



**“Plan de retención de talento para una empresa chilena  
de telecomunicaciones con operaciones en sector  
minero”**

**PARTE II**

**Tesis para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna**

María Loreto Coccio Valdés

**Profesor Guía**

Roberto José Carvalho

Santiago, 13 de octubre de 2020

## Contenido

|  |         |
|--|---------|
| <b>I. Resumen</b> .....                        | Pág. 3  |
| <b>II. Análisis de los Resultados</b> .....    | Pág. 4  |
| 1. Encuesta de Salida (Retroactiva) .....      | Pág. 4  |
| 2. Grupos Focales .....                        | Pág. 6  |
| 3. Entrevistas de tipo Semi-estructurada ..... | Pág. 16 |
| 4. Análisis Integrado de los Resultados .....  | Pág. 25 |
| <b>III. Propuesta de Intervención</b> .....    | Pág. 28 |
| 1. Plan de Retención de Talento .....          | Pág. 28 |
| 1.1. Desarrollo de Empleados .....             | Pág. 28 |
| 1.2. Programa de Visitas .....                 | Pág. 31 |
| 1.3. Gestión del Liderazgo .....               | Pág. 36 |
| 2. Actividades y Carta Gantt .....             | Pág. 38 |
| <b>IV. Conclusiones</b> .....                  | Pág. 39 |
| <b>V. Referencias Bibliográficas</b> .....     | Pág. 43 |
| <b>VI. Anexos</b> .....                        | Pág. 45 |

## I. Resumen

Uno de los principales fenómenos en la gestión del capital humano, es la forma en que las organizaciones lidian con la retención del talento. En un mundo globalizado y dinámico como el nuestro; las oportunidades de trabajo que presenta el mercado laboral junto con las malas prácticas de las organizaciones generan un escenario que fomentan la movilidad y fuga de talento al interior de las empresas. Este fenómeno se agudiza con la llegada a dicho mercado de nuevas generaciones quienes han cambiado sus motivaciones para permanecer en una organización. En dicho contexto, el presente análisis exploratorio estudia el fenómeno de la retención de talento bajo la dinámica Investigación-Acción a partir de lo ocurrido en la empresa TELECO-MINING (nombre ficticio de una empresa real). La empresa es del rubro de las telecomunicaciones y está inserta en el sector minero. Durante el año 2019 y parte del año 2020 renunciaron 40 trabajadores, generando fuga de talento.

A partir de lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el mejor plan de retención para los trabajadores de la empresa con la finalidad de evitar la fuga de talento?, desde esta pregunta se propuso como objetivo general el poder conocer las principales causas de renuncia de los trabajadores desvinculados entre enero del 2019 y marzo del 2020 y posteriormente desarrollar un plan de retención para los trabajadores vigentes de la compañía. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa, la recolección de datos se realizó mediante tres fases; en la primera se realizó una encuesta de salida retroactiva a los extrabajadores del periodo antes mencionado, en la segunda se realizaron grupos focales a una parte de los trabajadores vigentes para conocer sus percepciones en relación con los motivos de renuncia y las causas de permanencia, finalmente en una tercera fase se realizaron tres entrevistas de carácter semiestructurada a las máximas autoridades de las áreas: operaciones, proyectos y comercial.

En relación con las principales causas de renuncia; los hallazgos de esta investigación dicen relación con una sensación de abandono percibida por los trabajadores, inexistentes planes de desarrollo de carrera, de formación (capacitación) y malas prácticas de liderazgo ejercido por las jefaturas tanto en terreno como en el plano ejecutivo. A modo de propuesta de intervención, se propone un plan de retención de talento personalizado que aborda tres dimensiones: 1) Desarrollo de empleados, 2) Programa de visitas y 3) Gestión del liderazgo.

## II. Análisis de los Resultados

### 1. Encuesta de Salida (Retroactiva)

El presente análisis se desarrolla a partir de los resultados de la encuesta de salida (ANEXO 1) aplicada retroactivamente. Cabe mencionar que adicionalmente a la aplicación del instrumento, se solicitaron datos demográficos de los participantes al área de Gestión de Personas de la empresa TELECO-MINING, los datos fueron: cargo, lugar de trabajo, edad y antigüedad en la empresa.

En relación con la primera pregunta acerca del principal motivo de renuncia y tal como se aprecia en la Tabla 5, 11 personas señalan que tiene relación con la oferta de una mejor condición salarial proveniente del mercado externo. Respecto del rango etario, 9 de las 11 personas que indicaron este motivo como causa de renuncia, tiene un promedio de 34 años. En cuanto a las dos restantes la edad es de 48 y 60 años.

**Tabla 5:**  
*“Distribución de respuestas por motivos de renuncia”*

| PRINCIPAL MOTIVO DE RENUNCIA  | N° Personas |
|---|-------------|
| El clima organizacional de la empresa no fue de mi agrado                 | 1           |
| Me ofrecieron mejores condiciones salariales en otra empresa/organización | 11          |
| No tuve oportunidades de desarrollo                                       | 1           |
| No tuve una buena relación laboral con mi jefe directo                    | 1           |
| Principalmente la alternativa de desarrollo en otra area                  | 1           |
| <b>Total</b>  | <b>15</b>   |

Si bien, la mejora en las condiciones salariales es la primera elección de los trabajadores en la muestra encuestada al momento de presentar la renuncia, al preguntar respecto de la remuneración en TELECO-MINING, un tercio de los trabajadores estaban en desacuerdo. A continuación, se muestra en la tabla 6 el detalle.

**Tabla 6:**  
*“Distribución de respuestas por grado de conformidad con remuneración”*

| MI RENTA ESTABA DENTRO DEL MERCADO | N° Personas |
|------------------------------------|-------------|
| De acuerdo                         | 6           |
| En desacuerdo                      | 5           |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo     | 4           |
| <b>Total</b>                       | <b>15</b>   |

Si bien de esta información se podría determinar que la mayoría de las renunciaciones ocurridas entre enero del año 2019 y marzo del 2020 fueron motivadas por mejoras en

las expectativas salariales, no son resultados concluyentes y de relación causa – efecto. Según la tabla 7, el 73% de los trabajadores señalan no haber recibido oportunidades de desarrollo en TELECO-MINING.

A continuación, se muestra en la tabla 7 la distribución de respuestas por conformidad en oportunidades de desarrollo de los extrabajadores de la empresa TELECO-MINING:

**Tabla 7:**  
*“Distribución de respuestas por conformidad en oportunidad de desarrollo”*

| LA ORGANIZACIÓN ME BRINDÓ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO | N° Personas |
|---|-------------|
| De acuerdo  | 5           |
| En desacuerdo   | 6           |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo                        | 4           |
| <b>Total</b>  | <b>15</b>   |

Respecto de las percepciones de los encuestados en cuanto a las oportunidades de capacitación en la empresa TELECO-MINING, 7 personas indican no haber recibido entrenamiento y 6 personas indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa forme a sus trabajadores, en la tabla 8 se muestra que sólo 2 de 15 trabajadores estarían de acuerdo en que la empresa otorga capacitación.

**Tabla 8:**  
*“Distribución de respuestas por conformidad en oportunidad de capacitación”*

| LA ORGANIZACIÓN ME BRINDÓ OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN | N° Personas |
|---|-------------|
| De acuerdo  | 2           |
| En desacuerdo   | 7           |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo                          | 6           |
| <b>Total general</b>                                    | <b>15</b>   |

En relación con la percepción de la muestra encuestada respecto de su jefe directo, tal como se aprecia en la tabla 9 y tabla 10, la mayoría indica que su jefe lo apoyó durante la estadía en TELECO-MINING y que al mismo tiempo propiciaba un buen clima al interior de la organización.

**Tabla 9:**  
*“Distribución de respuestas por conformidad en dimensión liderazgo”*

| MI JEFE DIRECTO ME APOYÓ EN MI ESTADÍA EN LA EMPRESA | N° Personas |
|--|-------------|
| De acuerdo   | 11          |
| En desacuerdo  | 3           |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo                       | 1           |
| <b>Total</b>   | <b>15</b>   |

**Tabla 10:**

*“Distribución de respuestas por conformidad en gestión del líder entorno al clima”*

| <b>MI JEFE DIRECTO PROPICIA UN BUEN CLIMA</b> | <b>N° Personas</b> |
|---|--------------------|
| De acuerdo                                    | 10                 |
| En desacuerdo                                 | 3                  |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo                | 2                  |
| <b>Total</b>                                  | <b>15</b>          |

Si bien la información analizada en la encuesta entrega datos importantes, cabe mencionar que no son concluyentes para esta investigación, esto se debe a la cantidad de respuestas obtenidas. Se rescata de este análisis que como principales factores de fuga de talento se consideran las oportunidades de desarrollo y de capacitación al interior de la organización.

## **2. Grupos Focales**

En relación a las sesiones realizadas en los grupos focales, cabe mencionar que si bien se desarrollaron previa planificación (agenda de vuelo, hotel, disponibilidad de sala de reuniones, disponibilidad de agenda de trabajadores, etc.) y al mismo tiempo se contaba con las autorizaciones brindadas por el Subgerente de Operaciones y el cliente principal (Minera), la duración de los mismos quedó condicionado al nivel de estabilidad de los procesos de TELECO-MINING en relación con la continuidad operacional, ya que parte del trabajo en sí mismo que desarrollan los trabajadores tiene relación con monitorear las fallas que pudiesen existir espontáneamente en terreno.

Para efectos del análisis, este se realiza en 2 categorías considerando la percepción de los trabajadores de manera separada por lugar de trabajo (Mineras); en las dimensiones planteadas en los objetivos específicos de esta investigación: **1) Principales causas de renuncia** y **2) Principales causas de permanencia**. Finalmente se establece un cruce de datos en las 3 mineras para establecer patrones de análisis.

### **1) Principales causas de renuncia**

#### **MINERA CENTINELA**

Los trabajadores participantes de la sesión en Minera Centinela señalan que las principales causas de renuncia de los trabajadores radican en la **remuneración** señalando: “*las personas principalmente se cambian por **dinero**, les ofrecen más renta en otra empresa y parten*”. Además, un trabajador enfatiza señalando que al no existir oportunidades de desarrollo profesional y revisiones de **renta** los trabajadores piensan en

renunciar: “(...) *finalmente acá en la minera hay varias empresas, las mineras son grandes, pero no hay muchas posibilidades para crecer en la misma empresa, ni en cargo ni en rentas. Quizás por eso también los niños se van después de un tiempo.*”. Lo anterior, se condice con los planteamientos de Chiavenato en relación con las causas de renuncia abordadas en el marco teórico de esta investigación (política salarial de la organización).

Adicionalmente, en la sesión se considera como otra causa la fatiga producida por la **sobrecarga laboral** y un **liderazgo poco involucrado**, entendido autoritario como un jefe con bajo nivel de involucramiento en el trabajo en sí, señalando: “(...) *sé de colegas que están chatos de la **sobrecarga** laboral o de sus jefes, en ocasiones son **jefes más autoritarios que no se meten**, que no meten las manos y eso a la larga termina cansando al trabajador.*”. En línea con los planteamientos de Daniel Goleman descritos en el marco teórico, el liderazgo aquí descrito estaría levemente inclinado hacia el estilo autoritario, sin embargo, no desde la libertad que le permite al trabajador para innovar o experimentar, sino más bien por el poco grado de involucramiento con las tareas de los trabajadores generando una sensación de abandono en el colaborador.

Por último, en Minera Centinela los trabajadores participantes de la sesión indican que el no **conocer los beneficios** o al no ser comunicados adecuadamente, si bien no genera un motivo de renuncia, si contribuye a que **no se realice la ponderación entre los pros y los contras** de cambiarse de empresa, señalan: “(...) *el motivo es la plata, pero algo hay que no comparan los pros y contras o que no ponderan las otras cosas, porque a mí me ha pasado, hay ocasiones en las que me ofrecen más plata, pero antes de irme uno piensa en la gente, en el horario, en el beneficio de tener un casino. Quizás eso falta, **los trabajadores no conocen los beneficios que hay en TELECO-MINING y habría que bajarlos***”. Lo anterior refleja que si bien la renta es un factor que gatilla la decisión de la renuncia, existirían factores adicionales a la base de dicha decisión. Lo anteriormente descrito sigue la línea de lo observado en el marco teórico en relación con lo que describe Chiavenato con las políticas salariales de la organización, que para efectos de los beneficios constituirían en la empresa incluso una oportunidad de retención según lo descrito por los participantes de este grupo focal.

## MINERA SIERRA GORDA

En Minera Sierra Gorda, los trabajadores presentes en la sesión señalan que las principales causas de renuncia se deben a razones que no están relacionadas a las remuneraciones, se indica en la sesión como primera respuesta la vida en minería, la cual se asocia a **condiciones ambientales de ruido, material particulado en suspensión y trabajo por turnos rotativos**: “(...) los que se van no les gusta la vida acá adentro más que en la empresa, por ejemplo gente que trabajó en otros rubros y no ha estado en minería. Llega, está unos meses, se aburre de los **turnos rotativos** y se va. Acá no es fácil, es peluo (expresión chilena para indicar que algo es difícil), te **tiene que gustar la tierra, el ruido, el terreno**.”.

Adicionalmente, señalan que **no siempre cuentan con los Elementos de Protección Personal a tiempo** y esto termina desgastando al trabajador: “(...) **ni siquiera tenemos todos los EPP (Elementos de protección personal), llegan a medias y uno los pide con tiempo, tenemos que ir a hacer un trabajo para arreglar una antena debajo de un stock pile y nos mandan con la máscara normal y se necesita una full face, uno no reclama, va no más... arriesgando salud. Quizás eso también hace que algunos colegas que llegan acá se vayan**.”. Desde el relato anterior, se evidencia una falta de preocupación por parte de los jefes directos de los trabajadores en otorgar los materiales y elementos adecuados para el desarrollo del trabajo. Como se revisó en el marco teórico, Chiavenato postula que mantener la motivación es una forma de evitar la fuga de talentos, desde lo señalado en este párrafo por los participantes del grupo focal, la no preocupación por parte de las jefaturas mermaría la motivación de los trabajadores.

Posteriormente se describe como una siguiente causal el **liderazgo desinteresado** que se ejerce por parte de los Gerentes de área, indicando: “(...) hay colegas que se van, por ejemplo del área de Proyectos porque **los jefes de Santiago los tratan mal, no es que abusen de ellos pero yo tengo varios amigos en esa gerencia -que yo mismo he recomendado- para que se vengán a trabajar acá y uno se fue porque el Gerente no le escuchaba sus ideas**.”. Desde este planteamiento se evidencia directamente un señalamiento a una baja capacidad de escucha y, en consecuencia, carisma en el liderazgo de la Gerencia de Proyectos de TELECO-MINING, lo anterior estaría inclinado hacia un liderazgo de tipo coercitivo según lo descrito por Daniel Goleman, el cual es un tipo de liderazgo que reciente la flexibilidad y la toma de decisiones es completamente vertical.



Finalmente, un trabajador con el cargo TÉCNICO SUPERVISOR expone que la ponderación de remuneración que se realiza al momento de recibir una oferta laboral determina la migración de los trabajadores: *“Yo creo que la gente se va por plata no más, le ponen más color acá los cabros, finalmente por “plata baila el mono” (expresión chilena que indica que la gente se moviliza a trabajar por dinero exclusivamente). **Se van porque les ofrecen trabajo por más lucas que acá y ahí comparan no más y chao.**”*.

#### MINERA ESCONDIDA

Inicialmente, al plantear la pregunta de “¿qué hace que los trabajadores renuncien a TELECO-MINING?”, se produjo una conversación en torno a la tasa de rotación de la empresa, en la cual un trabajador con el cargo TÉCNICO AYUDANTE señaló que **no era un problema realmente de la gente en terreno, sino más bien una situación que se producía en otro nivel de cargo en la oficina central ubicada en Santiago**: *“No creo que sea tan malo, o sea por algo igual la empresa lleva 20 años en el mercado, algo sabremos hacer bien, mire si finalmente **da lo mismo si los que renuncian o echan son de Santiago, acá en faena es lo importante, los que hacemos la pega somos nosotros** y acá con los colegas igual hemos hecho un grupo humano bueno. Otro trabajador refuerza la idea y adiciona que si bien no es un problema de terreno, **si afecta que renuncien los Ingenieros** ya que ellos son quienes dan las instrucciones: *“los que más se van son los de Santiago como dice acá el colega, igual creo que es importante porque **los Ingenieros** allá son los que nos dan los lineamientos y las instrucciones de lo que tenemos que ejecutar nosotros en terreno entonces si los cambian a cada rato es complicado porque uno va agarrando un ritmo de trabajo.”* Es importante destacar esta parte de la sesión ya que se incorporan conceptos interesantes en el análisis asociado a la retención de talento el cual estaría –en la percepción de los trabajadores– en Santiago principalmente el problema.*

Los trabajadores participantes del grupo focal señalan de forma unánime a lo largo de la sesión que el principal motivo de renuncia radica en **no respetar los acuerdos** que se pactan al momento de ingresar a la organización brindando ejemplos personales que sustentan dicha noción, todos los ejemplos están en el resumen/transcripción de la sesión en que se encuentra en los anexos. Recordando la definición de Lussier y Achua en el marco teórico de esta investigación; el liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos, el no respetar acuerdos mermaría esta relación de

influencia entre líderes y seguidores lo que terminaría por generar poca credibilidad en los líderes sentando un precedente de liderazgo ineficaz.

