuanto a comunicación...” (Entrevistado 7, comunicación personal, 2018).

5.3.3 Sobre las Remuneraciones

Sobre este punto cabe destacar que sólo un 2% de los trabajadores entrevistados renunciaron por el motivo referido, es decir, fue el menos seleccionado por los trabajadores. Esto hace bastante sentido considerando dos puntos: el primero, el rubro en el cual se realizó el estudio, a saber, el rubro minero, tiene uno de los paquetes de compensación más elevados del mercado comparativamente hablando; y el segundo, las asignaciones o bonos adicionales que se le otorgan a los trabajadores por trabajar en terreno resultan bastante cuantiosas. Este punto, a pesar de estar bien evaluado y relacionarse con la percepción positiva que los trabajadores tienen de la organización tales como que la “Compañía Minera X” es una organización con recursos y también estable, reflejado en: “...Yo creo que es una organización que tiene recursos... igual existe estabilidad...” (Entrevistado 23, comunicación personal, 2017); es un factor higiénico que no se debe descuidar, por lo que se recomienda siempre tenerlo en consideración.

5.4 Sobre las Estrategias de Retención y Recomendaciones

En vista del análisis realizado, es que se plantea la importancia de proponer algunas estrategias de retención y recomendaciones para la “Compañía Minera X”. En términos **motivacionales** las estrategias de retención y recomendaciones propuestas son: para evitar la fuga de talentos y la reducción de costos por las renuncias voluntarias, se propone la generación de un **sistema de compromiso**, el cual consistiría en que si un trabajador que renuncia a la “Compañía Minera X”, quiere reincorporarse en un futuro, deberá en dicha ocasión firmar una carta de compromiso de permanencia mínima de 2 años en sus labores. Lo anterior, en vista que el mayor número de renuncias voluntarias se dan al cabo de 1-2 años de permanencia en la organización. Así, se evitarían los costos asociados a la rotación, como también sería un acuerdo común entre la organización y los trabajadores. Sumado a esto, en caso de que el trabajador no cumpla con una buena evaluación de desempeño o tenga ciertas conductas causales de despido, se podría dar término al acuerdo por temas de desempeño o necesidades de la empresa. A raíz de la falta de claridad detectada en cuanto a los desafíos laborales y posibilidades de desarrollo de los trabajadores que renuncian voluntariamente, es que se propone la implementación de un **programa de pasantías entre las distintas áreas** de la “Compañía Minera X”. Es decir, sus profesionales podrán ir rotando en las distintas áreas de su interés -siempre y cuando existan posibilidades- para que puedan conocer más la

organización, aportando con su experticia en distintas áreas y pudiendo enfrentar nuevos desafíos laborales. Asimismo, se propone la **transmisión y acompañamiento directo de la información de los planes de Desarrollo** en vista de la falta de claridad con respecto a los planes de capacitación, formación y desarrollo de carrera a nivel general. En este sentido, los especialistas de Recursos Humanos deberán transmitir las medidas propuestas de manera clara y directa, siendo guías y aliados estratégicos en el proceso. Así, los trabajadores que buscan posibilidades de promoción o desarrollo de carrera tendrán claridad con respecto a los procesos y medidas (específicamente en proyectos), ya que se detectó una falta de claridad y orientación con respecto a la temática. Finalmente, se propone la implementación de un **programa de estudios en el extranjero**, para fomentar el desarrollo de carrera, donde a los profesionales destacados en las evaluaciones de desempeño y que tengan un mínimo de 2 años en la compañía, puedan estudiar en el fuera de Chile sin perder su cupo en la organización.

En términos **higiénicos**, en vista de la falta de conciliación entre la vida laboral y familiar, especialmente en mujeres que tienen hijos, se propone implementar el **teletrabajo**. Es decir, que estas mujeres puedan trabajar al menos 1 vez a la semana desde sus casas. En el caso de terreno, se propone formular un sistema de teletrabajo que también les permita a las mujeres hacerse parte de estos beneficios. También, se propone **analizar críticamente las medidas de conciliación**, con apoyo de expertos en el tema, ya que desde lo recabado, en terreno no se pueden implementar en su totalidad las medidas propuestas por Recursos Humanos, ya sea por factores espaciales o por una cultura machista altamente arraigada -por lo que sería importante implementar un proceso de gestión del cambio, en conjunto con una consultora experta en el tema-. También se propone, **mejorar la conectividad en terreno**, realizando la mayor cantidad de esfuerzos posibles para que los trabajadores de proyectos -específicamente de la zona norte- puedan comunicarse de manera tranquila y sin inconvenientes con sus familias. Finalmente se propone **mejorar la calidad de la alimentación en los campamentos de la zona norte**.

6. Conclusiones

La pregunta de investigación referente a conocer ***¿Cuáles son los factores que según los/las trabajadores/as de la “Compañía Minera X” en Chile, inciden en su decisión de renunciar voluntariamente a su trabajo?*** logró ser respondida, a través de la aplicación de entrevistas de salida a los trabajadores que renunciaron voluntariamente a la compañía, posteriores resultados y análisis, que se revisaron a lo largo del estudio. Asimismo, el objetivo general de conocer los factores que inciden en que los trabajadores de la “Compañía Minera X” en Chile renuncien voluntariamente a su trabajo, logró ser cumplido; concluyendo que los factores que están incidiendo en la actualidad en las renuncias voluntarias de los trabajadores son principalmente factores motivacionales (oportunidad laboral; falta de desafíos laborales y ambiente laboral), así como también, factores higiénicos (ambiente laboral -nuevamente-; remuneraciones; condiciones laborales y familiares; conflictos con las jefaturas).

Sumado a lo anterior, los objetivos específicos también lograron ser cumplidos. Ya que primero, a través de la aplicación y análisis de las entrevistas de salida se obtuvieron las impresiones de los trabajadores. Luego, en el marco teórico, los factores fueron categorizados entre higiénicos y motivacionales. Posterior a eso, se realizó una jerarquía de estos mismos, concluyendo que los factores más predominantes a la hora de tomar la decisión de renunciar son los factores motivacionales, tales como una nueva oportunidad laboral y la falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo). En cuanto a los factores higiénicos, las condiciones laborales y familiares fueron el factor más relevante. Por su parte, también se realizó una comparación de dichos factores entre los proyectos y áreas funcionales, concluyendo que en la actualidad las personas más afectadas son las que se encuentran en terreno. Y finalmente, a raíz de lo anterior, se lograron proponer algunas medidas que ayudarán a retener al personal -en caso de implementarse- que renuncia voluntariamente a la “Compañía Minera X” en Chile, al final del análisis y discusión de esta Memoria.

En este sentido, las implicaciones de esta investigación son diversas. Se puede señalar que la presente Memoria logra ser un aporte a la “Compañía Minera X”, ya que es un estudio pionero en este campo, al denotarse un vacío en la literatura con respecto a las entrevistas de salida. Enseguida, aborda una problemática que si bien es considerada

en la organización, no existía -hasta esta investigación- claridad con respecto al análisis y abordaje de las entrevistas de salida.

Además, se torna trascendental, ya que permite visualizar que a pesar de que se trató de ahondar bastante en los factores motivacionales, los factores higiénicos no deben descuidarse, y se debe seguir trabajando arduamente en las oportunidades de mejora que logró captar esta Memoria, como la retención de trabajadores mediante la conciliación entre la vida laboral y personal, los desafíos profesionales, el desarrollo de carrera y la calidad de vida laboral. Temáticas que, en la actualidad, son fundamentales a la hora de plantearse mejoras y desafíos en el campo de los Recursos Humanos, especialmente en esta organización altamente valorada y consolidada en Chile.

En la misma línea, este estudio, a través del análisis de las entrevistas de salida de la minera, permite tener una panorámica de cómo está funcionando el Sistema de Reclutamiento y Desarrollo en la “Compañía Minera X”. El cual a pesar de tener una gran cantidad de fortalezas, denota carencias en la gestión de la rotación -específicamente-. Por lo cual se recomiendan una serie de propuestas.

Se recomiendan propuestas como establecer un sistema de compromiso, el cual precisamente se implementaría mediante el trabajo a la par con Relaciones Laborales y los sindicatos, para evitar cualquier conflicto que se pudiera presentar. La implementación de un programa de pasantías entre las distintas áreas, el cual en concreto sería una estrategia de retención de personas enfocada en el desarrollo, que se implementaría a partir de un concurso de selección de los mejores candidatos, con cupos acotados y en periodos del año donde fuera factible movilizar a los trabajadores de sus áreas, sin ir en desmedro de la producción y compromisos.

La creación de una estrategia comunicacional enfocada en la transmisión y acompañamiento directo de la información de los planes de Desarrollo por parte de Recursos Humanos, para evitar las confusiones y falta de claridad presentada por los trabajadores; en concreto, mediante la presencia de especialistas de Recursos Humanos en las reuniones de los proyectos, charlas en terreno, para fomentar la cercanía y comunicación, sumado a la creación de videos y campañas de desarrollo profesional. Además, se propone la implementación de un programa de estudios en el extranjero, que en específico se realizaría mediante un concurso, donde personas que lleven dos años o

más en la organización, con un desempeño excepcional, puedan postular, otorgándoles la posibilidad de viajar por un año al extranjero, reservándole su cupo en la “Compañía Minera X”.

Finalmente, se recomienda la implementación del teletrabajo o *home office*, que en concreto sería un beneficio aplicable semanalmente en los casos de maternidad, para las áreas funcionales y para los proyectos. En el caso de los proyectos, debería realizarse de manera planificada, para evitar problemas logísticos como la compra de pasajes aéreos o traslados. Además de proponerse el trabajo en conjunto con un equipo consultor y tal como ya se había mencionado, trabajar en pos de mejorar la conectividad en los campamentos, así como también la calidad de la alimentación.

Todas las recomendaciones deben realizarse de manera integrada, a razón de encontrar un equilibrio entre los factores motivacionales e higiénicos propuestos en esta Memoria y con el objetivo final de lograr mejoras continuas que permitan que sus trabajadores valiosos y capacitados decidan quedarse en la organización. Con todo lo anteriormente señalado en esta Memoria, se aborda lo propuesto inicialmente en cuanto a la problemática del aumento de las renunciadas voluntarias en la “Compañía Minera X”, específicamente en proyectos; la falta de claridad en cuanto al plan de acción y análisis de las entrevistas de salida, y la inminente preocupación de Recursos Humanos.

Por último, para futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio específico para saber qué está pasando en los proyectos de la zona norte, ya que tal como se pudo precisar en la presente Memoria, sus trabajadores son los que están siendo mayormente afectados por las renunciadas voluntarias y se vislumbran abismales diferencias entre las renunciadas de los proyectos de la zona norte con las áreas funcionales de la zona centro. Asimismo, se propone que en caso de que se apliquen las medidas recomendadas, se realice un seguimiento de las estrategias implementadas.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, J., Badii, M. y Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf).
- Almanza, A., Guerrero, A. y Molino, N. (2014). *Entrevista de Retiro para desvinculación laboral en las organizaciones*. (Tesis de grado, Universidad Sergio Arboleda). Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/928/ENTREVISTA%20DE%20RETIRO%20%20PARA%20DESVINCULACION%20LABORAL%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill.
- Barragán, N., Castillo, J., Guerra, P. y Villalpando, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6 (11), 33-43. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12509/>.
- Bargsted, M. (2011). *Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico*. Comunicación presentada en Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Antofagasta, Chile. Recuperado de

https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/conferencia_entragias_para_la_atraccion_y_retencion_de_talentos-_mbargsted_2011.pdf.

Barrios, C. (2012). *Relaciones interpersonales y aspectos de retiro de una empresa del sector de servicios de Bogotá*. (Tesis de Grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano). Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1659/T230.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Brooker, B. (14 de enero de 2008). Conseguirlos es difícil, Mantenerlos es más difícil. *Age* 79. Recuperado de <http://adage.com/article/talentworks/tough-keeping-tougher/122972/>.

Campo, A. y Celina, H. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572-580. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/806/80634409/>.

Camps, J. y Luna-Arocas, R., (2007). Un modelo de prácticas de trabajo de alto rendimiento e intenciones de rotación. *Personnel Review*, 31(1), 26-46. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480810839950>.

Cantallopts, J., Molina, R. y Pérez, P. (2007). *Recopilación de Estudios 2009: Desarrollo Minero en Chile Análisis y Desafíos*. Recuperado de <http://www.cochilco.cl/descargas/estadisticas/recopilacion/2007.pdf>.

Chang, W., Huang, T. y Wang, Y. (2013). Antecedentes relacionados con el diseño del trabajo de la intención de la rotación: un enfoque multinivel. *Human Resource Management*, 52 (1), 1-26. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.21515>.

Chaparro, D., Guzmán, L., Jiménez, W., Naizaque, L. y Ortiz, S. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34 (72), 75-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2312/231242734009.pdf>.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Principios de administración: Lo esencial en la teoría general de la administración*. Brasil: Editora Manole.

Consejo de Competencias Mineras. (2017). *Fuerza laboral de la Gran Minería Chilena 2017-2026*. Santiago de Chile: Alder Comunicaciones.

Delgado, J., Ortiz J., Rodríguez, J., Soto, J. y Vera, G. (2016). *Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco* (Tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8638>.

Dessler G. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Dirección del Trabajo. (2018). *Código del Trabajo* (DT 159). Recuperado de http://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_2.pdf.

Donoso, M. (2014). El mercado del cobre chileno frente a la problemática financiera internacional. *Ingeniare Revista chilena de Ingeniería*, 22 (1), 99-115. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052014000100010.

- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35 (1), 61-77. Recuperado de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf_43.
- Flores, R. y Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22 (2), 24-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41623191004>.
- Gaertner, S., Griffeth, R. y Hom, P. (2000). Un meta-análisis de antecedentes y correlatos de rotación de empleados: actualización, pruebas de moderador e implicaciones de investigación para el próximo milenio. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630002600305>.
- Gómez, S. y Roquet, J. V. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45 (156), 45-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>.
- Gutiérrez, L. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. (Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/103/1/TL_Gutierrez_Bazan_AnaLuciaDeLourdes.pdf
- Harvard Business School Press (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2014). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18 (2013), 837-863. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44369/41927>

- Herzberg, F. (1966). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1969). *Una vez más ¿cómo motiva a sus empleados?*. Cleveland: Harvard Business Review
- Hollenbech, N. (2000). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Jaramillo, P., Lehmann, S., y Moreno, D. (2009). China, precios de commodities y desempeño de América Latina: algunos hechos estilizados. *Cuadernos de economía*, 46(133), 67-105. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-68212009000100004&script=sci_arttext&tlng=en.
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lara, C. y Silva, C. (2017). ¿El Fin del Superciclo del Cobre y de las Reformas Sociales en Chile?. *Textos & Contextos*, 16 (2), 479-494. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3215/321554297016.pdf>.
- Littlewood, Z. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Revista Investigación Administrativa*, 97 (35) 7-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/4560/456045194001/>
- López, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. (Tesis de magister, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>.

- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, 1 (232), 109-130. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006&lng=es&tlng=es.
- Madero, S. y Zambada, R. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22 (2), 24-31. Recuperado de <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/363/322>
- Mangia, R. (2017). *Propuesta de Entrevista de Salida para una Compañía Multinacional del sector asegurador* (Tesis de grado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo). Recuperado de http://rraae.org.ec/Record/0037_eac50adb72d08944f9466f85704dc298
- Medina, J. (2017). *Desarrollo del Sector Minero en Chile y sus Consecuencias Macroeconómicas* (Estudio realizado para la Alianza Valor Minero, Universidad Adolfo Ibáñez). Recuperado de <http://valorminero.cl/DesarrollodelSectorMineroenChileysusConsecuenciasMacroecono%CC%81micas.pdf>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (48), 104-109. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>.
- Miller, R. (24 de enero de 2008). Es un mundo pequeño después de todo. *EContent*, 1-4. Recuperado de <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Its-a-Small-World-After-All-40681.htm>

- Mina, P. M. (2015). *Atracción y retención del talento: problemática en empresas IT de Argentina* (Tesis de Magíster, Instituto Tecnológico de Buenos Aires). Recuperado de <https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/561>.
- Miranda, S. (2007). *Rotación Laboral en Representantes de Venta en Terreno de una Empresa de Distribución para Retail de Productos de Consumo Masivo* (Tesis de grado, Universidad de Chile). Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/miranda_s/html/index.html
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Mondy, R. y Noe, R. (2008). *Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Education*. Recuperado de https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Administraci%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+noe+wayne+&ots=YwQxOaCLS4&sig=7vc_mFvOngo0ESj9WnHD1szgX8s#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20noe%20wayne&f=false.
- Moreno, M., Pelayo, A. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10 (0), 56-72. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>
- Murray, W., Rehner, J. y Rodríguez, S. (2018). Ciudades en auge en Chile: Rol de la actividad exportadora en la dinámica del empleo urbano. *EURE*, 44 (131), 151-172. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612018000100151
- Otero, M. y Torres, K. (2016). *Plan de Mejora de la Gestión de Rotación de Personal y Siniestralidad para la División de Operaciones de una Empresa Contratista Minera* (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1548/Mayra_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica educare*, 15 (1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>

Pwc. (3 de Junio de 2014). El talento es la pieza clave para el éxito de las organizaciones [Comunicado de prensa]. Recuperado de http://www.pwc.com/es_MX/mx/prensa/archivo/2014-02-saratoga-pwc.pdf.

Reyes, A. (2005). *Administración de Personal*. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Roussel, P. (2000). *Motivación en el trabajo: concepto y teorías*. Tolouse: LIRHE.

Sector minero es uno de los rubros con mayor rotación de personal. (22 de Julio de 2016). *Rumbo Minero*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/sector-minero-es-uno-de-los-rubros-con-mayor-rotacion-de-personal/>

Sube la confianza de los chilenos en encontrar un nuevo empleo durante los próximos 6 meses. (21 de Febrero de 2018). *Estrategia On Line*. Recuperado de <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1013451/sube-confianza-chilenos-encontrar-nuevo-empleo-durante-proximos-6-meses>

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *Manual de métodos mixtos en investigación social y conductual*. California: Thousand Oaks.

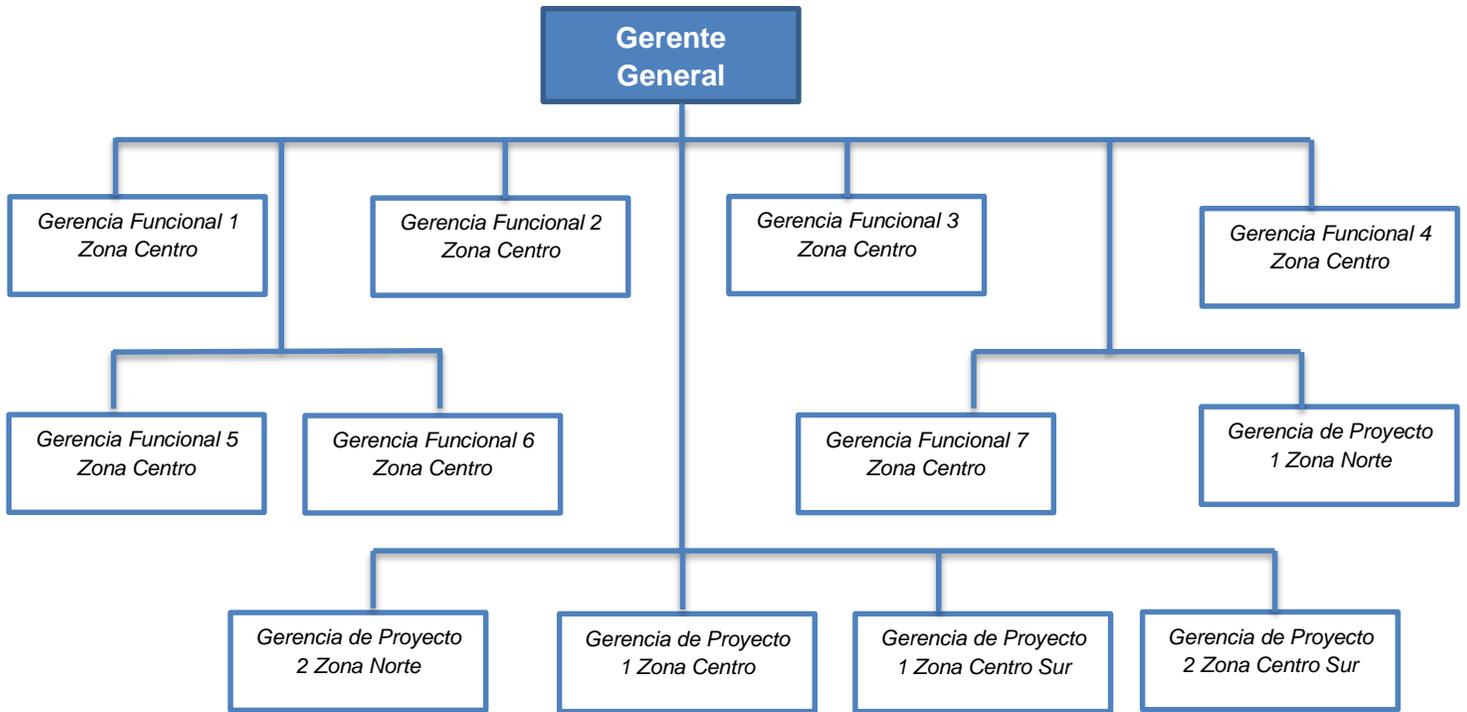
Torres, R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana en el rubro hotelero*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7169/TORRES_PORTILLA_ROSMERY_FACTORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werther, W. y Davis. K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill.

Wescott, S. (28 de abril de 2006). Goodbye and Good Luck. *Inc*. Recuperado de <https://www.inc.com/magazine/20060401/handson-managing.html>