Adicionalmente, otro motivo de renuncia que se expone en la sesión de Minera Escondida y que no fue mencionado en las otras faenas mineras es la **sensación de abandono** por parte del empleador hacia el trabajador, un trabajador con el cargo TÉCNICO AYUDANTE señala que esto genera un trabajo poco productivo: *“Nosotros nos sentimos **abandonados**, no en el hecho de no tener padre, sino en el trabajo, nosotros llamamos o mandamos un correo y nadie nos da respuesta y las respuestas llegan cuando ya “pasó la vieja” (expresión chilena que se utiliza para indicar que una oportunidad no fue tomada y se descarta por no estar atento).”*. Este relato indica una falta de preocupación por parte de los jefes directos situados en Santiago en relación con poder contener -desde un estilo de liderazgo más empático- al trabajador de terreno. El liderazgo de tipo conciliador descrito por Daniel Goleman en el marco teórico de esta investigación es el que -a juicio de los trabajadores- no existe en esta organización, resultando en una fuga de talento.

Finalmente, se indica que la falta de preparación en cuanto a **inducción** respecto de las herramientas y equipos a utilizar, podría ser una agravante: *“(…) a mí lo que me llamó la atención cuando llegué acá a TELECO-MINING es que no te prepararan antes de subir los equipos que hay acá para trabajar. A mí me ha pasado en otras empresas que a uno lo instruyen antes 1 mes primero en oficina enseñándote los equipos, una **inducción** y así uno llega mejor preparado a faena.”*. Este aspecto es clave en las organizaciones que reciben nuevos trabajadores y en TELECO-MINING es inexistente según la percepción del trabajador en terreno.

## 2) Principales causas de permanencia

### MINERA CENTINELA

Respecto de las principales causas de permanencia, los trabajadores presentes en el grupo focal de Minera Centinela indican que los **lazos afectivos** entre ellos, el **tener un lugar donde almorzar** al interior de la mina y el poder generar una **desconexión total del ámbito del trabajo al finalizar el turno** son atributos que permiten mantener la decisión de quedarse en la empresa, un trabajador con el cargo ASESOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS señala: *“(…) el **cariño de la gente** con la que uno trabaja, el beneficio de tener donde comer acá en faena que es el **casino** en la misma minería, los turnos si bien son agotadores; cuando toca el **descanso** es súper rico porque son días en*

*los que realmente se descansan, no hay que estar pendiente o mirando el teléfono (...)*". A partir de este planteamiento, los trabajadores señalan inicialmente beneficios asociados al lugar de trabajo en el que se desenvuelven, interacciones entre ellos y normativa legal, no indican motivos en torno a las condiciones y/o beneficios que TELECO-MINING ofrece. Lo anterior estaría estrechamente relacionado a lo planteado por Chiavenato en relación con los fenómenos internos dentro de las causas de renuncia; en el marco teórico de esta investigación se menciona que el tipo de relaciones humanas al interior de la organización es una variable importante que los trabajadores consideran para permanecer o renunciar a una empresa.

Además, un trabajador con el cargo ADMINISTRADOR DE SERVICIOS señala que el quedarse en la organización estaría relacionado a entrar a una **zona de confort** estructurada principalmente por el **equipo humano**: *"(...) creo que uno se queda porque en los años que llevas igual entras en una **zona de confort** en la que tienes **tu equipo, tu gente** y hay un **cariño** en eso que no es fácil de dejar."*

Por otra parte, surge como idea que la preocupación de tener un **plan de carrera** o desarrollo podría evitar que los trabajadores renuncien ya que mostraría preocupación hacia el trabajador por parte de la organización, el ADMINISTRADOR DE SERVICIOS señala: *"(...) la preocupación de tener esos **planes de carrera** o de desarrollo haría que los que les importa eso no se vayan y se queden, finalmente eso es lo que busca uno que se interesen en uno."* Esta noción del trabajador en relación con un plan de carrera se condice con lo descrito por Víctor León en el marco teórico en relación con los aspectos que motivan a permanecer en la organización a la Generación X y al cual pertenece el trabajador por su edad; Víctor León señala que esta generación puede ser leal si existe una retribución en términos de salario, oportunidad de promoción y educación.

#### MINERA SIERRA GORDA

Los trabajadores participantes de la sesión de Minera Sierra Gorda señalan que una de las principales causas de permanencia guarda relación con que la organización **paga las remuneraciones responsablemente** en tiempo y forma, un trabajador con el cargo TÉCNICO AYUDANTE señala: *"principalmente la **estabilidad económica**, me da eso esta empresa, ya llevo 4 años y no he tenido mayores problemas"*.

Otro factor que se evidencia en la sesión es el poder **adquirir conocimiento y experiencia** del rubro de Telecomunicaciones para Minería, un trabajador con el cargo TECNICO SUPERVISOR señala: *“la oportunidad de **aprender**, acá se aprenden diferentes sistemas de comunicación, **el conocimiento**”*.

Un tercer trabajador en la sesión con el cargo TECNICO AYUDANTE señala que para él ha sido una variable que considerar para permanecer en la organización la **flexibilidad** que se le ha brindado en relación con poder **compatibilizar sus estudios con el trabajo**: *“el apoyo para estudiar en el caso mío, me dan **flexibilidad** para poder retirarme antes cuando tengo clases a pesar de trabajar por turnos y **eso se valora**”*.

En los dos párrafos anteriores se han descrito como variables importantes para la permanencia la capacitación y la oportunidad para tener horarios flexibles y estudiar. En este sentido, ambas variables están relacionadas con la oportunidad de perfeccionamiento y aprendizaje. Desde lo señalado en el marco teórico de la presente investigación, Wilton describe el desarrollo de nuevas habilidades como el factor más importante dentro de la retención de talento, lo que se condice con el planteamiento de los participantes de la sesión.

Finalmente, una variable interesante a considerar en relación con la permanencia del trabajador en la organización es la **permanencia de la empresa en el tiempo** como un factor que favorece el curriculum de los trabajadores, el TÉCNICO SUPERVISOR de la cuadrilla señala: *“Yo creo que **la empresa igual tiene sus años** y dentro de las empresas de Telecomunicaciones acá en minería no son muchas, eso igual hace que uno se quede porque **la trayectoria de la empresa le da volumen al curriculum**”*. Desde el planteamiento anterior se evidencia que en la percepción del trabajador que indica este atributo, TELECO-MINING es una organización que -en su rubro- ha sido estable y permite la movilidad en el mercado siendo favorable el haber trabajado en ella.

#### MINERA ESCONDIDA

En Minera Escondida, los trabajadores participantes de la sesión señalan de forma unánime que una de las principales causas de permanencia es la **estabilidad** de la empresa en el tiempo como un factor favorable a nivel curricular: *“Ha sido buena la **mantención en el tiempo**, me refiero a la **estabilidad**.”*

Adicionalmente, es mencionada como una variable importante el cumplimiento de la empresa en sus obligaciones legales en torno al pago de la **remuneración**, un trabajador con el cargo TECNICO SUPERVISOR señala: *“Me gusta TELECO-MINING porque nunca hemos tenido problemas de lucas (dinero) graves, o sea acá ha habido problemas, pero nunca me han dejado de **pagar el sueldo**, como si pasa en otras empresas del ámbito minero y que es re fome que eso pase.”*.

Otro aspecto que es mencionado en la sesión del grupo focal es que las **expectativas** en torno a trabajar en TELECO-MINING se cumplen en el tiempo, un trabajador con el cargo TECNICO AYUDANTE señala que: *“(…) las **expectativas** se han ido cumpliendo desde cuando entré a la empresa en general”*.

En relación al aprendizaje, parte de los trabajadores más jóvenes que participaron de este grupo focalizado, **valoran** que en TELECO-MINING se puede **aprender** del rubro Telecomunicaciones en el sector **minero** de la experiencia de sus compañeros con mayor antigüedad, un trabajador con el cargo TECNICO AYUDANTE indica que: *“En esta empresa se aprende, a mí personalmente me ha pasado que puedo **aprender** de la experiencia de los viejos, me explican, bueno los que se dan el tiempo también y eso es súper bueno porque al menos yo no tengo buena base en **minería**, vengo de otra industria y acá la cosa es totalmente diferente. Esas cosas uno las **valora**.”*. Al igual como sucedió en Minera Sierra Gorda, la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos es un factor importante que consideran por los trabajadores para permanecer en esta organización, en el marco teórico de esta investigación, Víctor León señala que las oportunidades tanto de promoción como de educación son factores que consideran para retener el talento por lo que se condice con los planteamientos de los participantes de este grupo focal.

Los trabajadores participantes de la sesión concuerdan de forma unánime que la **desconexión laboral** que se produce al finalizar el **turno** de trabajo se **respetan** en TELECO-MINING, siendo esto una causa de permanencia:

*“(…) me gusta que se respeten los turnos, que no me llamen de urgencia en mi descanso que era algo que me pasaba hartito en otra empresa. Cuando entrego el **turno** y me voy a*

*mi casa a ver a mi familia, **no me vuelven a llamar hasta que vuelvo al turno** y eso es súper bueno, se agradece ese **respeto**.*

Desde el marco teórico revisado, este aspecto es fundamental tanto para la generación X como para la generación Y. Víctor León señala que el balance vida/trabajo está presente como una característica a considerar por ambas generaciones para permanecer en las organizaciones.

También de forma unánime, los trabajadores presentes en el grupo focal señalan que un aspecto trascendental para ellos en la ponderación renunciar/permanecer no tiene relación con trabajar en TELECO-MINING, sino más bien en poder trabajar en Minera Escondida, la **experiencia curricular** que otorga el trabajar para la empresa multinacional de origen australiana que opera la mina Escondida en Chile **-BHP-** es una de varias razones para quedarse en TELECO-MINING:

*“Acá lo más importante en verdad no es la empresa, yo no me voy de TELECO-MINING, yo la verdad es que decido quedarme en Minera Escondida, estar en esta minera es muy buena en el **curriculum**, acá estamos con estándares de minería world class, **BHP** es sino la mejor empresa de minería (...).”*

Finalmente y en línea con el párrafo anterior, los trabajadores presentes en este grupo focal señalan que los beneficios que extiende **BHP** en Minera Escondida a todos los trabajadores (ya sean de BHP o de empresas como TELECO-MINING que presta servicios) como el **acceso a alimentación diaria, alojamiento** de buena calidad al interior de la mina y un **bono** semestral asociado a cumplimiento de indicadores de seguridad son otra de las razones para permanecer en TELECO-MINING, generando una **fidelidad** hacia la empresa controladora de la mina, un trabajador con el cargo TECNICO SUPERVISOR señala que: *“(...) además, a pesar de no ser de **BHP**, igual tenemos beneficios de la Minera, tenemos un **Bono** cada 6 meses por cumplimientos de KPI de Seguridad, tenemos **dos casinos para almorzar, cenar y desayunar** que son espectaculares, tenemos buen **alojamiento** al interior de la mina en los campamentos, entonces uno sopesa todas esas cosas antes de irse a otro lado. Uno es **fiel** a la minera más que a TELECO-MINING.”*

A continuación, en la tabla 11 se muestran las principales categorías desde el análisis total de las sesiones de grupos focales a modo resumen para realizar un cruce de información:

**Tabla 11:**  
“Resumen de principales causas de renuncia y permanencia según grupo focal”

|   | CAUSAS DE RENUNCIA                   | CAUSAS DE PERMANENCIA                   |
|---|--------------------------------------|---|
| PARTICIPANTES<br>MINERA<br>CENTINELA    | Remuneración                         | Lazos afectivos con compañeros          |
|   | Revisión de Renta                    | Casino para comidas diarias             |
|   | No hay plan de carrera               | Desconexión total al finalizar el turno |
|   | Sobrecarga laboral                   |   |
|   | <b>Liderazgo ineficiente</b>         |   |
| Desconocimiento de los beneficios       |                                      |   |
| PARTICIPANTES<br>MINERA SIERRA<br>GORDA | Condiciones ambientales              | Cumplimiento de pago de remuneraciones  |
|   | Retraso en entrega de EPP            | Aprender del rubro y sector             |
|   | <b>Liderazgo ineficiente</b>         | Flexibilidad para estudiar              |
|   | Remuneración                         | Trayectoria de la empresa               |
| PARTICIPANTES<br>MINERA<br>ESCONDIDA    | <b>Liderazgo ineficiente</b>         | Trayectoria de la empresa               |
|   | Sensación de abandono del trabajador | Cumplimiento de pago de remuneraciones  |
|   | No contar con Inducción Corporativa  | Aprender del rubro y sector             |
|   |                                      | Desconexión total al finalizar el turno |
|   |                                      | Beneficios de empresa controladora      |

Si bien existen diferentes causas de renuncia en la percepción de los trabajadores vigentes de las diferentes mineras, existe un factor que se repite en los tres espacios de trabajo el cual tiene relación con el **liderazgo** que se ejerce en TELECO-MINING. En Minera Centinela los trabajadores indican que existe un **bajo grado de involucramiento** de los jefes en el trabajo, en Minera Sierra Gorda señalan que los líderes **no muestran interés y no escuchan** a sus trabajadores, en Minera Escondida indican que existe una **sensación de abandono por parte de los líderes que trabajan en Santiago** y no están con ellos en terreno y además que los jefes directos no respetan los acuerdos pactados.

Respecto de las causas de permanencia, si bien no existe un factor que se repita en las tres mineras si es importante considerar que tanto para los trabajadores de Sierra Gorda como para los de Minera Escondida; el **cumplimiento en el pago de las remuneraciones, aprender del rubro de telecomunicaciones y del sector minero** y la **trayectoria de la empresa TELECO-MINING** con su permanencia en el tiempo son factores que limitan la fuga de talento en terreno. Por otra parte, cabe mencionar que

tanto para los trabajadores de Minera Centinela como los de Minera Escondida es un factor importante la desconexión total al finalizar el turno de trabajo. Respetar los momentos de descanso se refleja como un atributo a considerar al momento de permanecer en la organización.

### 3. Entrevistas de tipo Semi-estructurada

Se categorizaron inicialmente los planteamientos de cada entrevistado en relación con dos principales categorías acorde con las dimensiones planteadas en los objetivos específicos de esta investigación: **1) Principales causas de renuncia** y **2) Principales causas de permanencia**. El análisis de las entrevistas de tipo semi-estructurada se realiza en el siguiente orden: Subgerente de Operaciones, Gerente de Proyectos y Gerente de Desarrollo de Negocios. Finalmente se establece un cruce de datos en los tres entrevistados para establecer patrones de análisis.

#### 1) Principales causas de renuncia

##### SUBGERENTE DE OPERACIONES

En relación con la principal causa de renuncia, el entrevistado, diferencia al personal de terreno del personal que trabaja en la oficina administrativa de Santiago. Para la gente de terreno señala que no se debe únicamente a una variable, sino que se generan dos fenómenos: **remuneración** salarial y falta de **oportunidades**: *“Yo creo que no es sólo uno el motivo. Creo que aplica para distintos perfiles, por ejemplo, yo sé que para los cargos en terreno; Técnico Ayudante, Técnico Supervisor por un tema de lucas (**dinero**), y en una menor medida por **falta de oportunidades**.”* El entrevistado define la falta de oportunidades como oportunidades de **desarrollo de carrera**, señalando que personas con mayor antigüedad en la organización son quienes se van por este motivo: *“(…) a lo mejor no han visto una **oportunidad para desarrollar su carrera** al interior de TELECO-MINING. Es lo que me imagino, conozco a varias personas antiguas que se han ido un poco por eso”*.

Por otra parte, el entrevistado señala que la **sobrecarga laboral** que experimentan los trabajadores más antiguos generan **fatiga** y producto de eso **renuncian**: *“hay otro motivo que va más con las personas que tienen harto tiempo trabajando y es que **terminan aburriéndose**, TELECO-MINING es **“moledora de carne”** (expresión chilena que se utiliza para indicar que se sobre exige a los trabajadores) para ciertos perfiles y yo creo que con el tiempo se terminan aburriendo de ese ritmo.”*



Si bien el planteamiento descrito en el párrafo anterior se condice con el relato que algunos trabajadores señalaron en las sesiones de grupos focales, el entrevistado hace referencia para este factor a **los trabajadores de oficina en Santiago**, indicando que podría ser mal visto culturalmente en TELECO-MINING el retirarse del trabajo en el horario contractual y por el contrario, **quienes se quedaban hasta más tarde podrían ser más valorados en la organización**: *“Me refiero a la **gente de oficina**, al perfil profesional de la empresa, la gente se tenía que quedar hasta muy tarde, me llamaba la atención eso y finalmente entiendo que también como parte de lo que estaban acostumbrados a que pase, era a que la gente trabajara un poco más y siento que las personas que se iban en su horario formal, en el horario que corresponde, se les encajaba con un **nivel de compromiso distinto con el de las personas que se quedaban hasta más tarde**, en el fondo era como si se evaluara que **si la persona se quedaba más rato trabajando, podría ser un mayor valor para la empresa.**”*

Por último, el Subgerente de Operaciones -en relación con las causas de renuncia de los trabajadores- señala que, en sus visitas a terreno, los colaboradores de su departamento y de la Gerencia de Proyectos le indicaban sentirse **abandonados**: *“es que normalmente cuando a mí me toca ir a faena, **muchos dicen que no ven una cercanía** de parte de la empresa, que se **sienten solos y abandonados** en el cerro, sienten lejanía, mucha distancia, una sensación de **abandono**.”* La sensación de abandono también surge como un concepto en causas de renuncia en los grupos focales en dos mineras.