Anexo 1

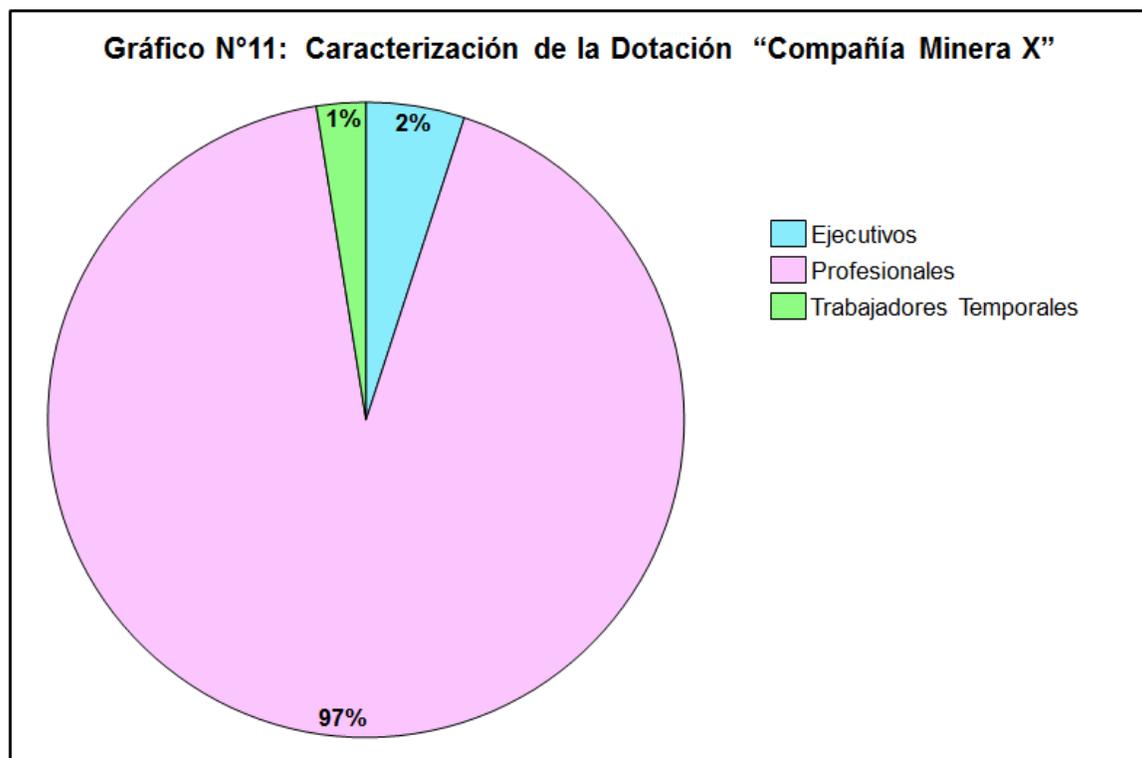
Figura N°3: Organigrama de la “Compañía Minera X”:

**Aclaraciones del Organigrama:**

- ❖ *Las gerencias funcionales se encuentran ubicadas en Santiago.*
- ❖ *Las gerencias de proyecto se encuentran ubicadas a lo largo de Chile.*

Anexo 2**Figura N°4: Caracterización de la Dotación en la “Compañía Minera X”**

Tipo de Trabajador	Cantidad
Ejecutivos	15
Profesionales	899
Trabajadores Temporales	9

Total de la Dotación: 923

Anexo 3

FORMATO ENCUESTA DE SALIDA PROFESIONAL "Compañía Minera X"

Nombre : Proceso Adjudicado : Cargo Actual : Fecha Ingreso :	Fecha salida : Jefatura : Fecha entrevista :
---	---

Según nuestros registros ud. ha renunciado a nuestra Empresa, con la finalidad de mejorar nuestros procesos de gestión de personas, le solicitamos que nos responda con la mayor transparencia y objetividad en las respuestas. Desde ya agradecemos su colaboración:

Motivo de su Renuncia:**Motivo de Salida:**

1	Oportunidad Laboral	
2	Falta de desafíos laborales (posibilidades de desarrollo)	
3	Conflictos con jefaturas	
4	Remuneraciones	
5	Condiciones laborales y familiares	
6	Ambiente Laboral	

Utilice una escala de 1 a 5, donde 5 representa un Alto Grado de acuerdo con la afirmación y 1, total desacuerdo con la afirmación.

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Algo de acuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo

AFIRMACIONES	EVALUACIÓN	
Dimensión Trabajo y Asignaciones		
1. ¿Considera que la labor que desempeñaba era adecuada a su nivel de habilidades?		
2. ¿Sentía que su trabajo era relevante y lo desafiaba?		
3. ¿Cómo evaluaría la adecuación entre su trabajo y la remuneración asignada?		
4. ¿Cómo calificaría la distribución de las tareas al interior de su equipo?		
5. Evalúe el volumen/carga de tareas y el nivel de demanda/presión respecto a éstas		
Dimensión Trabajo y Vida Familiar		
6. Califique el equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales		
7. ¿Su trabajo podía ser cumplido en el horario de trabajo?		
8. ¿La exigencia de su trabajo lo dejaba disfrutar de sus descansos?		
Dimensión Infraestructura		
9. De haber tenido la posibilidad de traslado durante su desempeño, ¿Cómo evaluaría la infraestructura de campamento?		
10. ¿Cómo evaluaría la alimentación proporcionada en los campamentos?		
11. En terreno, ¿Contó con las herramientas necesarias para poder realizar su labor?		
Dimensión Manejo de Expectativas profesionales		
12. ¿Cómo evaluaría las oportunidades de desarrollo que se le presentaron durante su desempeño en la VP?		
13. ¿Sus expectativas respecto de la "Compañía Minera X" se cumplieron?		

14. ¿Sus expectativas respecto del cargo al que postuló se cumplieron?		
15. Califique el nivel de cumplimiento de sus expectativas iniciales de desarrollo profesional		
16. Evalúe el programa de Formación de la empresa		
Dimensión Ambiente de Trabajo		
17. ¿Cómo evaluaría el trabajo en equipo dentro de su área o grupo de pares?		
18. Califique el ambiente y las relaciones interpersonales en su equipo		
19. ¿Sintió apoyo de sus compañeros para desempeñarse?		
20. ¿Considera que su trabajo y desempeño fue reconocido por su jefatura y/o pares?		
21. Evalúe la comunicación en el grupo de trabajo, considerando la coordinación y tareas encomendadas		
Dimensión Relación con la Jefatura		
22. ¿Su jefatura consideraba sus opiniones e ideas de mejora en los diversos trabajos que realizaba?		
23. ¿Considera que su relación con la jefatura fue respetuosa?		
24. ¿Sintió apoyo de su jefatura para desempeñarse y desarrollarse?		
25. ¿Considera que su jefatura fue un referente en términos de aprendizajes para usted?		
26. ¿Considera que su jefatura formaba equipos de trabajo unidos y motivados?		

AFIRMACIONES	EVALUACIÓN	COMENTARIOS
Dimensión Diversidad de Género		
27. ¿Cree que hombres y mujeres han tenido las mismas oportunidades de desarrollo dentro de la "Compañía Minera X"?		
28. ¿Cree que existe igualdad de desafíos entre géneros?		

29. ¿Considera que la Infraestructura; baños, salas de cambio, equipos de protección personal y elementos de seguridad sobre todo en terreno cumple con los estándares necesarios para mujeres?		
30. ¿Considera que en la organización se respeta el permiso postnatal tanto para trabajadores y trabajadoras?		
31. ¿Cree que los ambientes de trabajo en la "Compañía Minera X" son apropiados para las mujeres?		
Dimensión Condiciones Contractuales		
32. ¿Se habría quedado de haber oportunidades en otros cargos?		
33. ¿Se habría quedado si hubiesen cambiado sus condiciones de trabajo (lugar, jornada, renta)?		
34. Si retrocediera en el tiempo, volvería a aceptar la oferta que le hizo la "Compañía Minera X" cuando ingresó?		

¿Qué aspectos cree que son necesarios para modificar o incorporar para que exista igualdad de género en la "Compañía Minera X"?

Fortalezas de la "Compañía Minera X"

Debilidades de la "Compañía Minera X"

¿Qué mejoras propondría a la “Compañía Minera X”, en cuanto a la Gestión de Personas?