En relación a la sensación de abandono, el entrevistado describe que esta sensación se produce por **falta de preocupación por parte de los líderes, capacitaciones inexistentes** y que la empresa sólo pagaba la remuneración: *“siempre me plantean el escenario de que sienten que están solos, de que les faltan cosas, de que **nadie se preocupaba por ellos**, en el fondo sentían que la empresa les pagaba el sueldo no más, que **no se preocupaban por capacitarlos**, que no había un seguimiento, una preocupación. Normalmente me pasa que cuando visito las faenas recibo ese tipo de retroalimentación y eso pasa hasta el día de hoy.”* Desde este planteamiento el entrevistado señala que este relato es más frecuente en los trabajadores pertenecientes a la **generación Y quienes llevan menos tiempo en la empresa**, indica que los trabajadores con mayor antigüedad consideran que TELECO-MINING es una buena empresa asegurando estabilidad: *“normalmente los trabajadores jóvenes y nuevos*

*son los que sienten esa distancia con la empresa, y los que llevan un poco más de tiempo consideran que la empresa es buena.”*

## GERENTE DE PROYECTOS

Para el gerente de proyectos, no existe sólo un principal motivo de renuncia, sino que hay dos. El primero en relación al **tamaño de la empresa**, el entrevistado indica que **no permite ofrecer a los trabajadores planes de desarrollo de carrera** y el segundo en relación al **tipo de negocio** en el que está inserta la organización en la gerencia de proyectos, **no permite el tiempo suficiente** para poder ejercer el plan del punto anterior ya que es un periodo acotado en relación a la duración de los proyectos: *“Yo pienso que hay dos motivos, o los dos motivos más relevantes que yo veo son: 1) **una empresa de este tamaño**, de los 5 a 10 millones de dolores al año, **tiene muy poco desarrollo que ofrecer a las personas (...)** –por ejemplo para los técnicos- tener un desarrollo de carrera en torno a los técnicos. Por ejemplo, entrar como técnico junior y terminar como un técnico experto, tienen un plan de carrera que está asociado tanto al conocimiento como a las lucas (dinero). Por lo tanto, **con ese plan el trabajador, tú tienes un cierto nivel de retención**, cosa que en TELECO-MINING no existía y 2) el **tipo de negocio** de TELECO-MINING tampoco te permitía hacer un desarrollo de carrera tan largo como para retener a la gente.”*

Además, el entrevistado señala que un factor importante a considerar en la rotación de jóvenes profesionales es el **mercado minero** en el cual está inserta la organización, ya que existen **empresas multinacionales que podrían resultar ser más atractivas**, el Gerente de Proyectos se refiere a un trabajador de su equipo que renunció indicando: *“(…) efectivamente cuando me dijo que tenía una oportunidad en una **empresa multinacional de minería**, yo le dije ojalá que te vaya lo mejor posible, porque qué alternativa tengo yo contra una multinacional para una persona joven de 26 años que tiene toda una vida por delante con todos los peldaños que ofrece una empresa multinacional. Entonces, es poco **atractivo** para un profesional de ese tipo seguir en TELECO-MINING.”*

Adicionalmente, el entrevistado considera que el **plan de retención** actual en TELECO-MINING basado en la **remuneración** es muy a **corto plazo** y no contempla la **proyección laboral** que pudiesen tener los trabajadores: *“Yo creo que el **plan de retención** de TELECO-MINING es sólo basado en **dinero**, es decir, con una visión a muy*

**corto plazo** y no había algo estructurado para el largo plazo que les permitiera a los trabajadores **proyectarse**.”

La **sobrecarga laboral** también es un factor que el entrevistado considera como un causante de renuncias indicando que incluso lo sobrepasó a él: *“había una cultura organizacional prácticamente que generaba en los trabajadores mucho... mucha... ansiedad quizás, o como que los trabajadores se sentían **sobrepasados de trabajo**, tenías que hacer mucho más con un objetivo que quizás no era tan complejo de resolver, yo te diría que TELECO-MINING es la empresa en la que **más exigido me he encontrado**”*. En relación con el planteamiento anterior, el entrevistado señala que, esta sobrecarga laboral se debe principalmente a un manejo equívoco de **procesos internos**: *“como la empresa **manejaba los procesos**, y cómo esos procesos internos afectaban al clima laboral, tanto grupal como personal, que tan bien te sentías tú en relación con esos procesos. Como esos procesos te ayudaban a hacer mejor tu trabajo. Yo creo que eso es un gatillador también de las renuncias, porque **los procesos dentro de TELECO-MINING eran tan difíciles**”*

En relación a la sobrecarga laboral antes descrita, el entrevistado profundiza indicando que el **flujo de procesos** generaba una **distribución poco equitativa** en las tareas, afectando el nivel de **compromiso** y en consecuencia generando **fuga de talento**: *“Yo te diría que viéndolo bien macro y en perspectiva, **cómo la información debía ser capaz de fluir** con cierta calidad desde un área hasta otra y **como en verdad fluía**, había un déficit que **generaba más trabajo en unas personas que otras**, por lo tanto el clima personal y el nivel de **compromiso** de los trabajadores con la empresa se **veía afectado** generando **fugas de talento**.”*

Un factor adicional que el Gerente de Proyectos considera -en menor medida- son los **compromisos no cumplidos** con los trabajadores indica que también generaron algunas salidas voluntarias debido a la **frustración**: *“Quizás también **compromisos no cumplidos** hacia los trabajadores, los mismos jefes de área de los trabajadores, eso genera mucha **frustración**.”*

Finalmente, el entrevistado señala que la incertidumbre que generaba en los profesionales el que existiera **rotación en la plana ejecutiva, Gerentes de Área y Gerente General** podría generar **fuga de talento**: *“yo creo que a nivel profesional de oficina central, en algún momento se veía complicado la **rotación de la primera línea**,*

*los cambios de Gerentes Generales, los cambios Ejecutivos, que aparentemente es parte de la cultura TELECO-MINING, eso también creo que influenciaba en el resto de la gente, el hecho de existir esos movimientos también genera **fuga de gente.***

#### GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

En primera instancia, el Gerente de Desarrollo de Negocios (principal líder del área comercial de la empresa) diferencia el tipo de renuncia de acuerdo al lugar de trabajo, indicando que el principal motivo por el cual la gente renuncia en oficina central, trabajadores de grado académico profesional es debido a la **frustración** de no poder **entender el rol** que deben cumplir en la organización **no sentirse eficaz** y **no ser reconocido**: *“Generalmente veo que la gente renuncia por **no sentirse eficaz** en lo que está haciendo en el trabajo o porque **no lo reconocen**. Me refiero a que **no entiende cuál es su rol**, y como no lo entiende, muchas veces siente la **frustración** de que lo está haciendo bien y después le llega un reto, como una llamada de atención. Veo mucho conflicto en muchas personas que han renunciado, en que no tienen claro cuáles son los deberes que tiene que hacer en la organización, qué es lo que se espera de ellos en forma más específica.”.*

Por otra parte, según el entrevistado la gente de terreno, renuncia debido a que existe una **desconexión con la oficina central** de TELECO-MINING, adicionalmente no llegan las **herramientas, elementos de protección personal**, lo que genera una **decepción** y debido a la **movilidad** que existe en la minera con diversas ofertas, el trabajador termina por renunciar: *“En terreno ocurre mucho que hay una **desconexión con la casa matriz**, yo creo que mucha de las renuncias ocurren porque la gente pide algo (...) Desde cosas tan básicas como **EPP, herramientas**, (...) No se avanza, **la gente se ofusca** y como en terreno los sueldos son bastantes más parecidos y la gente en terreno **se mueve muy rápidamente** por una oferta mejor donde cree que la empresa puede ser que le entregue algo más de confort o más de seguridad y se cambian sin mayor problema.”*

Adicionalmente, el entrevistado señala que otro motivo de renuncia en TELECO-MINING guarda relación con **modificaciones en relación con el cargo** que no cumplen las **expectativas** iniciales de contratación las cuales generan una **decepción** que contribuye con la acción de renunciar: *“La gente se **decepciona** cuando la gente siente que fue entrevistada para un rol, él o ella tenían una **expectativa** que iba a hacer **ciertas tareas**, que con eso iba a crecer y termina haciendo otra cosa.”.* En relación con el planteamiento

anterior, el entrevistado también señala que, al **no existir un plan de capacitaciones** también afectaría en las renunciaciones ya que estaría asociado a las **oportunidades de crecimiento y desarrollo** en la organización: *“Lo otro que ocurre (...) es que **faltan capacitaciones** a las personas, primero en su desarrollo directo (...), como también a todo profesional le gustaría sentir que a la vez que va a trabajando se va potenciando para a futuro, **ser un ente más importante para la empresa, para tener esas opciones** (...).”*

Finalmente, el Gerente de Desarrollo de Negocios señala que la **sobrecarga laboral** tampoco permite que la gente pueda destinar **tiempo** de uso personal para capacitarse, lo que gatillaría en renunciaciones debido al descontento producido por el hecho de que **la empresa no lo capacita** y tampoco puede el trabajador **autocapacitarse** y genera una **sensación de no poder crecer**: *“(...) la gente tiene **mucha carga de trabajo** y trabajo poco claro también, no le dan ganas de poder estudiar algo en paralelo, el esfuerzo de trabajar y estudiar es muy duro, entonces si la empresa es muy compleja y tú siempre estás en el fuego y tienes que estar todo el día solucionando problemas, desde las 09:00 hasta las 22:00 horas o incluso el fin de semana, esa persona siente que **no tiene tiempo y que no crece**, porque **no lo capacitan** y tampoco tengo el tiempo de **autocapacitarme**.”*

## 2) Principales causas de permanencia

### SUBGERENTE DE OPERACIONES

En el análisis de causas de permanencia, en la percepción del Subgerente de Operaciones, inicialmente expone el escenario de los **trabajadores vigentes con más trayectoria** en la organización, indicando que se quedan para no perder su **indemnización por años de servicio**: *“Yo creo que los que se quedan es **porque llevan mucho tiempo** trabajando y muchos consideran que es un **derecho adquirido el finiquito**, y que si la empresa no los finiquita, no se van a ir, sobre todo los que llevan años acá.”*

Por otra parte, el entrevistado indica que el **cumplimiento en el pago de las remuneraciones** es un factor que retiene a las personas: *“El hecho de que **la empresa no se demore en los pagos** o tenga algunos beneficios, ayuda a que se queden”*.

Adicionalmente, el entrevistado considera que para los trabajadores de un rango etario más cercano a la **Generación X**, consideran la **estabilidad de la empresa** y los

trabajadores más jóvenes cercanos a la **Generación Y** presentan mayor tendencia a cambiarse por no tener **mayores obligaciones**: *“las veces que me ha tocado conversar con **personas mayores**, sienten que **están seguros**, que la empresa es buena (...), sin embargo los que son **más jóvenes** tienen una actitud un poquitito más rebelde, quizás influenciado porque muchos están solteros y **no tienen familia o grandes obligaciones**.”*

Finalmente, el Subgerente de Operaciones considera que existe una tendencia en permanecer en la empresa desde **los trabajadores que no residen en el sector minero**, que son del sur del país o de la región central, **mostrando agradecimiento** en que la empresa otorgue **movilización en avión y traslados en taxi**: *“la gente que vive fuera de la zona minera, la gente que viaja desde el sur o de Santiago son **mucho más agradecidos** del trabajo que tienen porque el hecho de que la empresa les ponga **pasajes, y taxis** y se preocupen de ellos, yo creo que es un buen enganche y deciden quedarse también por esa parte.”*. El entrevistado señala en su planteamiento anterior que estas acciones son interpretadas por el trabajador como preocupación por parte de la empresa hacia ellos generando la retención.

#### GERENTE DE PROYECTOS

El Gerente de Proyectos, señala como principal causa de permanencia de la mayoría de los trabajadores de terreno, el no **perder la indemnización por años de servicio** al momento de ser finiquitados: *“Hay una parte importante de los trabajadores que no quiere **perder sus años de servicio** a efectos del finiquito. (...), son gente de terreno que no está dispuesta a perder su año de servicio yéndose a otro lado así no más.”*

En relación con la gente profesional de oficina, el Gerente de Proyectos se refiere a su equipo y señala que existía una **esperanza** en que la **situación en la empresa cambiara** y pudiese mejorar a futuro: *“(...) en la oficina apelando a mi gerencia, los que se quedaron era porque creían en una **esperanza** de que esta **situación cambiara**.”*. El entrevistado refiere en esta situación, a que la forma de retener pudiese cambiar y se generasen mejores condiciones que favorecieran la retención de talento, entre ellos un **plan de carrera** y un **esquema de remuneraciones** que lo sustente: *“un **plan de carrera** donde le puedas decir a alguien como poder avanzar adentro de la empresa, cumplir con ciertos requisitos, rayando bien la cancha y con un esquema asociado en términos de **retribución económicamente** debiese ser suficiente.”*

Finalmente, el Subgerente de Proyectos indica en respuesta a la pregunta de ¿qué haría que los trabajadores permanecieran? El que los trabajadores tengan **líderes cercanos y carismáticos**, líderes que puedan **generar el compromiso** con los trabajadores desde un **vínculo** por sobre lo laboral: *“genera adherencia el que los líderes tengan **cercanía, carisma**. (...) el hecho de que tu como líder logres generar un grado de **vínculo**, más allá de lo meramente laboral o técnico, (...), creo que, si haces todo lo contrario, efectivamente es un motivo de renuncia, (...) la gente de terreno siempre tiene un respeto con el jefe, un grado de humildad y si tú también lo tienes con ellos, obviamente **van a generar mayor compromiso**.”*

#### GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

En primera instancia, el Gerente de Desarrollo de Negocios señala que un factor importante en la decisión de permanecer en la empresa es el **sueldo**, indicando que TELECO-MINING **paga en línea con el mercado** acorde al rubro de telecomunicaciones y sector minero, señalando incluso que **existirían trabajadores por sobre ese mercado** de remuneraciones: *“primero creo que el **sueldo** que paga TELECO-MINING no es malo, uno conoce más o menos el sueldo de mercado de los distintos roles que hay en TELECO-MINING, desde los más back-office hasta los de más alta gerencia y creo que **en relación al mercado están bien, incluso en algunos casos es sobre mercado**. Eso es algo positivo, porque la gente se mueve harto por eso.”*

Otro factor para considerar por parte de los trabajadores en las causas de renuncia es -en la opinión del entrevistado- la **cercanía** que tienen los **trabajadores con la alta administración** señalando que en TELECO-MINING existen **conversaciones amigables**: *“Otra cosa yo creo que existe una **cercanía** entre los **trabajadores y las gerencias**, las gerencias que siempre han sido más cercanas, más liviana, (...), pero TELECO-MINING en general sabe hacer más amigable esa conversación.”*

Finalmente, el entrevistado señala que en su propia experiencia de 10 años en la empresa, para él, su principal motivo para permanecer ha sido el **acceso a un trato directo con el dueño** de la organización, el **ser considerado para aceptar nuevos desafíos en diferentes cargos** que representaban un **desarrollo de carrera** y al mismo tiempo el poder **tener aumentos de renta y bonificaciones** en línea con esos desafíos, indicando ser un **favorecido** y al mismo tiempo reconociendo que esto no es algo común y para todos: *“Yo creo que he sido un **favorecido** dentro de algunos cambios que ha*

habido. (...) he tenido la **cercanía con el dueño de la empresa**. En algún momento cuando él tuvo una injerencia mayor en TELECO-MINING y con el Gerente General (...), confiaban mucho en mí en ciertas cosas y me dieron la oportunidad de **hacerme cargo de áreas importantes para la empresa**, lo cual para mi representaba un **desarrollo profesional** que no a todos se les ha dado esa oportunidad, (...) Yo veo que soy una diferencia, a mí **me pagan bien**, me tienen bien considerado, saben que yo voy a aportar y **me recompensan con bonos**, con sueldo, pero **no es algo común**.”.

A continuación, en la tabla 12 se muestran las principales categorías desde el análisis total de las entrevistas de tipo semi-estructurada a modo resumen para realizar un cruce de información:

**TABLA 12:**  
*“Principales Causas de Renuncia y Permanencia según entrevistado”*

|                                    | CAUSAS DE RENUNCIA                          | CAUSAS DE PERMANENCIA                           |
|------------------------------------|---|---|
| SUBGERENTE DE OPERACIONES          | Oferta externa de mayor remuneración        | Mantener Indemnización por Años de Servicio     |
|                                    | <b>Falta de Oportunidades de desarrollo</b> | Cumplimiento de pago de remuneraciones          |
|                                    | <b>Sobrecarga laboral</b>                   | Trayectoria de la empresa                       |
|                                    | Sensación de abandono                       | Beneficios de movilización                      |
|                                    | Líderes poco involucrados                   |   |
| GERENTE DE PROYECTOS               | <b>Falta de Oportunidades de desarrollo</b> | Mantener Indemnización por Años de Servicio     |
|                                    | Mercado de empresas grandes más atractivo   | Esperanza en un plan de carrera futuro          |
|                                    | No hay un plan de retención                 |   |
|                                    | <b>Sobrecarga laboral</b>                   |   |
|                                    | Distribución injusta de carga de trabajo    |   |
|                                    | Compromisos no cumplidos                    |   |
| Rotación de la alta administración |   |   |
| GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS  | Frustración por no entender el rol          | Cumplimiento de pago de remuneraciones          |
|                                    | No se reconoce a los trabajadores           | Bandas salariales acorde al mercado             |
|                                    | Retraso en entrega de EPP                   | Cercanía entre alta administración y trabajador |
|                                    | <b>Falta de Oportunidades de desarrollo</b> |   |
|                                    | No existen capacitaciones                   |   |
|                                    | <b>Sobrecarga laboral</b>                   |   |

Si bien existen diferentes causas de renuncia de los trabajadores en la percepción de las máximas autoridades de las áreas: Operación, Proyectos y Comercial; existen dos categorías que se repiten en las tres sesiones de entrevista: **1) falta de oportunidades de desarrollo** y **2) sobrecarga laboral**. En relación con esto, los entrevistados señalan que, sin importar rango etario, estos factores son experimentados de manera transversal en la organización.



Por otra parte, cabe destacar que, si bien no fue expresado llanamente el **liderazgo** que se ejerce en TELECO-MINING, si son mencionadas 3 causas atribuibles a este factor en relación con los jefes directos o principales líderes de áreas: **1) sensación de abandono por parte del trabajador, 2) distribución injusta de la carga de trabajo y 3) no se reconoce a los trabajadores.**

Desde las principales causas de permanencia, los líderes de las áreas Operaciones y Desarrollo de Negocios concuerdan que el **cumplimiento del pago de remuneraciones** es un factor que los trabajadores consideran como algo positivo de la organización.

Adicionalmente al párrafo anterior, los líderes de las áreas Operaciones y Proyectos concuerdan en que la principal causa por la cual los trabajadores con más trayectoria en la empresa permanecen, es el poder **mantener -a modo de ahorro- el dinero correspondiente a la indemnización legal por años de servicio** que estipula la ley chilena en relación con un eventual término de la relación laboral de carácter involuntario.

#### **4. Análisis Integrado de los Resultados**

Desde los hallazgos obtenidos en el presente reporte, se realiza un análisis en relación con cada instrumento de recolección de información y posteriormente se integra en un cruce de resultados global desde la totalidad de los datos.

La encuesta de salida de carácter retroactivo permitió plantear sesiones de grupos focalizados en dos principales dimensiones respecto de las causas de renuncia y permanencia: 1) la remuneración ofertada por empresas del mercado como un detonador de la decisión de renuncia y no como un factor previamente decidido por el trabajador y 2) las prácticamente inexistentes oportunidades de desarrollo de carrera en la empresa como un factor digno de análisis.

Las sesiones de grupos focalizados permiten concluir que -en la percepción de los trabajadores vigentes- el estilo o gestión del liderazgo es un aspecto fundamental como variable influyente en la decisión de los trabajadores para renunciar o permanecer en la organización. Además, cabe destacar para efectos de este análisis, que las principales causas de permanencia de los trabajadores de terreno, tiene relación con el cumplimiento de las condiciones contractuales mínimas y con la estabilidad de la organización. Si bien surgen aspectos como aprender del rubro, los trabajadores enfatizan que: el recibir el pago de su sueldo, que se respeten los descansos y el poder contar con un casino para

tener las comidas diarias; son factores que permiten tomar la decisión de permanecer en esta empresa.

Un último aspecto no menos importante es que los trabajadores de Minera Escondida manifiestan y concuerdan unánimemente que su lealtad no es hacia la empresa sino más bien hacia la empresa controladora de la mina, la cual extiende sus beneficios de empresa multinacional a todas las empresas con presencia en la mina, siendo este aspecto el más relevante para ellos frente a una eventual oferta de trabajo de otra minera.

Respecto de las entrevistas de tipo semi-estructurada aplicadas a la máxima autoridad de cada área (Operaciones, Proyectos y Comercial), las principales causas de renuncia guardan relación con la falta de oportunidades de desarrollo profesional o laboral y la sobrecarga laboral que experimentan los trabajadores (cada entrevistado atribuye esta última causa a factores diversos). Además y para efectos de esta conclusión también es importante destacar que -en el rol que cada uno cumple como gerente de área- existe deseabilidad social en las respuestas en torno al liderazgo, sin embargo se reflejan aspectos asociados a esta variable ya que los entrevistados coinciden en que existe un discurso por parte de los trabajadores de terreno asociado a la sensación de abandono y los que serían responsables de esta sensación serían tanto los jefes directos como los gerentes de área. Al indagar aún más, emergen conceptos tales como una distribución injusta de carga de trabajo (atribuible a diversos factores) y la falta de reconocimiento que también impactaría negativamente en los trabajadores.

Respecto de las causas de permanencia -al igual como ocurrió en las sesiones de grupos focales de los trabajadores de terreno- la respuesta de los líderes de área es la misma que tienen los colaboradores y guarda relación con el cumplimiento del pago de remuneraciones. Sin embargo, surge como principal motivo para los trabajadores con más trayectoria el evitar renunciar para no perder la indemnización por años de servicio a modo de proteger un “ahorro” en una eventual separación laboral involuntaria. Lo anterior evidencia que las expectativas en torno a las causas de permanencia, tanto de los trabajadores como de sus gerentes de área, son de origen contractual y administrativo por sobre lo estratégico o para generar valor y retener talento.

La figura 2, muestra aquellos aspectos que fueron considerados por los colaboradores y excolaboradores en las 3 herramientas de recolección de datos como causas de renuncia de manera transversal.

**FIGURA 2:**



*“Causas de renuncia transversales en recolección de datos”*

### III. Propuesta de Intervención

Es atinente al contexto organizacional y a efectos de esta investigación, proponer un plan de retención de talento que enfatice, por una parte hacia los jefes y cargos ejecutivos, el fortalecimiento de la gestión del liderazgo y por otra, orientado hacia el trabajador con presencia en faenas mineras; un programa de desarrollo y también un programa de visitas por parte de sus jefaturas en Santiago a terreno en Antofagasta. Lo anterior con la finalidad de lograr generar más movilidad y promoción en los cargos técnicos, operativos y también lograr disminuir la sensación de abandono con actividades que permitirán mejorar la comunicación y el reconocimiento de los empleados.

#### 1. Plan de Retención de Talento

La propuesta consiste en un plan de retención de talento que abarcará la planificación e implementación de tres dimensiones: Desarrollo de Empleados, Programa de Visitas y Gestión del Liderazgo. Estas dimensiones podrían desarrollarse a modo de fases o bien de forma simultánea dependiendo de la disponibilidad de los recursos tanto económicos como de agenda de la organización. A continuación, se describe cada dimensión:

##### 1.1. Desarrollo de Empleados

Esta dimensión está compuesta por la gestión y planificación de dos actividades clave: a) Creación de categorías de cargo y b) Evaluación del desempeño:

##### a. Creación de categorías de cargo

Debido a que la estructura (en organigrama de los cargos presentes en faenas) no cuenta con posiciones que permitan generar promoción, se propone crear categorías en tres niveles para cada cargo y así realizar una segmentación que considere como variables el grado académico, la experiencia en minería y la experiencia trabajando en la organización. A continuación, se muestra en la tabla 13 dicha segmentación propuesta:

**TABLA 13**

*“Creación de categorías de cargos con lugar de trabajo en faena minera”*

| CARGO              | CATEGORÍA | GRADO ACADÉMICO REQUERIDO                                  | Antigüedad Empresa (años) | Experiencia en Minería (años) |
|--------------------|-----------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Técnico Ayudante   | A         | Técnico en Electricidad, Telecomunicaciones, Electrónica   | 5 y más                   | 3 y más                       |
|                    | B         | Técnico en Electricidad, Telecomunicaciones, Electrónica   | 3 a 4                     | 2 a 3                         |
|                    | C         | Egresado de escuela industrial o liceo técnico             | 0 a 2                     | 0 a 2                         |
| Técnico Supervisor | A         | Ingeniero en Electricidad, Telecomunicaciones, Electrónica | 5 y más                   | 5 y más                       |
|                    | B         | Técnico en Electricidad, Telecomunicaciones, Electrónica   | 3 a 4                     | 2 a 4                         |
|                    | C         | Técnico en Electricidad, Telecomunicaciones, Electrónica   | 1                         | 1                             |

Esta segmentación además permitiría realizar un análisis de bandas salariales a futuro, como también identificar las competencias de acuerdo con la antigüedad en la organización.

A su vez, esta segmentación propone dos soluciones; la primera es que se pueden establecer criterios de contratación acorde al nivel académico y cursos técnicos especializados que pueda tener un postulante y la segunda; identificar el plan de carrera propuesto para aquellos ya contratados y también para los postulantes.

Los criterios para la división de los cargos se establecieron de la siguiente manera:

- Formación académica (carrera técnica o profesional)
- Grado de título académico (técnico de nivel superior o profesional)
- Experiencia (en la organización y en minería)

Con ello se logró la categorización de cada cargo en 3 niveles siendo el más bajo el C y el más alto el A.

Finalmente se propone que para la categorización “C”, la empresa realice alianzas con Centros de Formación Técnica y/o Colegios y Liceos técnicos de la región(es) donde tiene establecidas sus faenas, de manera de integrar técnicos en dicha categoría para formarlos una vez ya contratados por la organización.

#### **b. Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada, se propone realizar una evaluación de desempeño con el objetivo de que los trabajadores de faena puedan ser medidos en función del rendimiento. Tal como se mencionó en el marco teórico de esta investigación, los trabajadores merecen saber cómo están rindiendo en su trabajo y al mismo tiempo, no evaluar el desempeño podría generar una fuga de talento. Desde los hallazgos obtenidos en los grupos focales y en las entrevistas, los trabajadores señalan la inexistencia de una instancia formal en la que puedan ser medidos por su trabajo. En esta propuesta, se sugiere trabajar con una empresa externa este proceso y desde tres aspectos: el levantamiento de competencias, establecer un modelo de evaluación y finalmente establecer incentivos.

En **una primera instancia** la empresa consultora deberá revisar las competencias asociadas al rendimiento de los trabajadores en faena. Lo anterior debido a lo expuesto

en el marco teórico con relación a que las competencias son las características observables de los trabajadores que aportan para rendir en un puesto de trabajo. Para esto, la empresa TELECO-MINING deberá entregar los descriptores de cargo existentes a la empresa externa en la primera reunión (revisar carta Gantt en página 67), luego la consultora deberá mejorar y/o desarrollar los descriptores implementando como mínimo los siguientes aspectos:

- Propósito del cargo
- Responsabilidades del cargo
- Competencias del cargo

En **una segunda instancia** y luego de que la empresa externa (consultora) revise y proponga ajustes según las competencias por cada cargo, será necesario determinar el modelo de evaluación más adecuado. Se propone utilizar el modelo de evaluación en 360 grados, el cual corresponde a una evaluación no sólo desde la jefatura directa del trabajador, sino también; de sus compañeros, subordinados, cliente interno (compañeros de otras áreas de la organización) e incluso del cliente final en el caso de que el cargo así lo determine. La razón de la elección de este modelo radica en poder empoderar a los trabajadores quienes -aquellos que participaron de las sesiones de grupos focalizados- han declarado no ser considerados ni escuchados por las jefaturas de la casa matriz, de esta forma podrán participar activamente de un proceso de evaluación del desempeño mitigando la sensación de abandono que han señalado en dichas sesiones.

Posteriormente, se debe establecer la frecuencia de la evaluación del desempeño, los requisitos para realizarla y los equipos necesarios para llevarla a cabo. Es importante abordar el tiempo que tomará por persona y como se comunicarán los resultados. Se propone que la evaluación del desempeño sea de carácter anual; sin embargo, se sugiere tener una aproximación semestral en cuanto a la comunicación del proceso y lo que se espera de los empleados en relación con su participación. Se propone que los trabajadores realicen una autoevaluación de frecuencia semestral para poder medir la percepción que ellos tienen en relación con su propio desempeño frente a las competencias ya informadas, esto último con el objetivo de que las jefaturas puedan guiarlos a cumplir sus objetivos.

En una **tercera instancia** y una vez finalizada la Evaluación del Desempeño; la empresa consultora tendrá la misión de proponer distintos tipos de incentivos, para fortalecer las

estrategias de compensación y retención acorde al contexto de TELECO-MINING. No obstante, será la organización quien determine y decida cuál es la forma en la cual se va a recompensar y el momento en que se hará. De acuerdo con el contexto en el que se encuentra la organización y a los hallazgos obtenidos, se proponen incentivos no económicos en función de lo revisado en el marco teórico. Recordando a Lussier y Achúa (2016), los incentivos económicos son poco eficaces debido a que los trabajadores después de un tiempo se vuelven a sentir “cómodos” con el dinero añadido y no necesariamente se esforzarían por tener un mejor desempeño.

Tipos de incentivos propuestos:

- De bienestar o de apoyo social: se pueden implementar beneficios tales como: planes de estudio, becas, subsidios y/o préstamos que serán de beneficio directo al trabajador y/o de su familia (hijos o cónyuge).
- De recreación: se pueden otorgar beneficios del tipo recreativo tales como viajes, comidas, días libres con goce de sueldo, premios, reconocimientos, membresías de acuerdo con los intereses de los trabajadores, entre otros.

Si bien ambos tipos de incentivos se podrían interpretar como de tipo económico, en estos casos es la organización quien se encarga de entregar el beneficio y no el dinero, por lo tanto, se debe considerar como parte del plan de compensación total al trabajador.

En la segunda reunión con la empresa externa (revisar carta Gantt en página 67) se revisará la propuesta para todo el plan de evaluación del desempeño, se realizará la retroalimentación y las modificaciones que sean necesarias en relación con el contexto de la organización.

## **1.2. Programa de Visitas**

En relación con la percepción de los trabajadores vigentes de la organización y la opinión de los Gerentes de área entrevistados; la sensación de abandono que experimentan los trabajadores en las faenas mineras es una de las razones que contribuyen con la disconformidad de ellos hacia la empresa. Lo anterior, es generado por los cargos de jefatura de área ubicados en la Región Metropolitana al no vincularse presencialmente con los trabajadores en la Región de Antofagasta.

Dentro del plan de retención de talento se configuran visitas a los trabajadores en terreno ubicados en las faenas mineras en la Región de Antofagasta. Para realizar un plan

efectivo y atingente al contexto organizacional, se describirán dos modalidades de visitas que se diferencian principalmente en la frecuencia: a. Visitas mensuales y b. Visita anual.

#### **a. Visitas mensuales**

##### Objetivos de las visitas mensuales

Las visitas a terreno de frecuencia mensual tienen dos objetivos: bajar lineamientos y conocer las necesidades de los trabajadores.

- Bajar lineamientos e instrucciones de la organización y comunicar de forma cercana a los trabajadores las decisiones de cada área y requerimientos para el mes en curso (Proyectos y Operaciones).
- Conocer las necesidades operativas de dicho mes (Stock de Elementos de Protección Personal, herramientas, materiales, equipamiento, etc.) que indiquen los trabajadores vigentes de la organización.

##### Participantes y rol para desempeñar

En la tabla 14 se muestran a los involucrados en esta actividad según el cargo y el rol a desempeñar:

**TABLA 14**

*“Trabajadores involucrados en actividad de visita mensual según su cargo y rol”*

| N° | CARGO                           | ROL          |
|----|---------------------------------|--------------|
| 1  | SUBGERENTE DE OPERACIONES       | MODERADOR    |
| 2  | GERENTE DE PROYECTOS            | MODERADOR    |
| 3  | ADMINISTRADOR DE SERVICIOS      | PARTICIPANTE |
| 4  | ASESOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS | PARTICIPANTE |
| 5  | TÉCNICO SUPERVISOR              | PARTICIPANTE |
| 6  | TÉCNICO AYUDANTE                | PARTICIPANTE |

**Moderador:** Trabajador vigente que realiza la visita desde la Región Metropolitana hacia las faenas mineras operativas en la Región de Antofagasta. Se propone a las máximas autoridades de cada área ya que la verticalidad del organigrama sólo cuenta con tres niveles siendo el Subgerente de Operaciones y el Gerente de Proyectos los cargos que pueden tomar decisiones inmediatas y también aquellas que requieren mayor análisis y trabajo.

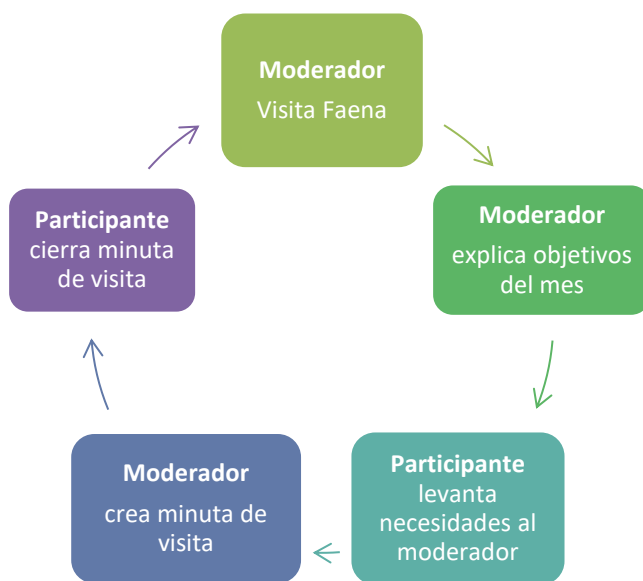


**Participante:** Trabajador vigente de la organización con lugar de trabajo ubicado en la Región de Antofagasta quien podrá levantar las necesidades operativas asociadas a la gestión de su trabajo (falta de herramientas, equipamiento, elementos de protección personal, computadores, ropa de trabajo, etc.). Se ha determinado que para estos efectos puede realizar el levantamiento tanto el Administrador de Contrato (jefe de todos los trabajadores en terreno) como el Técnico Ayudante (trabajador de menor jerarquía en la organización y de mayor impacto organizacional debido a que es quien ejecuta las tareas técnicas).