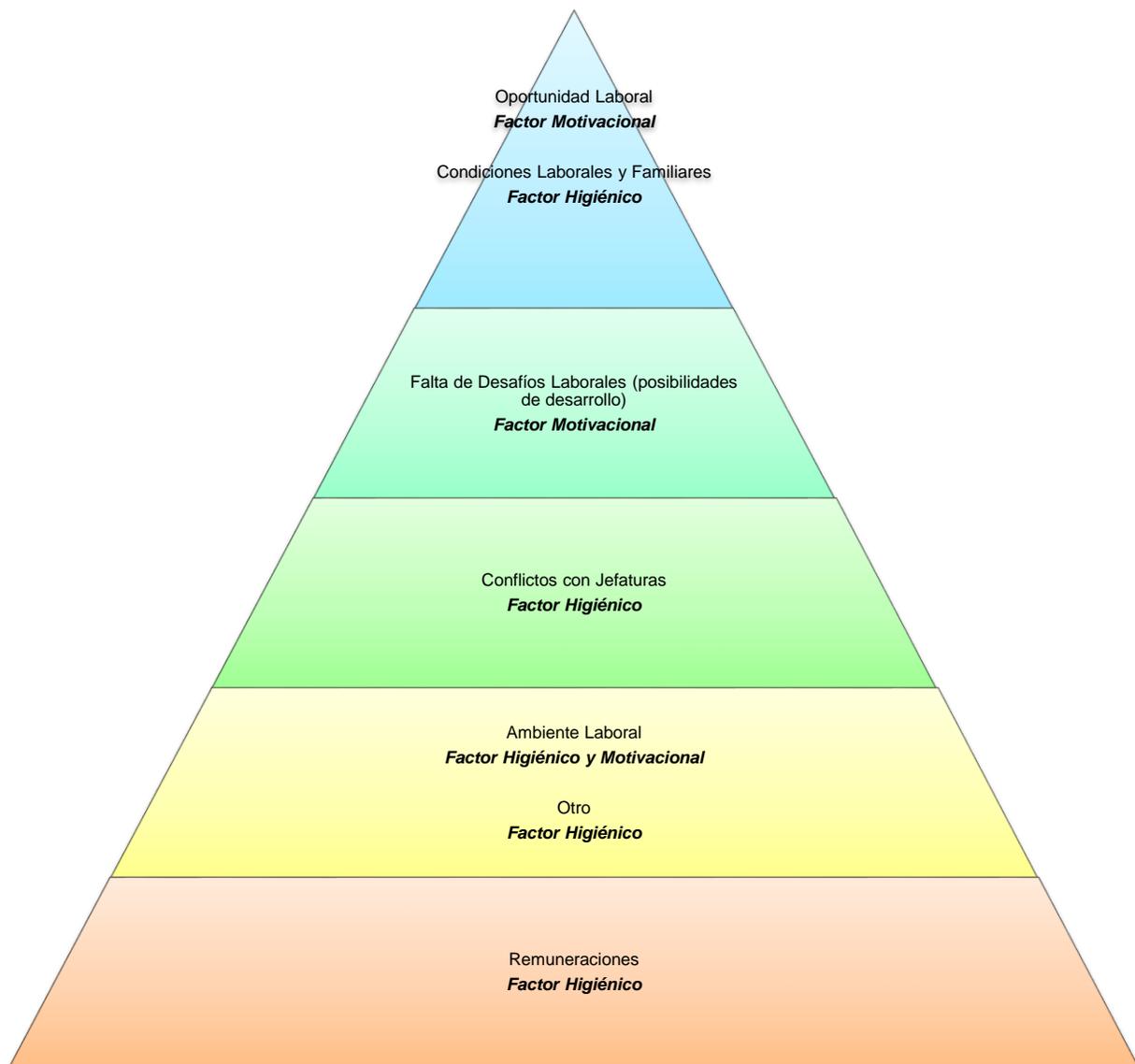
Volvería a trabajar en la “Compañía Minera X”:

Agregue comentarios u observaciones relevantes que considere necesarias de transmitir y que no han sido referidas.

Anexo 4

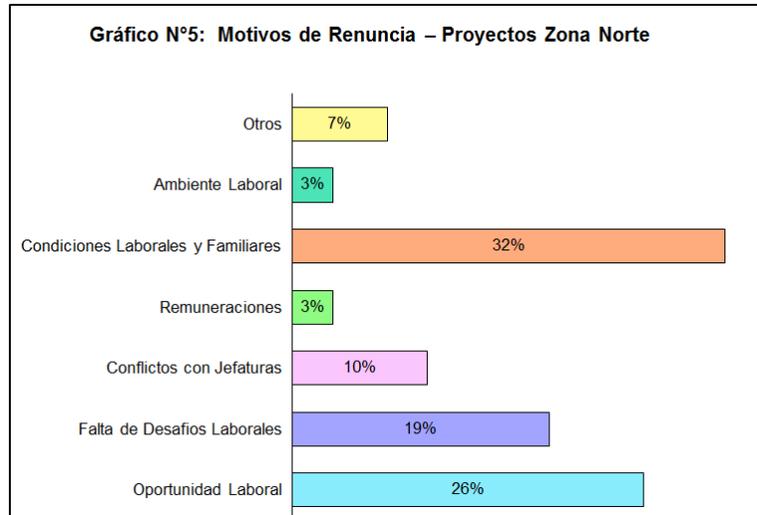
Resultados Generales de la Entrevista de Salida

Figura N°5: Jerarquización de los Motivos de Renuncia en la “Compañía Minera X”

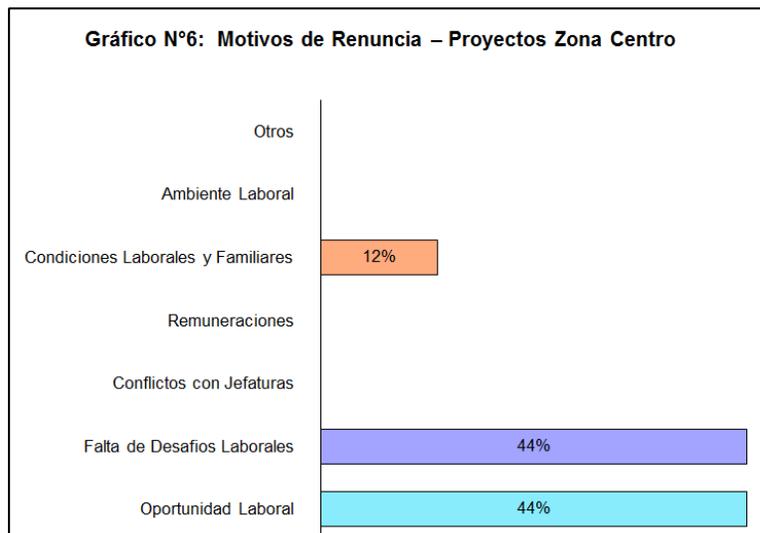


Anexo 5

Motivos de Renuncia Voluntaria según Faena Minera

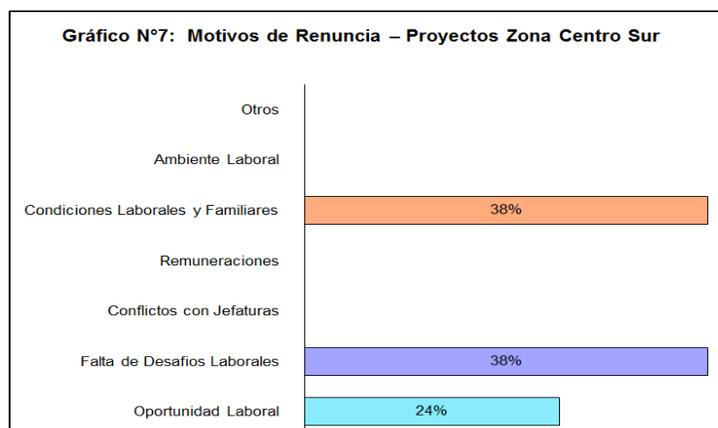


De la información se puede dilucidar que la mayoría de las renunciaciones voluntarias en los proyectos mineros de la Zona Norte ocurren por condiciones laborales y familiares, así como también por nuevas oportunidades laborales. Mientras que la menor cantidad de renunciaciones voluntarias se da por ambiente laboral y remuneraciones.