#### Etapas y Actividades

El plan de actividades de visitas mensuales se propone desde un ambiente flexible en su desarrollo, permitiendo al trabajador poder acercarse al Gerente de área y así poder plantear sus inquietudes. En la figura 3 se muestra el ciclo de fases que permitirá al Gerente explicar el motivo de su visita y posteriormente al trabajador; hacer las consultas y plantear sus necesidades al Gerente.

**FIGURA 3:**



*“Ciclo de fases para desarrollo de visitas mensuales”*

El ciclo descrito en la figura 4, permite entender las fases de esta actividad de manera cíclica, al ser las visitas de frecuencia mensual, sólo se podrá realizar una nueva visita toda vez que la anterior haya sido resuelta en relación con las necesidades levantadas por los trabajadores.

## Encuesta de Satisfacción Trimestral

Con motivo de poder estudiar la efectividad de esta actividad mensual, se realizará la aplicación de una encuesta de satisfacción cada tres meses a cada trabajador que haya participado del programa. El instrumento será desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa quien será responsable a su vez de la aplicación y la comunicación de los resultados a Gerencia General.

### a. Visita anual

Objetivo de la visita anual

Las visitas a terreno de frecuencia anual pretenden cumplir con dos objetivos; reconocer y levantar necesidades individuales y de grupo:

- **Reconocer a los trabajadores** que hayan realizado alguna gestión favorable para la organización de manera extraordinaria y al mismo tiempo premiar a los mejores talentos desde los puntajes obtenidos en la evaluación del desempeño anual.
- Realizar grupos focales para **levantar necesidades de los trabajadores en faena**, utilizando una pauta de preguntas. En esta sesión, las personas que asistan en calidad de visita serían los moderadores y luego los responsables de formalizar dichos requerimientos con el Gerente de Área para así estudiar la viabilidad de estos y posteriormente trabajar en la implementación.

Participantes y Rol para desempeñar

En la tabla 15 se muestran a los involucrados en esta actividad según el cargo y el rol a desempeñar:

**TABLA 15**

*“Trabajadores involucrados en actividad de visita anual según su cargo y rol”*

| Nº | CARGO                           | ROL          |
|----|---------------------------------|--------------|
| 1  | SUBGERENTE DE OPERACIONES       | MODERADOR    |
| 2  | GERENTE DE PROYECTOS            | MODERADOR    |
| 3  | GERENTE DESARROLLO DE NEG.      | MODERADOR    |
| 4  | SUBGERENTE DE INGENIERÍA        | MODERADOR    |
| 5  | GERENTE DE SUPPLY CHAIN         | MODERADOR    |
| 6  | ADMINISTRADOR DE SERVICIOS      | MODERADOR    |
| 7  | ASESOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS | MODERADOR    |
| 8  | INGENIERO                       | PARTICIPANTE |
| 9  | TÉCNICO SUPERVISOR              | PARTICIPANTE |
| 10 | TÉCNICO AYUDANTE                | PARTICIPANTE |

**Moderador:** Persona encargada de introducir la actividad, describir el objetivo, comentar los pasos posteriores y realizar las preguntas a los trabajadores según la pauta (**anexo 4**), además deberá controlar tanto el tiempo de intervención de los participantes, así como el de la totalidad de la actividad.

**Participante:** Trabajador vigente de la organización, quien deberá contestar las preguntas realizadas por el moderador y tendrá la oportunidad de exponer sus necesidades en terreno en relación con la pauta establecida.

**Administrador de Servicios:** Trabajador vigente de la organización, quien será el punto de contacto en terreno para la coordinación de las actividades y consecución de permisos para disponer del tiempo que tomará el desarrollo de estas con la empresa mandante. Se ha escogido este cargo para la coordinación debido a que es el principal líder en faena.

#### Etapas y Actividades

A continuación, en la figura 4 se muestran las etapas que contemplan tanto la jornada de reconocimiento como el grupo focal de levantamiento de necesidades.

**Figura 4:**



*“Etapas programa Visitas a Terreno”*

En la tabla 16, se propone la ejecución del programa de visita anual con sus respectivas actividades, tiempos de ejecución y responsables.

**Tabla 16***“Descripción de actividades, responsables de ejecución y tiempo destinado”*

| ETAPA             | ACTIVIDAD                       | TIEMPO (minutos) | RESPONSABLE                | DESCRIPCIÓN  |
|-------------------|---------------------------------|------------------|----------------------------|--|
| 1. RECEPCIÓN      | CONTROL DE ASISTENCIA           | 30               | MODERADOR                  | Realizar el registro de la asistencia de los participantes.  |
|                   | CAFÉ DE BIENVENIDA              |                  | CATERING                   | Empresa externa de catering monta café y galletas para dar bienvenida a los trabajadores.  |
| 2. RECONOCIMIENTO | PALABRAS DE INICIO              | 10               | MODERADOR                  | Realización de la apertura de la visita indicar el alcance y los objetivos.  |
|                   | ENTREGA DE PREMIOS              | 20               | MODERADOR                  | Realizar la entrega de premios a los 3 talentos con mayor puntaje en la evaluación del desempeño.  |
|                   | DISCURSO TRABAJADOR ANTIGUO     | 10               | PARTICIPANTE               | El trabajador más antiguo del equipo realizará un discurso señalando a) las ventajas de trabajar en Protab acorde a su percepción y b) cuales han sido sus aprendizajes en la empresa. |
| 3. ACTIVACIÓN     | ACTIVIDAD "CONOZCAMONOS"        | 25               | MODERADOR                  | Realización de una actividad dinámica para que los trabajadores se puedan conocer entre ellos y al moderador.  |
| 4. GRUPO FOCAL    | GRUPO FOCAL                     | 60               | MODERADOR                  | Mediante la pauta de preguntas ya establecidas, el moderador realizará un grupo focal con todos los trabajadores del turno, incluyendo al Administrador de Servicios.                  |
|                   | PALABRAS DE CIERRE Y DEVOLUCIÓN | 10               | MODERADOR                  | Realización de un discurso con énfasis en a) como fue su experiencia en esta actividad y b) agradecer la oportunidad de conocer al equipo.   |
| 5. CIERRE         | REGALOS CORPORATIVOS            | 15               | ADMINISTRADOR DE SERVICIOS | Se entregarán regalos corporativos a todos los participantes: una agenda, un lapiz y una taza.   |

\*El discurso del trabajador más antiguo se avisará al trabajador con 3 días de anticipación para que pueda prepararlo.

\*La entrega de Regalos Corporativos se coordinará previamente al inicio de todas las actividades con el Administrador de Servicios.

### Encuesta de Satisfacción

Con motivo de poder estudiar la efectividad de esta actividad anual, se realizará la aplicación de una encuesta de satisfacción a cada trabajador que haya participado del programa al finalizar las actividades. El instrumento será desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa quien será responsable a su vez de la aplicación y la comunicación de los resultados a Gerencia General.

### 1.3. Gestión del Liderazgo

La última dimensión para abordar dentro del plan de retención propuesto es la gestión del liderazgo. Actualmente no existe una instancia formal en la que se dedique tiempo y recursos en formar líderes siendo este aspecto uno de los mencionados en los tres grupos focales en terreno y reconocido también por uno de los entrevistados. En función de lo anterior, se propone un programa de Gestión de Liderazgo compuesto por la realización de Coaching a Jefaturas Vigentes.

El programa de coaching a jefaturas vigentes en la organización tiene el objetivo de poder reforzar aquellas competencias del descriptor de cargo de los puestos de trabajo que tengan personas bajo su dependencia. Para esto, se propone la identificación de competencias presentes en los líderes mediante una evaluación realizada por un

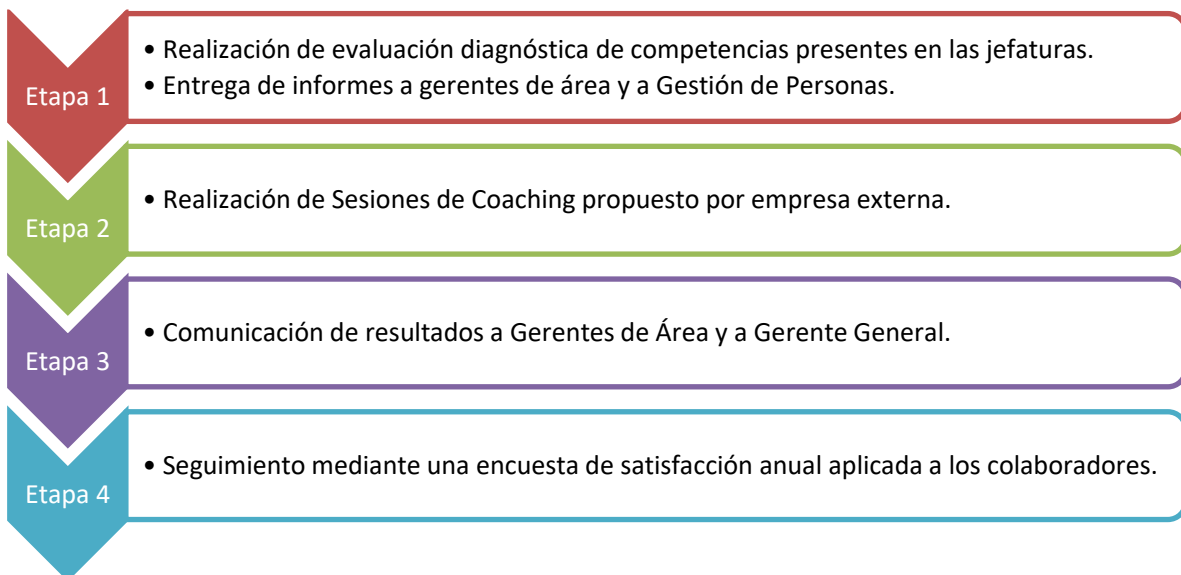
psicólogo de especialización laboral con el fin de realizar un diagnóstico inicial y así poder trabajar -en primera instancia- con los casos que presenten más brechas entre lo que se requiere y lo que actualmente está presente -en términos de liderazgo- en la organización.

Desde los hallazgos obtenidos en las sesiones de grupos focalizados con parte de los trabajadores vigentes de la organización, la sensación de abandono proviene desde jefaturas desinteresadas en sus equipos de trabajo, poco involucramiento en las necesidades operativas del día a día y falta de comunicación en la bajada de instrucciones directas para el cumplimiento de objetivos. Se propone -a partir de este programa- que los jefes puedan recibir la orientación adecuada desde profesionales expertos en materias de liderazgo (empresa consultora).

Para poder mantener la objetividad, se sugiere trabajar con una empresa externa (consultora) esta parte del programa, así quien realice las evaluaciones y quien entregue el informe inicial no tendrá ninguna relación con la empresa TELECO-MINING; generando un documento de trabajo libre de conflictos de interés e íntegro en su diagnóstico.

En la figura 5 se describe el proceso propuesto para generar sesiones de coaching en la organización mediante etapas de un programa:

**FIGURA 5:**



*“Etapas de programa de Coaching para líderes vigentes”*

Las sesiones de coaching a realizar con los líderes que hayan presentado brechas en la etapa diagnóstica serán realizadas por la empresa externa (consultora). Debido a lo

anterior, tanto la elección de la metodología como la forma de la comunicación de los resultados a los gerentes de área y a Gerencia General serán diseñados y aplicados por los especialistas expertos en la materia que la empresa externa ponga a disposición de dicha actividad. Se propone trabajar con los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman trabajados en el marco teórico de esta investigación y que la empresa externa (consultora) pueda determinar un plan de implementación de uno(s) o la combinación de estos estilos mediante las sesiones de coaching.

Finalmente, y para poder dar seguimiento a la efectividad de las sesiones de coaching, se pondrá a disposición de los trabajadores (del equipo liderado por el jefe en programa de coaching) una encuesta de satisfacción en relación con el desempeño de su jefatura. Esta encuesta pudiese ser incluso una variable de la evaluación del desempeño en caso de haber sido elegido un programa de evaluación 360 grados en dicha dimensión del presente plan de Retención de Talento.

**2. Actividades y Carta Gantt**

A continuación, en la figura 6 se muestra el resumen con las actividades a realizar con sus respectivos responsables por cada dimensión del plan de retención de talento propuesto. En esta propuesta, se establece un plan de trabajo a seis meses en el cual se pueden desarrollar las dimensiones abordadas de manera simultánea optimizando así el tiempo de implementación.

**FIGURA 8**

| DIMENSIÓN                    | ITEM                               | RESPONSABLE                    | ACTIVIDAD                      | MES 1 |    |    |    | MES 2 |    |    |    | MES 3 |    |    |    | MES 4 |    |    |    | MES 5 |    |    |    | MES 6 |    |    |    |
|------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|                              |                                    |                                |                                | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 |
| 1.1. Desarrollo de Empleados | a. Creación de categorías de cargo | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Categorización                 | ■     | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Alianzas con C.F.T.            |       |    | ■  | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              | b. Evaluación del desempeño        | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Contratación de consultora     |       |    |    |    | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Primera reunión con consultora |       |    |    |    |       | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | EMPRESA EXTERNA                | Diseño modelo de evaluación    |       |    |    |    |       |    | ■  | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Segunda reunión con consultora |       |    |    |    |       |    |    |    | ■     | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 1.2. Programa de Visitas     | a. Visitas mensuales               | GERENCIA DE PROYECTOS          | Ejecución del plan             | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE OPERACIONES     |                                | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        |                                | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              | b. Visita anual                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Encuesta de satisfacción       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    | ■  |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE OPERACIONES     | Ejecución del plan             | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  |    |
|                              |                                    | GERENCIA DE PROYECTOS          |                                | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  |
|                              |                                    | GERENCIA DE DESARROLLO DE NEG. |                                | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE INGENIERÍA      |                                | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  |
|                              |                                    | GERENCIA DE SUPPLY CHAIN       |                                | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  |
|                              |                                    | SUBGERENTE DE PERSONAS         |                                | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  |
| SUBGERENCIA DE PERSONAS      | Encuesta de satisfacción           |                                |                                |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       | ■  |    |    |
| 1.3 Gestión del Liderazgo    | Etapa 1                            | EMPRESA EXTERNA                | Evaluación diagnóstica         | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■  |    |    |
|                              |                                    | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Entrega de informes            |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              | Etapa 2                            | EMPRESA EXTERNA                | Sesiones de Coaching           |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|                              | Etapa 3                            | SUBGERENCIA DE PERSONAS        | Comunicación de resultados     |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Etapa 4                      | SUBGERENCIA DE PERSONAS            | Seguimiento                    |                                |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |

*“Carta Gantt para desarrollo de Plan de Retención de Talento en seis meses”*

#### **IV. Conclusiones**

La presente investigación nos ha permitido adquirir nuevos conocimientos conceptuales a través de la revisión de la literatura y empíricos mediante las actividades realizadas en la Región de Antofagasta. Uno de los aspectos a destacar a partir de la literatura revisada - en relación con la retención del talento en el siglo XXI- radica en las diferencias existentes entre las distintas generaciones que conviven en las organizaciones, cada una con sus particularidades e intereses que incluso parecieran ser tan distintas. Por ejemplo; el grado de importancia que la Generación X le otorga a la promoción dentro de la misma organización a diferencia de la Generación Y que prefiere moverse dentro del mercado laboral privilegiando la oportunidad de aprender cosas nuevas por sobre desarrollar una carrera en un solo lugar. No obstante, ambas generaciones otorgan un grado significativo de importancia en relación con la flexibilidad y la compatibilidad vida-trabajo. La organización estudiada presenta también estos postulados en los relatos de sus trabajadores correspondientes a cada generación y de alguna manera, se intenta convivir dentro de los espacios comunes de toda esta diversidad de opiniones y formas de trabajar.

En relación con los objetivos planteados en la presente investigación, las principales causas de renuncia de los trabajadores están relacionadas con el estilo de liderazgo que se ha ejercido, el poco nivel de relacionamiento e involucramiento de los jefes directos que trabajan en Santiago con los trabajadores de la Región de Antofagasta y la inexistencia de un programa de evaluación del desempeño. Si bien los factores anteriormente descritos son las causas, la decisión de dejar la compañía es gatillada por una oferta laboral del mercado externo con una propuesta salarial mayor al sueldo que tienen los trabajadores en ese momento; siendo el dinero un factor catalizador, pero no una variable que cause por sí sola la decisión de renunciar.

Los resultados de las encuestas de salida evidencian lo expuesto en el párrafo anterior; ya que la mayoría de los encuestados indicó que su principal motivo de salida era la propuesta de sueldo externa, pero al mismo tiempo indicó que la organización investigada pagaba las remuneraciones según el mercado laboral. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores vigentes de la organización que participaron de los grupos focales señalaron que existe una sensación generalizada de abandono, jefaturas poco preocupadas y escasas actividades de capacitación; concluyendo en que los motivos para permanecer

en la organización se sustentan principalmente en los años de antigüedad que han acumulado, los beneficios de la minera en la que trabajan y finalmente los lazos afectivos que han generado con sus compañeros de trabajo. Desde la mirada de las máximas autoridades de las áreas Comercial, Proyectos y Operaciones; la principal causa de renuncia es la falta de oportunidades de desarrollo, un plan de carrera inexistente que se condice con la opinión de los trabajadores vigentes y que estaría en línea con la falta de capacitación. En síntesis, extrabajadores, trabajadores y empleadores concuerdan que la oportunidad de desarrollo es un aspecto importante al momento de retener al talento, tal como lo sugieren los autores expuestos en el marco teórico de esta investigación.

A partir de los resultados obtenidos y en relación con el marco teórico estudiado, existe una oportunidad para que la organización pueda mejorar su funcionamiento y desempeño en torno a la gestión de su capital humano, generando incluso ahorro de costos de nuevas incorporaciones (la empresa invierte recursos en la contratación de nuevos trabajadores para ocupar dichas vacantes). La sensación de abandono, la capacitación y el tipo de liderazgo son causas de renuncia que -por una parte- permiten estimular la reflexión en torno al por qué se ha generado este escenario, pero por otra, podrían guiar a los líderes hacia una mejora en sus procesos actuales.

Se estudiaron diferentes materias que permitieron adquirir nuevo conocimiento en relación con las buenas prácticas de gestión del capital humano; desde ahí, podemos concluir que los resultados obtenidos en esta investigación responden a factores tanto individuales (sensación de abandono, estilo de liderazgo) como grupales (oportunidades de desarrollo, plan de carrera) de la empresa estudiada. Uno de los principales hallazgos guarda relación con la forma por la cual los trabajadores han sido liderados, desde un estilo desinteresado e incluso descrito en algunas sesiones de grupos focales como indiferente, lo que representaría una dimensión diametralmente opuesta a lo revisado en la línea teórica de esta investigación; siendo mayormente efectivo un líder carismático, empático y con los conocimientos de la gestión que realiza. Además, en el programa de magíster revisamos el concepto de compensación total que involucra no solo la remuneración percibida en dinero, sino también, todos aquellos beneficios que permiten retener talento tales como; flexibilidad horaria, días libres, oportunidad de estudiar, oportunidades de desarrollo de carrera, etc. Lo anterior, no estaría presente en la organización investigada generando la problematización en torno a la retención del talento.



Desde las dinámicas organizacionales observadas -cultura de sector minero con sus tradiciones y creencias propias del rubro, dotada principalmente por hombres en las faenas mineras y con equipos de trabajo en condiciones ambientales de terreno- es menester incorporar en esta discusión que los trabajadores vigentes y los entrevistados de líneas ejecutivas describen la empresa de forma negativa aludiendo a su tamaño (pequeño) en relación con las empresas multinacionales. Existiría entonces una noción de inferioridad por el hecho de ser una organización de categoría “subcontrato”, es decir, prestadora de servicios menores a empresas multinacionales de minería. Este fenómeno no sólo ocurre en minería, también sucede en otros rubros tales como; consumo masivo, construcción, salud, etc. El impacto que esto produce es que los colaboradores desempeñan sus cargos y ejecutan sus tareas desde una predisposición negativa que podría eventualmente frenar niveles adecuados de rendimiento y disminuir los niveles de motivación no sólo en los planes de desarrollo de cada uno de sus individuos, sino también en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, -en línea con las dinámicas organizacionales que se presentan en la empresa investigada- el fenómeno de la retención del talento es un concepto que no estaría presente en el imaginario colectivo de los trabajadores vigentes. Lo anterior indicaría que -en la percepción de los trabajadores (tanto operativos como ejecutivos)- no es un aspecto relevante cuidar y/o proteger a los trabajadores que destacan del resto. Esto impacta directamente en los resultados de la organización; ya que la fuga del talento -en función de lo investigado en el marco teórico- es uno de los principales problemas de la administración; no sólo en los costos económicos que genera la rotación de empleados, sino también en el desgaste de los equipos de trabajo al tener que invertir tiempo en capacitar a nuevas incorporaciones. En resumen, el fenómeno estudiado impacta también en el clima organizacional el cual -en consecuencia- afecta el rendimiento de los equipos de trabajo.

La estrategia de intervención propuesta permitiría a la organización implementar un plan de retención de talento adaptado al contexto de la compañía; tanto desde el ámbito económico como cultural debido a que el costo de implementación es bajo y desde el grado de madurez de la organización no requiere la preparación o formación previa en materias de Retención de Talento de quienes actualmente se encuentran encabezando las áreas de la empresa. Las actividades propuestas permitirían generar cambios en la

percepción de los trabajadores vigentes fomentando de manera progresiva una mayor confianza entre jefaturas-trabajadores impactando positivamente en la disminución de las fugas de talento.

A modo de reflexión en torno a todo el trabajo realizado en esta investigación, se concluye que las habilidades que pudimos perfeccionar en relación con la retención de talento y la gestión del capital humano son esenciales en el desarrollo y crecimiento de una organización; las malas prácticas conllevan a generar pérdidas no solo económicas sino también en personas desde la fuga de talentos. Poder implementar un plan de retención permitiría no sólo fortalecer a la empresa desde su posición en el mercado actual, sino también brindar un lugar de trabajo más amigable y empático con los colaboradores, siendo este aspecto fundamental en lo planteado por los autores revisados en las referencias bibliográficas de esta investigación.

## V. Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias: La Trilogía, Tomo I: Las 60 Competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica

American Psychological Association (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association. 3era Edición, traducida de la 6ta Edición en inglés. D.F., México: Editorial El Manual Moderno.

Balkin, D., Gómez-Mejía, L., y Cardy, R. (2016). Dirección de Recursos Humanos. 8va Edición. Madrid, España: Editorial Pearson.

Bejarano, P. (2013). Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2U6qfaS>

Cáceres, S. (2018). Generación Y a la chilena. Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.

Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional. 3era edición. São Paulo, Brasil: Editora Manole.

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. 10ma Edición. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora.

Código del Trabajo (2020). Códigos de la República de Chile: Código del Trabajo. Norma DFL 1. Fecha de Promulgación: 31 de julio de 2002, Fecha de Publicación: 16 de enero 2003, Fecha de última versión: 01 de abril del 2020. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=207436>

Decreto Supremo 594 (2020). Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo. Fecha de Promulgación: 15 de septiembre de 1999, Fecha de Publicación: 29 de abril de 2000, Fecha de última versión: 20 de junio de 2019. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>

Goleman, D. (2018). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Sexta reimpresión. Ediciones B. Barcelona, España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de las Ciencias Sociales. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

León, V. (2013). Compensación: Diferenciar con Equidad. 2da Edición. Thomson Reuters, Santiago, Chile.

Lussier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. 6ta edición. Cengage Learning.

McConnell, J. (2011). Auditing Your Human Resources Department. 2da Edición. AMACOM, Nueva York, Estados Unidos.

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Monterrey, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>

Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos. *Ánfora*, 29. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3578/357834267006.pdf>

Nolazco, F., Rodríguez, D. (2020). Los Tres Pilares para la Retención del Talento Humano en una empresa de servicios generales. *Innova Research Journal*. Vol. 5, No. 1 pp 269-280. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional. Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *International Journal of Good Conscience*, p. 20.

Ramirez, R., Lay, N. y Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/339536892\\_Gerencia\\_estrategica\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_personas\\_del\\_sector\\_minero\\_de\\_Venezuela\\_Colombia\\_y\\_Chile](https://www.researchgate.net/publication/339536892_Gerencia_estrategica_para_la_gestion_de_personas_del_sector_minero_de_Venezuela_Colombia_y_Chile)

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17va edición. Editorial Pearson, Ciudad de México, México.

Ruiz, M. (21 de abril 2013). Gerente de felicidad: La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes. *Las Últimas Noticias*, p. 15

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) (2020). Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Evaluaciones médicas pre – ocupacionales. Recuperado de: <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-137215.html> el 31 de julio de 2020.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. 6ta edición. Editorial Pearson, Madrid, España.

## VI. Anexos

### Anexo 1 – Encuesta de Salida Retroactiva

INDIQUE SU EDAD, SU CARGO y LUGAR DE TRABAJO

INDIQUE EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUAL USTED HA RENUNCIADO A LA EMPRESA

- a) Me ofrecieron mejores condiciones salariales en otra empresa/organización
- b) No tuve oportunidades de desarrollo en TELECO-MINING (concurso interno para otro cargo, ascenso, movimiento a otra área, etc.)
- c) He decidido emprender
- d) No tuve una buena relación laboral con mi jefe directo
- e) El clima organizacional de la empresa no fue de mi agrado
- f) Otro \_\_\_\_\_

EN RELACIÓN CON SU PUESTO DE TRABAJO

Indique su grado de conformidad entre en desacuerdo y totalmente de acuerdo las siguientes aseveraciones

- a) La organización me brindó todas las herramientas de trabajo oportunamente al ingresar en mi primer día
- b) Mi jefe directo me recibió y me brindó toda la información que necesité durante las primeras semanas
- c) Mis compañeros de trabajo fueron un apoyo durante los primeros meses mostrando colaboración cuando lo necesité
- d) La organización me brindó oportunidades de capacitación para realizar mejor mi trabajo
- e) La organización me brindó oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

EN RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL

Indique su grado de conformidad entre en desacuerdo y totalmente de acuerdo las siguientes aseveraciones

- a) TELECO-MINING posee un buen clima laboral a nivel general en la organización
- b) El clima de mi área es bueno y potencia el trabajo en equipo
- c) Mi jefe directo es un buen elemento para fomentar y propiciar un clima laboral grato
- d) Mis compañeros de trabajo generan un ambiente de trabajo grato

EN RELACIÓN CON SU RENTA

Indique su grado de conformidad entre en desacuerdo y totalmente de acuerdo las siguientes aseveraciones

- a) En relación con el mercado laboral, en TELECO-MINING mi renta estaba dentro de mis expectativas
- b) Mi renta líquida mensual fue la que se acordó desde el primer momento en el que fui contactado como candidato
- c) Tuve la oportunidad de acceder a bonos variables según mi desempeño
- d) Tuve una revisión anual de mi renta acorde a mi desempeño

## **Anexo 2 – Pauta de Grupo Focal**

1. ¿Cuáles creen que son las principales causas por las cuales los trabajadores renuncian en esta organización?
2. Por otra parte, ¿Cuáles consideran que son las principales causas de permanencia?, ¿por qué ustedes se quedan en esta empresa?
3. ¿Cómo describirían las oportunidades de desarrollo en esta organización?
4. ¿Cómo describirían las remuneraciones de esta organización?
5. ¿Qué haría que los trabajadores no renuncien en esta organización?

### **Anexo 3 – Pauta de entrevista semiestructurada**

1. ¿Cuál considera usted que es la principal causa de renuncia en TELECO-MINING?
2. ¿Cuáles considera que son las razones por las cuales los trabajadores vigentes permanecen en la empresa?
3. ¿Cuál es su percepción en relación con la evaluación del desempeño y los planes de desarrollo de carrera en TELECO-MINING?
4. ¿Cuál es su percepción en relación con los planes de capacitación que entrega la empresa?
5. ¿Cuál es su percepción en relación con las remuneraciones que ofrece la empresa?

#### **Anexo 4 – Pauta de grupo focal para programa de visitas (Visita anual)**

1. ¿Podrían describir cómo ha sido el último año de trabajo?, ¿Cuál es su grado de conformidad con la organización?
2. En relación con el lugar de trabajo, ¿podrían indicar su grado de conformidad?
3. ¿Qué elementos podrían mejorar su lugar de trabajo?
4. En relación con su jefe directo, ¿podría describir la dinámica de trabajo?
5. ¿Cómo podríamos como empresa fortalecer su relación con su jefatura directa?



## **Anexo 5 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP - MINERA CENTINELA, ANTOFAGASTA, CHILE**

APR: ASESOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS

ADS: ADMINISTRADOR DE SERVICIO (Jefe de Turno)

**ENTREVISTADOR: APR CUÉNTAME CÓMO ES LA COSA ACÁ EN TÉRMINOS DE LAS RELACIONES CON LOS TRABAJADORES, LOS PROBLEMAS DEL DÍA A DÍA, CUÉNTAME UN POCO LO COTIDIANO**

APR: Mira no hay grandes problemas, no hay grandes conflictos. Acá con ADS ya llevamos 4 años trabajando juntos, claro tampoco es como que no tengamos algún roce o algo así, pero ya nos conocemos, nos conocemos los puntos débiles y las fortalezas de cada uno, lo mismo con los chicos de terreno.

**ENTREVISTADOR: ¿HABÍA VISITADO RRHH ANTES LAS FAENAS?**

APR: No, la verdad es que no vienen mucho. Sabes que es súper bueno que la Gerencia venga a faena, yo creo que es la clave de que los equipos empiecen a sentir realmente que hay un interés. Porque hay empresas en Santiago que jamás vienen a faena.

ADS: Entonces como no vienen no conocen la realidad de lo que se vive acá.

**ENTREVISTADOR: ¿Y CÓMO ES ESA REALIDAD?, ¿QUÉ SE VIVE ACÁ?**

ADS: Es duro, el trabajo por turnos, estar lejos de la familia a veces por hasta 10 días seguidos si te tocó un 9x6.

**ENTREVISTADOR: ¿CÓMO DESCRIBIRÍAN EL TRABAJO ADENTRO?, ¿LES GUSTA SU TRABAJO?**

APR: Mira yo soy apasionada en el sentido de que me gusta que las cosas funcionen, en Prevención de Riesgos se realizan campañas de seguridad y creo que el trabajo en minería es muy riesgoso y las campañas deben ser tomadas seriamente. A mí me encanta mi trabajo pero en ocasiones no llegan las campañas adecuadas desde el corporativo, nos llegan campañas de cuidar el agua y acá en minería, ya está bien, es un tema contingente, pero no es adecuado siendo que hay otras prioridades en faena que no se alcanzan a apreciar desde el edificio corporativo.

**ENTREVISTADOR: ¿CUÁL CONSIDERAN QUE ES LA RAZÓN O LAS RAZONES POR LAS CUALES LAS PERSONAS RENUNCIAN A TELECO-MINING?**

ADS: Bueno las personas principalmente se cambian por dinero, les ofrecen más renta en otra empresa y parten, cuando he conversado con algunos colegas de este rubro, en minería hay un dicho, bueno en nuestro país en verdad es el dicho: “por platita baila el mono” y tiene que ver con eso. Hay colegas que incluso se cambian a los meses trabajando si les ofrecen 50 lucas más (\$ 50.000.- CLP). Yo personalmente creo que esa es la razón principal, pero también sé de colegas que están chatos de la sobrecarga

laboral o de sus jefes, en ocasiones son jefes más autoritarios que no se meten, que no meten las manos y eso a la larga termina cansando al trabajador. Yo soy jefe y lo que trato de hacer con los chiquillos es poder explicarles pero a veces no hay tiempo para andar capacitando, entonces lo que hago es una charla en la mañana para revisar los problemas del día anterior y ver los objetivos de este día, esas cosas no se hacen en todas las faenas y hay jefes que esperan que los chiquillos sepan hacer todo al tiro y no se dan el tiempo de formarlos, dar instrucciones y meterse a trabajar con ellos, eso termina aburriendo y si les ofrecen más plata se van.

APR: Yo creo al igual que ADS que el motivo es la plata, pero algo hay que no comparan los pros y contras o que no ponderan las otras cosas, porque a mí me ha pasado, hay ocasiones en las que me ofrecen más plata, pero antes de irme uno piensa en la gente, en el horario, en el beneficio de tener un casino. ¡Quizás eso falta, los trabajadores no conocen los beneficios que hay en TELECO-MINING y habría que bajarlos porque yo hablando con una chica de RRHH el otro día me enteré de varias cosas que no están en ninguna parte! Ojalá que nos enviaran una presentación con lo que hay, por ejemplo como activar el seguro complementario, como subo los documentos, hay un montón de cosas que quedan en el aire. Los niños se apoyan mucho en mí, pero yo no tengo tiempo por mis funciones y también hay muchas cosas que no sé, quizás alguna presentación que nos envíen y así poder mostrárselas.

**ENTREVISTADOR: ¿POR QUÉ USTEDES SE QUEDAN?, ¿QUÉ HACE QUE USTEDES NO RENUNCIEN?**

APR: Yo creo que un poco lo mismo que veníamos conversando, el cariño de la gente con la que uno trabaja, el beneficio de tener donde comer acá en faena que es el casino en la misma minería, los turnos si bien son agotadores; cuando toca el descanso es súper rico porque son días en los que realmente se descansan, no hay que estar pendiente o mirando el teléfono porque uno entrega el turno, bueno en mi caso no, pero me pongo en el lugar de los chiquillos (Técnicos) y finalmente no los molestan, en realidad a mí tampoco me molestan pero creo que eso es porque hago mi pega y queda bien. Lo otro, bueno va a sonar súper patero (expresión chilena que significa ser adulador) porque está el ADS acá y en cierto sentido también es mi jefe, pero creo que él como jefe es bueno porque enseña, está con uno, se da el tiempo de explicar y a mí me ha pasado en otras empresas que he tenido malos jefes y uno en una conversación acalorada, en una discusión tiene el impulso de ir a linkedin y buscar pega (risas), entonces esas cosas igual son importantes.