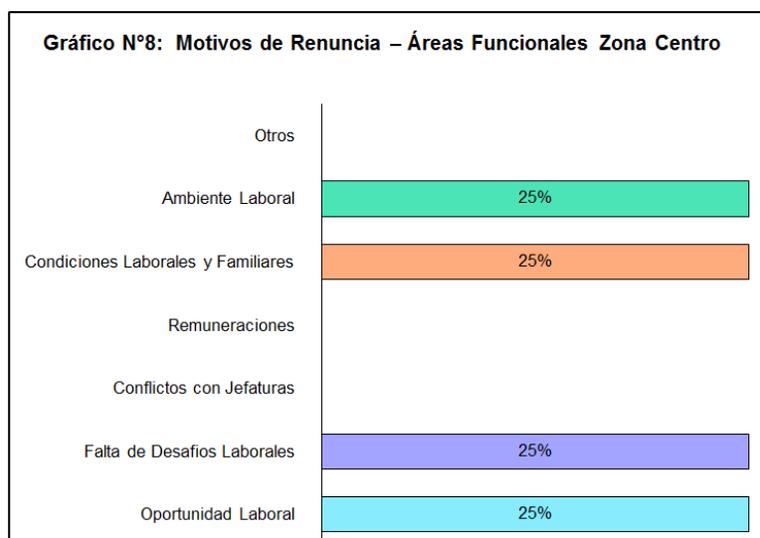


De la información se puede observar que la mayoría de las renunciaciones voluntarias en los proyectos mineros de la Zona Centro ocurren por falta de desafíos laborales y por

nuevas oportunidades laborales. Mientras que la menor cantidad de renuncias voluntarias se da por condiciones laborales y familiares.



De la información se puede precisar que la mayoría de las renuncias voluntarias en los proyectos mineros de la Zona Centro Sur ocurren por condiciones laborales y familiares, así como también por falta de desafíos laborales. Mientras que la menor cantidad de renuncias voluntarias ocurre por una nueva oportunidad laboral.



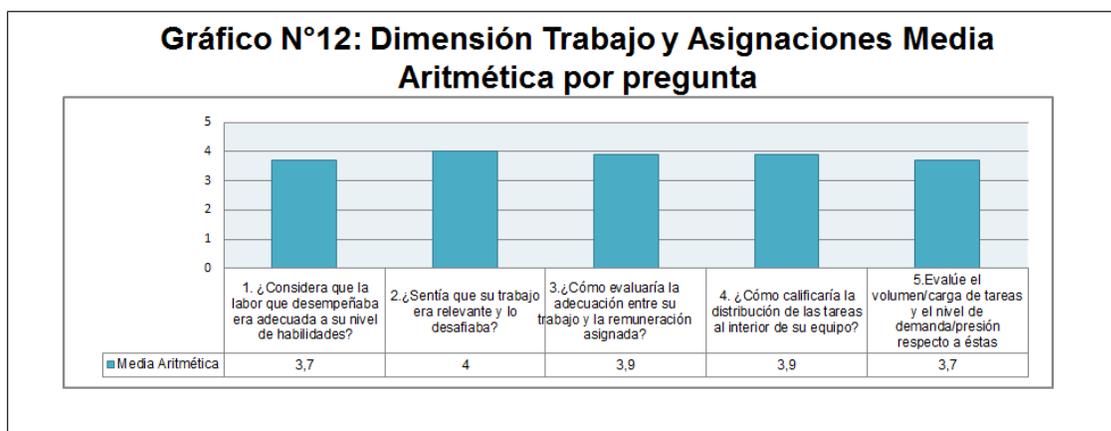
De la información recabada se puede precisar que las renuncias voluntarias en las áreas funcionales de la Zona Centro ocurren en igualdad de frecuencia por ambiente laboral, condiciones laborales y familiares, falta de desafíos laborales y nuevas oportunidades laborales.

Anexo 6

Figura N°6: Dimensiones de la Entrevista de Salida (parte cuantitativa)

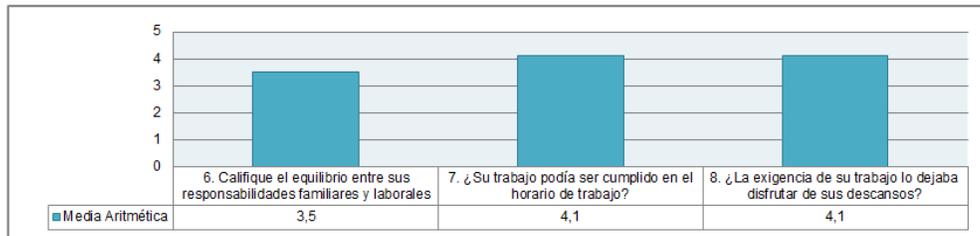
Dimensión	Cantidad de Preguntas
<i>Trabajo y Asignaciones</i>	5
<i>Trabajo y Vida Familiar</i>	3
<i>Infraestructura</i>	3
<i>Manejo de Expectativas</i>	5
<i>Ambiente de Trabajo</i>	5
<i>Relación con la Jefatura</i>	5
<i>Relación con la Jefatura</i>	5
<i>Diversidad de Género</i>	5
<i>Condiciones Contractuales</i>	3
Total de preguntas	34

Media Aritmética Detallada por Dimensión (parte cuantitativa):



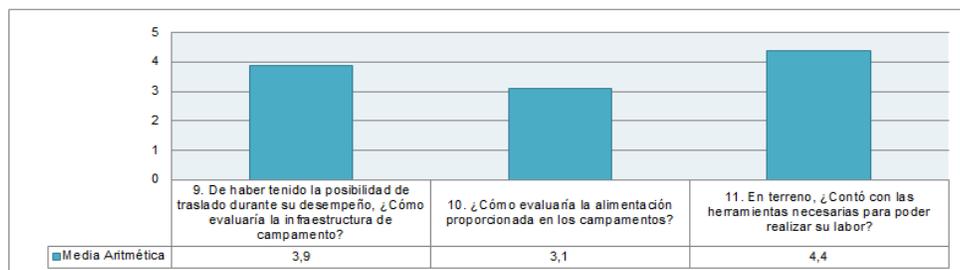
Dentro de la Dimensión Trabajo y Asignaciones, la pregunta mejor evaluada fue la pregunta 2 de si sentía que su trabajo era relevante y lo desafiaba. Mientras que las preguntas inferiormente evaluadas fueron la 1 de si considera que la labor que desempeñaba era adecuada a su nivel de habilidades y la 5 de evalúe el volumen/carga de tareas y el nivel de demanda/presión respecto a éstas.

**Gráfico N°13: Dimensión Trabajo y Vida Familiar
Media Aritmética por pregunta**



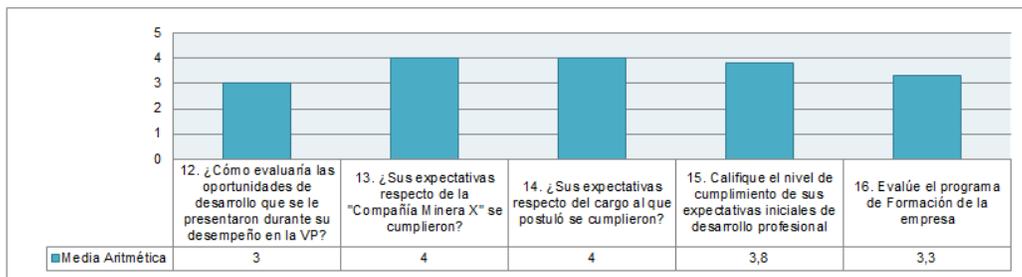
Dentro de la Dimensión Trabajo y Vida Familiar, las preguntas mejores evaluadas fueron la pregunta 7 de si su trabajo podía ser cumplido en el horario de trabajo y la 8 de si la exigencia del trabajo lo dejaba disfrutar de los descansos. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 6 de califique el equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales.