ADS: Yo estoy de acuerdo con la APR, creo que uno se queda porque en los años que lleva igual entras en una zona de confort en la que tienes tu equipo, tu gente y hay un cariño en eso que no es fácil de dejar. Con la APR vamos para los 5 años trabajando juntos y bueno, ella habló bien de mí recién y yo también hablo bien de ella, ella es súper comprometida, responsable, atenta y esas cosas en el trabajo son importantes entonces ir a buscar eso a otro lugar a veces es muy riesgoso, sobre todo como está el mundo ahora que es pura locura.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ OPINAN RESPECTO DE SUS REMUNERACIONES?, ¿ESTÁN ACORDES?, ¿FUE LO PACTADO?**

APR: Si, la verdad es que en el proceso de contratación no hay problemas, al menos en mi experiencia me contactaron de Selección, una chica Psicóloga en ese tiempo que cuando me entrevistó me preguntó por mis pretensiones de renta y tiempo después cuando me llegó la carta oferta el monto era el mismo, yo no tengo problemas de lucas con lo que se pactó, después firmé el contrato y también venía todo ordenado. En eso esta empresa es bien transparente, al menos mi caso fue así.

ADS: yo también, lo mismo que APR (pausa grande), pero...

**ENTREVISTADOR: ¿PERO...?**

ADS: El problema es que no hay revisiones de renta, o sea los chiquillos si, a ellos como Técnicos les hacen una evaluación de desempeño que partió hace poco, pero a nosotros que somos Supervisores no, se da por hecho que uno no va a reclamar y en verdad uno no lo hace porque la renta está en lo que paga el mercado, finalmente acá en la minera hay varias empresas, las mineras son grandes, pero no hay muchas posibilidades para crecer en la misma empresa, ni en cargo ni en rentas. Quizás por eso también los niños se van después de un tiempo.

**ENTREVISTADOR: ¿CREEN QUE SI EXISTIERAN ESAS INSTANCIAS HABRÍA MENOS ROTACIÓN DE TRABAJADORES?**

ADS: O sea yo creo que la rotación va a existir igual si finalmente siempre existe, pero la preocupación de tener esos planes de carrera o de desarrollo haría que los que les importa eso no se vayan y se queden, finalmente eso es lo que busca uno que se interesen en uno.

APR: A mí como Prevencionista de Riesgos la verdad es que no tengo mucho para donde crecer, no hay una Subgerencia de Prevención de Riesgos, dependemos todos los APR de una misma persona entonces tampoco hay cargos intermedios, pero eso es algo normal de empresas de este tamaño y uno lo acepta, pero si me gustaría que me revisaran el sueldo, por último que se reajuste con el IPC (índice de precio del consumidor, es un indicador chileno) que es lo que se hace en otras empresas.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ OPINAN DE LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN QUE OTORGA LA EMPRESA?**

APR: Hay una plataforma, ¿Cómo se llama ADS?

ADS: TELECO-MINING Educa

APR: ¡ESA!, TELECO-MINING Educa, es como una página web pero está bien desactualizada y en verdad sólo le sirve a los Técnicos porque hay cosas de ellos, a mi como APR, no hay nada, hay una sola presentación que es más bien una inducción corporativa. No sé, en mi caso como que no hay cosas para capacitarme.

ADS: Nosotros como área de Operaciones le damos firme a esa plataforma porque en el fondo están todos los manuales, de AIRPRO, RADWIN, CISCO, que son básicamente todas nuestras herramientas de trabajo. Han existido ocasiones también en que nos vamos a capacitar con un tema específico a Santiago y en esas ocasiones la empresa paga todo, el viaje, el hostel, la comida, así que por mi parte en mi área no me quejo.

**ENTREVISTADOR: Bueno, les agradezco la oportunidad y el tiempo, lamentablemente los vienen a buscar porque hay una contingencia en faena pero ya abordamos principalmente la mayoría de los temas. ÉXITO.**

**Anexo 6 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP – SIERRA GORDA, ANTOFAGASTA, CHILE**

T1: TÉCNICO SUPERVISOR – INGENIERO EN TELECOMUNICACIONES

T2: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN TELECOMUNICACIONES Y REDES

T3: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN REDES

T4: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN SISTEMAS INFORMÁTICOS

**ENTREVISTADOR: CHIQUILLOS, BUENO EN HONOR AL TIEMPO Y A QUE TENEMOS POCOS MINUTOS POR LA CAPACITACIÓN QUE TIENEN DESPUÉS, VAMOS AL GRANO. ¿QUÉ HACE QUE USTEDES SE QUEDEN EN LA EMPRESA?, ¿QUÉ HACE QUE USTEDES NO RENUNCIEN?**

T4: Para mí, principalmente la estabilidad económica, me da eso esta empresa, ya llevo 4 años y no he tenido mayores problemas.

T3: A mí también, y la oportunidad de aprender, acá se aprenden diferentes sistemas de comunicación, el conocimiento.

T2: El apoyo para estudiar en el caso mío, me dan flexibilidad para poder retirarme antes cuando tengo clases a pesar de trabajar por turnos y eso se valora.

T1: Yo creo que la empresa igual tiene sus años y dentro de las empresas de Telecomunicaciones acá en minería no son muchas, eso igual hace que uno se quede porque la trayectoria de la empresa le da volumen al curriculum, acá se aprende harto, es sacrificado por los turnos y no ver a la familia como uno quisiera, pero la minería es mundo y las telecomunicaciones en minería es otro, entonces uno no se anda cambiando para todos lados a cada rato.

**ENTREVISTADOR: EN ESE SENTIDO, ¿QUÉ OPINAN DE LOS EX COMPAÑEROS QUE SÍ SE HAN IDO?, ¿POR QUÉ CREEN QUE RENUNCIAN A TELECO-MINING LOS QUE YA SE FUERON?**

T1: Yo creo que los que se van no les gusta la vida acá adentro más que en la empresa, por ejemplo gente que trabajó en otros rubros y no ha estado en minería. Llega, está unos meses, se aburre de los turnos rotativos y se va. Acá no es fácil, es peluo (expresión chilena para indicar que algo es difícil), te tiene que gustar la tierra, el ruido, el terreno.

T2: Va a depender, hay colegas que se van, por ejemplo del área de Proyectos porque los jefes de Santiago los tratan mal (Hace referencia al Gerente de Proyectos), no es que abusen de ellos pero yo tengo varios amigos en esa gerencia que yo mismo he recomendado para que se vengán a trabajar acá y uno se fue porque el Gerente no le escuchaba sus ideas, porque cuando él pedía algún permiso para ver a su hija en el colegio no lo dejaban y esas cosas.

T4: Yo llegué hace un rato ya en la empresa y veo que más gente se va de las posiciones medias, Ingenieros, Jefes e incluso Gerentes, uno se da cuenta que duran un año si es que por los comunicados que mandan por e-mail, ni me los imagino acá en terreno, no durarían nada. Además que acá no tienen las comodidades que allá, fíjese que ni siquiera tenemos todos los EPP (Elementos de protección personal), llegan a medias y uno los pide con tiempo, tenemos que ir a hacer un trabajo para arreglar una antena debajo de un stock pile y nos mandan con la mascar normal y se necesita una full face, uno no reclama, va no más... arriesgando salud. Quizás eso también hace que algunos colegas que llegan acá se vayan, si total no tienen por qué andar aguantando esas cosas. Acá faltan hasta radios, imagínese para algo tan básico como poder comunicarnos entre nosotros si acá no hay buena señal, acá estamos en la oficina pero cuando vas al rajo los celulares no funcionan, se imagina una emergencia, ¿cómo saber si le pasó algo a un compañero?

T3: Yo creo que la gente se va por plata no más, le ponen más color acá los cabros, finalmente por "*plata baila el mono*" (expresión chilena que indica que la gente se moviliza a trabajar por dinero exclusivamente). Se van porque les ofrecen trabajo por más lucas que acá y ahí comparan no más y chao.

**ENTREVISTADOR: ¿Y USTEDES QUÉ OPINAN DE LAS REMUNERACIONES QUE TIENEN USTEDES?, ¿SON ACORDES?**

T1: Acá yo quiero responder, yo como Supervisor de los chiquillos le he pedido mucho a Recursos Humanos que nos ayuden con este tema porque van años que hemos estado pidiendo que nos den feedback y así poder pelear con argumentos las subidas de sueldo. Cuando uno entra a la empresa todo bien, uno entra casi con lo mismo que pidió en la entrevista y el proceso es formal y está todo en orden, pero después... pasan años y no hay aumentos, hay poca promoción, no nos reajustan ni por el IPC siendo que hay otras empresas que sí lo hacen, eso debería mejorar.

T2: Yo no llevo mucho tiempo así que la verdad no tengo problemas, estoy conforme con lo que gano, pero me gustaría el día de mañana poder tener otro cargo.

**ENTREVISTADOR: ¿EN CUÁNTO TIEMPO MÁS TE GUSTARÍA TENER ESE OTRO CARGO?**

T2: Sé que tengo que aprender varias cosas todavía, pero no sé, en un año o dos, más que por la plata, por aprender y no aburrirme.

T4: A mí si me subieron el sueldo, pero una vez y fue una buena experiencia, pero yo creo que no fue algo de la empresa.

**ENTREVISTADOR: ¿PODRÍA EXPLAYARSE?, ¿A QUÉ SE REFIERE CON QUE NO FUE ALGO DE LA EMPRESA?**

T4: No, fue algo más bien de mi jefe en ese momento, él se la jugó y conversó con todo el mundo, el Gerente de Operaciones y después con el Gerente General que había en ese tiempo y después de dos meses vi en mi liquidación que tenía más plata y ahí me contó

mi jefe que se debía a mi desempeño. No fue nada formal y de Recursos Humanos no me contactaron para contarme, pero fue bonito el que se considerara.

T3: Yo creo que la gente entra ganando bien, pero como dicen los colegas acá no hay revisiones, no hay un plan, en el fondo es como desordenado igual, cuando entras está todo ordenado y después eso se pierde.

T1: Chiquillos, igual hay que entender que la empresa ha tenido varios cambios no hay que impacientarse, comámonos el torito de a poco (expresión chilena para hacer referencia a abordar un problema a la vez).

T4: Si pero yo llevo 4 años y fue una pura vez no más y porque se metió mi jefe en ese momento.

T1: Bueno pero ahora hay gente nueva, esperemos.

Entrevistador: Bueno, quisiera pasar a otra pregunta, ¿Cuál es su opinión en relación a la capacitación?, ¿la empresa los ha capacitado?, ¿qué experiencia tienen con eso?

T3: Faltan actualizaciones en la plataforma TELECO-MINING Educa

**ENTREVISTADOR: PERO ANTES DE QUE ME INDIQUES QUE FALTA, ¿CÓMO ES LA METODOLOGÍA ACTUAL?**

T3: Lo que pasa es que hay una plataforma, pero no la actualizan, es buena pero no se le saca el provecho. Yo creo que si se aprovechara esa instancia estaríamos súper bien. No sé qué opinan mis colegas acá.

T2: O sea igual sería bueno ir a una capacitación presencial, al menos yo no he tenido y sé de colegas de otras faenas que si los han llevado a Santiago.

T1: Mire, la forma en la que actualmente nos capacitan es sólo a través de la plataforma TELECO-MINING Educa, porque cuando mandan a algunos colegas a Santiago es cuando el cliente o el mandante solicita que se nos capacite y en verdad no lo paga la empresa, lo paga el cliente. TELECO-MINING Educa es una página web en la que estamos todos registrados, pero los cursos que hay son los mismos procedimientos que hay en papel, son unas presentaciones, entonces debieran haber niveles con esos procedimientos y de eso de TELECO-MINING Educa específicamente y también debiese haber una parte práctica.

T4: Es que ahora lo que hay son puras presentaciones.

T2: Sería bueno más práctica, que hubiesen algunos simuladores, la otra vez yo di la idea de que se consiguieran una cabina de simulación. Y lo otro sería bueno tener capacitaciones por SENCE, no sé si podrá para poder capacitarse en CISCO que es lo que más usamos. Pero bueno, todas estas ideas no es primera vez que se dicen, se vienen diciendo hace tiempo.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ OPINAN DE LA ROTACIÓN DE LA GENTE EN LA EMPRESA EN TODOS LOS CARGOS?, NO SOLAMENTE EN LOS DE ACÁ SINO TAMBIÉN LOS QUE HAY EN SANTIAGO**

T1: Bueno ese tema es complicado porque finalmente las cosas que se planifican jamás se hacen en esta empresa, finalmente se funciona como en el día a día porque como los cambian a cada rato todos llegan con ideas nuevas y cada uno quiere implementar su modelo.

**ENTREVISTADOR: ¿DE QUÉ CARGOS ME HABLA?**

T1: Me refiero a los Gerentes, imagínese que en los últimos 3 años yo he conocido a 3 Gerentes Generales, y para que hablar de los Gerentes que hay debajo de él, ni se imagina. Yo he tenido 4 jefes en el mismo tiempo, entonces es una locura porque hay que adaptarse siempre.

T2: Mire y además de lo que dice acá el jefe, a veces nos dan instrucciones que no corresponden. Yo creo que sería bueno que informaran la estructura de la empresa, cuando yo llegué nadie me explicó nada de eso y me salieron de una tarde para otra que me tenía que cambiar de minera, no me dijeron quién me iba a ir a buscar ni a dejar ni cómo tenía que llegar. Le digo esto porque uno ya está acostumbrado a trabajar con un Gerente de Área y llega otro nuevo y sale con esas cosas.

**(Se produce un silencio de 12 segundos de duración)**

**ENTREVISTADOR: ¿EL RESTO QUISIERA AGREGAR ALGO A LO QUE INDICAN LOS COMPAÑEROS?**

T4: Mire acá parece que yo soy el más viejo de los que estamos en la entrevista y es verdad, uno ve harta gente pasar por la empresa, yo no he estado en muchas empresas y no sé si es normal o no, pero el problema es el que dice el colega, no se pueden ejecutar los planes. Ahora como ya dijimos, se cambian por plata, los echan, no sé la verdad si finalmente eso lo sabe cada uno. Pero lo importante y lo que realmente importa es la pega que hacemos los que finalmente estamos acá, en el terreno, de allá de Santiago dicen y mandan lineamientos, pero acá es diferente, pueden planificar de allá lo que sea, pero en el terreno es cuando hay contingencias y los imponderables que no están planificados, yo creo que deberían venirse todos para Antofagasta y que vengan a visitar más seguido, no es que uno se sienta sólo, sino que no saben todo lo que ocurre.

**ENTREVISTADOR: Bueno, les agradezco el tiempo chiquillos, lamentablemente no contábamos con mucho tiempo porque el cliente nos autorizó 15 minutos pero hemos abordado todos los temas. Éxito.**



## **Anexo 7 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP - MINERA ESCONDIDA, ANTOFAGASTA, CHILE**

T1: TÉCNICO SUPERVISOR – INGENIERO DE EJECUCIÓN EN CONECTIVIDAD Y REDES

T2: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL MEDIO EN INFORMÁTICA

T3: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN TELECOMUNICACIONES Y REDES

T4: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN REDES

T5: TÉCNICO AYUDANTE – TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN TELECOMUNICACIONES Y REDES

**ENTREVISTADOR: BUENO ESTIMADOS, EN HONOR AL TIEMPO COMENCEMOS. LES VOY A IR HACIENDO ALGUNAS PREGUNTAS Y USTEDES VAN RESPONDIENDO, LA IDEA ES GENERAR UNA CONVERSACIÓN ¿QUÉ OPINAN DE LA ROTACIÓN DE LA EMPRESA?**

T1: O sea es terrible, yo que llevo 9 años acá he visto como 4 Gerentes Generales, 4 Gerentes de Operaciones, una cantidad excesiva de Administradores de Servicio. Entre los que renuncian, los que despiden, es mucho.

T4: Yo no llevo mucho tiempo, llevo 2 años no más, pero ya en este tiempo he visto 2 Gerentes del área de operaciones y me llamó la atención. No sé si será bueno o malo pero me imagino que vamos a tener que aprender otro modelo para hacer las cosas ahora con la llegada del nuevo.

T3: Yo la verdad es que no sabía que esto era un problema, pero me estoy enterando acá por los colegas.

**ENTREVISTADOR: ¿Y AHORA QUE LO SABES QUÉ PIENSAS DE ESO?**

T3: No creo que sea tan malo, o sea por algo igual la empresa lleva 20 años en el mercado, algo sabremos hacer bien, mire si finalmente da lo mismo si los que renuncian o echan son de Santiago, acá en faena es lo importante, los que hacemos la pega somos nosotros y acá con los colegas igual hemos hecho un grupo humano bueno.

T5: Yo lo que sabía era que los que más se van son los de Santiago como dice acá el colega, igual creo que es importante porque los Ingenieros allá son los que nos dan los lineamientos y las instrucciones de lo que tenemos que ejecutar nosotros en terreno entonces si los cambian a cada rato es complicado porque uno va agarrando un ritmo de trabajo.

T2: A mí en lo personal no me ha afectado esto, pero quizás es cuestión de tiempo (risas). Llevo poco en la empresa, entré en octubre del año pasado (2018), entonces tampoco puedo opinar mucho, pero si me di cuenta en una capacitación en la que fui a Santiago a la oficina que faltaba gente, en la oficina había hartos puestos (escritorios) sin gente, eso me llamó la atención.

**ENTREVISTADOR: ¿Y POR QUÉ CREEN QUE PASA?, ¿CUÁL CREEN QUE SON LAS RAZONES?**

T1: Yo he tenido malas experiencias en la empresa, pero no con la empresa sino con algunas personas puntuales y quizás eso le pasa a los que renuncian. No con algo específico de RRHH. Por eso me toman acá mis compañeros como si fuera una personas problemática, pero si yo no hubiese estado en razón no le habría ganado la demanda que le gané a TELECO-MINING. Yo consulto hartos y si no me toman en cuenta empiezo a consultar en otras vías, Inspección del trabajo, abogados, etc., pero gracias a esta empresa he aprendido hartos de RRHH (risas).