**Gráfico N°14: Dimensión Infraestructura
Media Aritmética por pregunta**



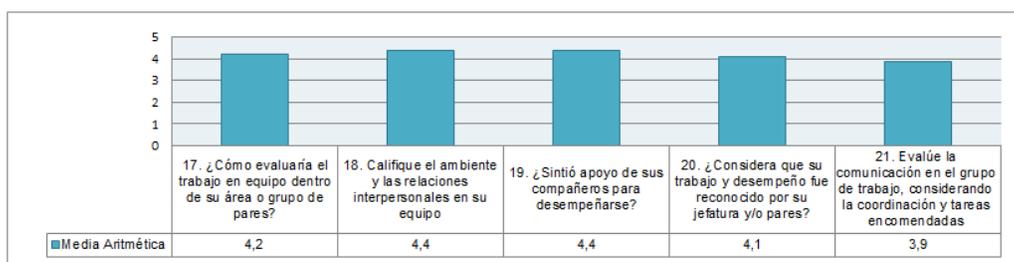
Dentro de la Dimensión Infraestructura, la pregunta mejor evaluada fue la pregunta 11 de si en terreno contó con las herramientas necesarias para poder realizar su labor. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 10, la cual estaba relacionada con la alimentación proporcionada en los campamentos.

**Gráfico N°15: Dimensión Manejo de Expectativas Laborales
Media Aritmética por pregunta**

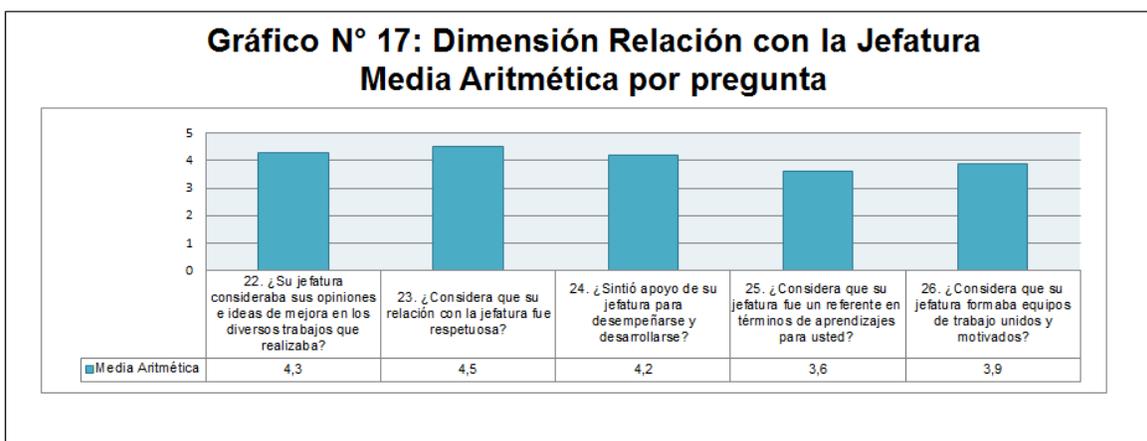


Dentro de la Dimensión Manejo de Expectativas Laborales, las preguntas mejores evaluadas fueron las pregunta 13 de si sus expectativas respecto de la "Compañía Minera X" se cumplieron y la pregunta 14 si sus expectativas con respecto al cargo al que postuló se cumplieron. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 16, la cual estaba relacionada con el programa de Formación de la Empresa.

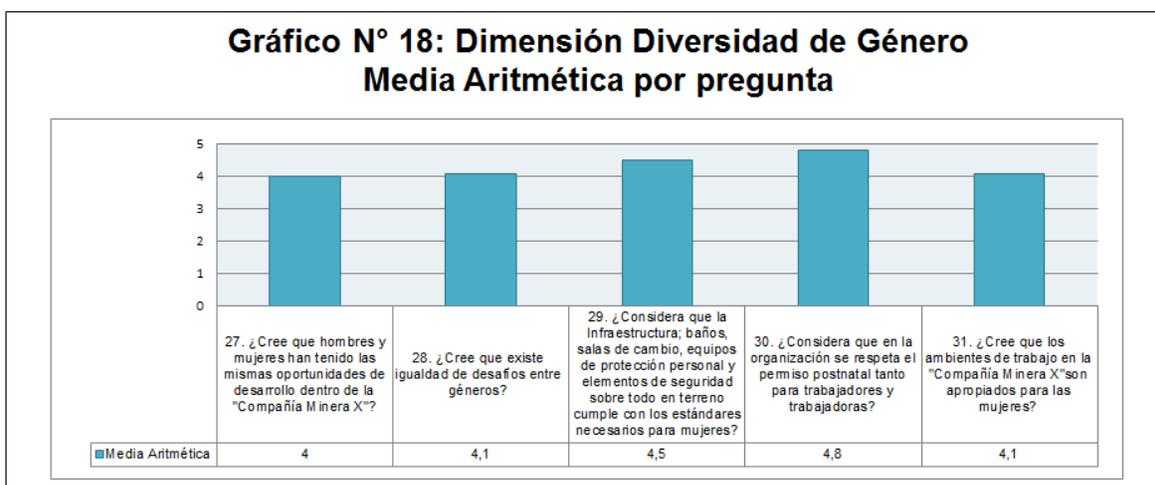
**Gráfico N° 16: Dimensión Ambiente de Trabajo
Media Aritmética por pregunta**



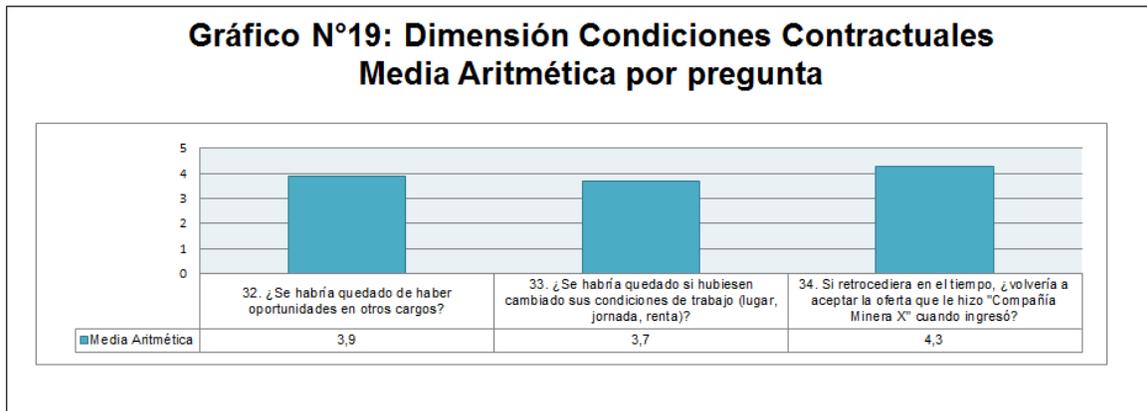
Dentro de la Dimensión Ambiente de Trabajo, las preguntas mejores evaluadas fueron la pregunta 18 de califique el ambiente y las relaciones interpersonales en el equipo, así como también la pregunta 19 de si sintió apoyo de sus compañeros para desempeñarse. La pregunta inferiormente evaluada fue la 21 de cómo evaluaría la comunicación en el grupo de trabajo, considerando la coordinación y tareas encomendadas.



Dentro de la Dimensión Relación con la Jefatura, la pregunta mejor evaluada fue la pregunta 23 de si considera que su relación con la jefatura fue respetuosa. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 25 de si considera que su jefatura fue un referente en términos de aprendizaje.



Dentro de la Dimensión Diversidad de Género, la pregunta mejor evaluada fue la pregunta 30 relacionada con el respeto del permiso postnatal. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 27 de si cree que hombres y mujeres han tenido las mismas oportunidades de desarrollo dentro de la "Compañía Minera X".



Dentro de la Dimensión Condiciones Contractuales, la pregunta mejor evaluada fue la pregunta 34 de si se pudiera retroceder el tiempo volvería a aceptar la oferta que le hizo la "Compañía Minera X" cuando ingresó. Mientras que la pregunta inferiormente evaluada fue la 33 de si se hubiese quedado si hubiesen cambiado las condiciones de trabajo como lugar, jornada o renta, lo cual significa menor grado de acuerdo con la afirmación.

Anexo 7

PAUTA DE EVALUACIÓN DE MEMORIA DE TITULACIÓN

- I. Se entenderá por Memoria de Titulación un texto, en el que se expone la profundización de un tema estudiado por la Psicología, en cuya presentación, análisis y conclusiones se utilizan conceptos y métodos provenientes de la ciencia psicológica y disciplinas afines.
- II. La Memoria de Titulación debe ser inscrita por el alumno en la fecha establecida por la Jefatura de Carrera. Esta inscripción debe ir acompañada de un Proyecto de Memoria que debe ser revisado y aprobado por el respectivo Profesor Patrocinante.
- III. El propósito de la Memoria de Titulación es que el alumno memorista demuestre su capacidad para analizar la realidad desde una perspectiva científica.
- IV. Se pueden distinguir tres modalidades de Memoria, dependiendo de su énfasis u orientación:
 - a. **Memoria de Investigación Empírica:** reporta una investigación empírica con un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, realizada con rigor metodológico y que supone una contribución al progreso de cualquier ámbito de la ciencia psicológica. Se tratará, generalmente, de investigaciones vinculadas al trabajo de las/os académicas/os del Departamento de Psicología.
 - b. **Memoria de Investigación Teórica:** su objetivo es hacer una revisión crítica, sistemática y de alta calidad, de las publicaciones o trabajos más importantes sobre un área o tema relacionado con la psicología y disciplinas afines, generando una discusión o propuesta novedosa desde el autor a partir de la revisión realizada
 - c. **Memoria de Investigación de Práctica Profesional:** es un trabajo de orientación práctica, que presenta el análisis de una realidad concreta, en un ámbito del ejercicio profesional del psicólogo, desde una perspectiva teórica y/o metodológica, con el propósito de encontrar y proponer soluciones o mejoras a los problemas planteados. Este trabajo se hará a partir de la experiencia profesional del egresado. Cabe recalcar que por el énfasis en la reflexión, un trabajo de esta modalidad no es similar a un informe de práctica"

***Cualquiera de las tres modalidades de Memoria, que tenga como fin ser publicada en una revista científica, puede ser entregada en el formato requerido por la revista de destino (el/la egresado/a debe entregar junto con las 3 copias de la memoria, el formato de publicación de la revista elegida).**

- V. El/la egresado/a deberá presentar el texto de Memoria en el plazo máximo de dos semestres desde el momento de su fecha de egreso. Cualquier solicitud de ampliación

- de plazo deberá ser visada por el/la Profesor/a Patrocinante y el/la Jefe/a de Carrera y el Comité de Docencia.
- VI. La modalidad de Memoria de Investigación Empírica puede ser realizada por dos personas. Sin embargo la defensa de la Memoria será realizada individualmente
 - VII. Una vez finalizada la Memoria, deberán presentarse tres copias del texto en la Secretaría de Carrera (En el caso de Memoria en formato artículo para publicación, es preciso anexar el formato requerido por la revista en la que se publicará el texto).
 - VIII. El texto de Memoria (exceptuando el caso de Memoria de artículo para publicación) deberá adecuarse a las normas de publicación de la APA (APA, 2010, 6ª edición). El texto deberá tener una extensión de alrededor de 40 páginas, incluyendo título, resumen, figuras, tablas e ilustraciones.(Esto último cuando corresponda)
 - IX. El texto de Memoria (exceptuando el caso de Memoria de artículo para publicación) deberá estar escrito en página tamaño carta, a espacio y medio, por doble cara, con márgenes de 3 cm, letra tipo Arial, tamaño 11 y numeración en la parte superior derecha. Para las referencias bibliográficas y los apéndices pueden utilizarse páginas adicionales. Para mayores antecedentes (ver Anexo Pauta de presentación de Memoria).
 - X. La página de título debe tener una contratapa con nombre de autor/es, título del trabajo, nombre del Profesor Patrocinante y guía si corresponde. Debe indicar, además, bajo el título que es una Memoria para optar al título de psicólogo.
 - XI. El/la Coordinador/a de Memorias remitirá el texto a dos profesores informantes expertos en el tema, quienes tendrán un plazo de 15 días hábiles para emitir un informe, calificándolo con una nota del 1,0 al 7,0.
 - XII. La nota final de la Memoria corresponderá al promedio de tres calificaciones, la de cada uno de los Profesores Informantes y la del/la Profesor/a Patrocinante. Para ser aprobada, dicho promedio debe ser igual o superior a cuatro (4,0), siempre que ninguna calificación parcial sea inferior a dicha nota.
 - XIII. En el caso de que uno de los profesores informantes haya calificado la Memoria con nota inferior a cuatro, el/la memorista dispondrá de un plazo no superior a dos meses para incorporar las modificaciones que correspondan. Si en la nueva evaluación no obtiene la aprobación, deberá desarrollar una nueva Memoria.
 - XIV. Para poder rendir el Examen de Título el/la egresado/a deberá haber incorporado a la Memoria los cambios, sugerencias y comentarios que hayan hecho los Profesores Informantes, lo que será verificado por el/la Profesor/a Patrocinante.
 - XV. El/la egresado/a deberá entregar en la Secretaría de la Carrera una copia electrónica en CD, para el archivo en Biblioteca.

Anexo 8

PAUTA DE PRESENTACIÓN DE MEMORIA

Esta pauta puede aplicarse a las tres modalidades de memoria.

1. Título
2. Resumen
3. Problema y objetivos de Investigación
4. Marco Metodológico
5. Análisis y Resultados
6. Conclusiones y Discusión
7. Bibliografía
8. Anexos

Debe tenerse presente que en el caso de datos o muestras obtenidos en la investigación se debe resguardar los aspectos éticos y de confidencialidad de la información. Para ello, el profesor patrocinante será el responsable de orientar al o los alumnos en lo referido a la obtención de consentimientos informados que resguarden el proceso de obtención de información. En el caso de que fuera necesario y a solicitud del profesor patrocinante, el comité de docencia puede constituirse en comité de ética ad hoc invitando a participar a algunas académicos o académicas del Departamento.

Orientaciones respecto de la memoria presentada en formato Artículo.

- I. Este formato puede aplicarse a cualquiera de los tres tipos de modalidad de Memoria indicados en este documento.
- II. Se trata aquí de una nueva modalidad la cual se espera pueda ser progresivamente incorporada en el trabajo de Memoria de los/las estudiantes. Respecto de una pauta para la elaboración de un trabajo de este tipo sería conveniente tener presente las siguientes consideraciones:
 - a. El formato del artículo debiera ceñirse a los requerimientos de la revista elegida para presentar el artículo.
 - b. El/la estudiante, al inscribir la Memoria, debe informar sobre la caracterización de la revista y una justificación disciplinaria de su trabajo. A ello debe agregarse la pauta de elaboración de artículos de la revista escogida, la cual debe ser conocida por los profesores evaluadores de la Memoria.
 - c. El trabajo se ha de realizar en coautoría con el profesor Patrocinante.