**ENTREVISTADOR: ¿ME PODRÍA CONTAR QUE LE OCURRIÓ?**

T1: Prefiero que no, es un tema delicado.

**ENTREVISTADOR: BUENO NO SE PREOCUPE.**

(Se produce un silencio en la sala por 11 segundos).

**ENTREVISTADOR: ¿ALGUIEN MÁS HA TENIDO PROBLEMAS Y LO QUISIERA COMPARTIR?**

T2: Bueno yo no he tenido la misma experiencia en cuanto a remuneración que describe el compañero. A mí no me respetaron el acuerdo.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ FUE LO QUE OCURRIÓ?**

T2: Por ejemplo yo cuando recién entré, acordé con el Gerente General de esta empresa que lo único que quería era que para navidad y año nuevo pudiera estar con mi familia. Lo hablé con él y después cuando el Gerente de Proyectos me transfirió a su área, me hizo trabajar por turnos en ambas fechas, entonces no se respetan los acuerdos y había hasta un correo de por medio que se lo puedo mostrar si quiere.

**ENTREVISTADOR: ¿POR QUÉ CREE QUE PASA ESO?**

T2: Yo creo que porque la gente es penca no más (expresión chilena para referir que una cosa o persona es mala, no tiene valor o carece de utilidad), o sea con los que hablé en ese momento lo eran, no les importamos como trabajadores, y no los culpo si no nos ven, yo creo que si nos vieran, si vinieran a faena, si nos visitaran, sería distinto.

T3: Yo creo que otra de las falencias que tiene TELECO-MINING como empresa es que, bueno yo ingresé al área de Proyectos, trabajé en varios lados en la Gerencia de Proyectos, y el problema es la sobre-exigencia del personal. Por ejemplo el Gerente de Proyectos decía: “van a ir a ver este proyecto que es en turnos rotativos 7x7” y después uno llega y es turno 5x2, entonces yo estuve en esa condición 7 meses, primera cosa que no se respetó. Después se me presentaron las ofertas por afuera y no me fui porque acá me dieron la oportunidad de pasar a la Gerencia de Operaciones y también porque no me gusta andar de pega en pega y también he tenido varias opciones de trabajo pero no me he cambiado. Tengo mi caso personal, yo el día 19 de julio recibí un mensaje de SKY respecto del vuelo comprado el 26 de agosto. SKY lo modificó a las 09:20 de la mañana, ese mismo día le escribí a XXX (trabajador de RRHH), y ella me dice: “no hay más

vuelos”, ese mismo día le reenvié al Gerente General, para que vean el tema, o sea yo no puedo estar saliendo a las 4 de la mañana a tomar un avión, llegó a Antofagasta a las 12:00 del día y yo entro a trabajar al otro día, no corresponde. Este tema de los vuelos es recurrente, la coordinación de los pasajes es un problema y no es culpa de las niñas de RRHH, si finalmente el lineamiento se lo dan los Gerentes entonces no se escucha a los trabajadores.

T4: Yo creo que los que se van se van por lucas, se da mucho en este rubro que de empresas subcontrato como esta, la gente se cambia como quien se cambia los calcetines. A los colegas les ofrecen más lucas de otro lado y se va no más.

T5: Igual la rotación se da también como algo normal en la Gerencia de Proyectos porque los proyectos se terminan y ahí sacan a la gente por termino de obra o faena, eso es normal y la gente también lo sabe, pero bueno, sería bueno que a los buenos los consideren después para el área de continuidad operacional, porque ahí la contratación es indefinida.

T1: Nosotros nos sentimos abandonados, no en el hecho de no tener padre, sino en el trabajo, nosotros llamamos o mandamos un correo y nadie nos da respuesta y las respuestas llegan cuando ya “pasó la vieja” (expresión chilena que se utiliza para indicar que una oportunidad no fue tomada y se descarta por no estar atento).

T3: Si y no solamente acá en Operaciones, a mí también me pasó en Proyectos. Cuando llegué allá me encontré con el Administrador de Servicios y me dice: “¿tú vienes como Supervisor?”, si dije yo y conmigo no habían hablado que yo iba como Supervisor y la respuesta del Gerente de Proyectos fue que el Administrador de Contrato no tenía por qué andar dando explicaciones a nadie. Entonces yo le dije que no iba a asumir el cargo de Supervisor porque era un proyecto que estaba todo malo y desordenado, era un proyecto que se lo habían entregado a empresas externas de gente desvinculada, entonces todos los días me llamaban para preguntarme “oye y en qué podemos avanzar”, entonces yo le dije: “¿sabes qué?, para trabajar hay que tener herramientas.” No había herramientas, había que hacer un levantamiento de lo que estaba hecho, de lo que hay que mejorar, de lo que falta, y me preguntaban cómo empezar, entonces como iba a asumir el cargo, entonces así no... por eso uno se siente botado, abandonado, porque no te escuchan.

T4: Mira a mí lo que me llamó la atención cuando llegué acá a TELECO-MINING es que no te prepararan antes de subir los equipos que hay acá para trabajar. A mí me ha pasado en otras empresas que a uno lo instruyen antes 1 mes primero en oficina enseñándote los equipos, una inducción y así uno llega mejor preparado a faena.

### **ENTREVISTADOR: PASEMOS A OTRO TEMA, ¿QUÉ CONSIDERAN QUE ES BUENO EN LA EMPRESA y QUE HACE QUE USTEDES NO SE VAYAN?**

T1: Ha sido buena la mantención en el tiempo, me refiero a la estabilidad. Yo estoy en faena desde los 25 años, cuando era joven era bien entretenido pero ahora ya con familia no es lo mismo. Me gusta TELECO-MINING porque nunca hemos tenido problemas de lucas (dinero) graves, o sea acá ha habido problemas pero nunca me han dejado de pagar el sueldo, como si pasa en otras empresas del ámbito minero y que es re fome que eso pase. Mi experiencia desde que llegué ha sido buena, pero claro hace 9 años era distinto, me hicieron las pruebas con un psicólogo de una consultora externa, me tuvieron como 4 meses en ese proceso de pruebas y entrevistas, entiendo por lo que me dicen los

chiquillos nuevos que ahora es más rápido incluso algunos han entrado en 3 semanas y eso es bueno. Pero como te digo, las expectativas se han ido cumpliendo desde cuando entré a la empresa en general.

T4: En esta empresa se aprende, a mí personalmente me ha pasado que puedo aprender de la experiencia de los viejos, me explican, bueno los que se dan el tiempo también y eso es súper bueno porque al menos yo no tengo buena base en minería, vengo de otra industria y acá la cosa es totalmente diferente. Esas cosas uno las valora.

T2: A mí me gusta que se respeten los turnos, que no me llamen de urgencia en mi descanso que era algo que me pasaba hartito en otra empresa. Cuando entrego el turno y me voy a mi casa a ver a mi familia, no me vuelven a llamar hasta que vuelvo al turno y eso es súper bueno, se agradece ese respeto.

T3: Acá lo más importante en verdad no es la empresa, yo no me voy de TELECO-MINING, yo la verdad es que decido quedarme en Minera Escondida, estar en esta minera es muy buena en el curriculum, acá estamos con estándares de minería world class, BHP es sino la mejor empresa de minería y nosotros aportar con un granito de cobre como decimos acá es lo que hace que uno se quede, yo no me iría por más plata a otra empresa chica si me voy a Sierra Gorda por ejemplo, porque además, a pesar de no ser de BHP, igual tenemos beneficios de la Minera, tenemos un Bono cada 6 meses por cumplimientos de KPI de Seguridad, tenemos dos casinos para almorzar, cenar y desayunar que son espectaculares, tenemos buen alojamiento al interior de la mina en los campamentos, entonces uno sopesa todas esas cosas antes de irse a otro lado. Uno es fiel a la minera más que a TELECO-MINING.

#### **ENTREVISTADOR: ¿QUÉ OPINAN DE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA?**

T3: En mi caso, he crecido profesionalmente pero no con las inducciones y cursos que dan acá, yo he estudiado por mi parte, TELECO-MINING te pasa una guía y si te la aprendiste bien, pero la mayor experiencia es la que se adquiere en terreno.

T5: Yo encuentro que igual hay un “intento”

#### **ENTREVISTADOR: ¿A QUÉ SE REFIERE?**

T5: Con esa plataforma que hay que se llama “TELECO-MINING Educa”, hay un intento de que uno aprenda cosas nuevas, pero no se le saca el provecho que se le podría sacar. Tiene puras cuestiones viejas que le sirven al que viene recién llegando a la empresa y no sabe nada de telecomunicaciones, pero uno que ya conoce quiere aprender otras cosas, la empresa no aprovecha esa herramienta y yo la estuve intruseando el otro día y está re buena.

T2: Complementando con lo que dice el colega, yo creo que acá faltan capacitaciones presenciales y que le den la oportunidad a uno de poder certificarse, a nosotros, bueno en realidad a todos, nos conviene tener la certificación de CISCO, porque si la tuviésemos nosotros también la empresa puede licitar otros proyectos donde ganen más plata, entonces no sé por qué no se hace.

T1: Lo que pasa es que uno vez se certificó a una persona pero se fue al mes, entonces eso no le gustó mucho al Gerente General de ese momento y se dejó de hacer.

T4: Hay cosas buenas y otras malas, de la capacitación, pienso lo mismo que mis colegas, pero también creo que hay que destacar que ahora hay un proceso de evaluación de desempeño que antes no había, y eso permite que uno “suba” de puesto, o al menos, le suban un poco el sueldo. Quizás no es muy bueno pero algo hay.

**ENTREVISTADOR: Bueno chiquillos no tenemos más tiempo pero les agradezco todo lo que lograron transmitir. (Se llevan a 4 trabajadores por contingencia en faena).**

## **Anexo 8 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A SUBGERENTE DE OPERACIONES**

SGO: SUBGERENTE DE OPERACIONES

**ENTREVISTADOR: ESTIMADO, AGRADECEMOS ANTES DE COMENZAR CON LAS ENTREVISTAS QUE NOS CONTARAS UN POCO, COMO LLEGASTE A ESTA EMPRESA Y BREVEMENTE COMO HA SIDO TU TRAYECTORIA ACÁ.**

SGO: Si mira, yo llegué acá en abril del año 2018, estuve como 3 meses a prueba en el rol de Planificador, después pasé a un contrato indefinido también como Planificador y en marzo del 2019 tuve mi primera promoción en el cargo de Jefe de Planificación y bueno ahí mejoraron mis condiciones de renta, me pusieron a una persona a trabajar conmigo y buen después de un año, en marzo del 2020 asumí como Subgerente de Operaciones. En el fondo ahora tengo las responsabilidades de un Gerente de Operaciones porque antes había un Director de Operaciones pero ahora ese cargo no existe y reporto directamente al Gerente General. Adicionalmente ahora me dieron la oportunidad de tomar un área en Perú, entonces soy como el primer Subgerente en inyectarse en este tema del “ONE TELECO-MINING”. Yo particularmente, creo que esta empresa si me ha tratado como un talento, ellos de alguna u otra forma me han ido potenciando en cuanto a oportunidades, no he recibido el trato de talento en cuanto a fortalecimiento de ciertas capacidades eso sí, en otras palabras no he tenido un proceso de capacitación donde se me entreguen herramientas adicionales para el cargo, sino más bien he tenido un aprendizaje en base a la experiencia de los demás, pero no formalmente he recibido un proceso de capacitación, un proceso de entrenamiento. Esa ha sido mi experiencia en TELECO-MINING hasta ahora.

**ENTREVISTADOR: PERFECTO, ¿TÚ ESTÁS AL TANTO DE QUE EN EL AÑO 2019 HUBO 40 RENUNCIAS?, 40 TRABAJADORES RENUNCIARON EN ESE AÑO.**

SGO: Son hartas personas.

**ENTREVISTADOR: ¿TE IMAGINABAS QUE RENUNCIABA TANTA GENTE CONSIDERANDO EL PROMEDIO DE ROTACIÓN?**

SGO: No al contrario, pensaba que esta empresa era más de desvincular a que la gente se vaya.

**ENTREVISTADOR: ¿CUÁL CREES TÚ QUE FUE EL PRINCIPAL MOTIVO POR LA CUAL LA GENTE RENUNCIA?**

SGO: Yo creo que no es sólo uno el motivo. Creo que aplica para distintos perfiles, por ejemplo, yo sé que para los cargos en terreno; Técnico Ayudante, Técnico Supervisor por un tema de lucas (dinero), y en una menor medida por falta de oportunidades.

**ENTREVISTADOR: ¿A QUÉ LE LLAMAS FALTA DE OPORTUNIDADES?**

SGO: De que a lo mejor no han visto una oportunidad para desarrollar su carrera al interior de TELECO-MINING. Es lo que me imagino, conozco a varias personas antiguas que se han ido un poco por eso, pero también me imagino que hay otra parte que es donde más debe existir rotación que debe estar en la otra ala de la operación pero que desconozco el motivo por el cual se va. Y hay otro motivo que va más con las personas que tienen harto tiempo trabajando y es que terminan aburriéndose, TELECO-MINING es “moledora de carne” (expresión chilena que se utiliza para indicar que se sobre exige a los trabajadores) para ciertos perfiles y yo creo que con el tiempo se terminan aburriendo de ese ritmo.

**ENTREVISTADOR: ¿EL RITMO QUE METE TELECO-MINING O EL RITMO QUE METE TRABAJAR EN MINERÍA?**

SGO: Yo creo que es el ritmo que mete TELECO-MINING. Yo he trabajado en minería y nunca había trabajado en una empresa en la que existiera tal nivel de urgencia que desde el día que yo llegué todos se quedaban hasta las 20:00 o 21:00 horas.

**ENTREVISTADOR: CUÁNDO ME INDICAS ESOS HORARIOS, ¿TE REFIERES A LOS TRABAJADORES DE TERRENO O A LOS TRABAJADORES DE OFICINA?**

SGO: Me refiero a la gente de oficina, al perfil profesional de la empresa, la gente se tenía que quedar hasta muy tarde, me llamaba la atención eso y finalmente entiendo que también como parte de lo que estaban acostumbrados a que pase era a que la gente trabajara un poco más y siento que las personas que se iban en su horario formal, en el horario que corresponde, se les encajaba con un nivel de compromiso distinto con el de las personas que se quedaban hasta más tarde, en el fondo era como si se evaluara que si la persona se quedaba más rato trabajando, podría ser un mayor valor para la empresa. Algo así sentía yo. Bueno y haciendo la diferencia, en terreno muchos sienten que la empresa no saben quiénes son ellos.

**ENTREVISTADOR: ¿A QUÉ TE REFIERES CON QUE LA EMPRESA NO SABE QUIENES SON?**

SGO: Es que normalmente cuando a mí me toca ir a faena, muchos dicen que no ven una cercanía de parte de la empresa, que se sienten solos y abandonados en el cerro, sienten lejanía, mucha distancia, una sensación de “abandono”.

**ENTREVISTADOR: ¿CUÁNTAS VECES TE HA TOCADO IR A FAENA?**

SGO: En el periodo de un año a mí me ha tocado ir unas 8 a 10 veces

**ENTREVISTADOR: OK, Y EN ESAS 8 A 10 VECES ¿TUVISTE UN DISCURSO SIMILAR DE LOS TRABAJADORES?**

SGO: Sin duda, siempre me plantean el escenario de que sienten que están solos, de que les faltan cosas, de que nadie se preocupaba por ellos, en el fondo sentían que la empresa les pagaba el sueldo no más, que no se preocupaban por capacitarlos, que no

había un seguimiento, una preocupación. Normalmente me pasa que cuando visito las faenas recibo ese tipo de retroalimentación y eso pasa hasta el día de hoy.

**ENTREVISTADOR: ¿ESOS COMENTARIOS VIENEN DE MANERA TRANSVERSAL EN LOS RANGOS ETARIOS DE LOS TRABAJADORES?**

SGO: No, normalmente los trabajadores jóvenes y nuevos son los que sienten esa distancia con la empresa, y los que llevan un poco más de tiempo consideran que la empresa es buena. Y me llama la atención eso, porque consideran que es una empresa estable, que no se corren riesgos en cuanto a lo salarial a las responsabilidades, pero como que las personas nuevas tienen esa “mala” percepción de la empresa.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ RANGO ETARIO SERÍA PARA TI ESAS PERSONAS JÓVENES?**

SGO: Entre 25 y 35 años.

**ENTREVISTADOR: ENTIENDO, ¿CUÁL CONSIDERAS TU QUE A JUICIO DE ESTOS TRABAJADORES MÁS ANTIGUOS Y EN TU OPINIÓN TAMBIÉN HACE QUE LOS TRABAJADORES SE QUEDEN EN LA EMPRESA, TANTO LOS DE SANTIAGO COMO LOS DE FAENA?**

SGO: Yo creo que los que se quedan es porque llevan harto tiempo trabajando y muchos consideran que es un derecho adquirido el finiquito, y que si la empresa no los finiquita, no se van a ir, sobre todo los que llevan años acá. El hecho de que la empresa no se demore en los pagos o tenga algunos beneficios, ayuda a que se queden y bueno te diría que esos son los principales factores. No veo que las personas decidan quedarse porque tienen más oportunidades o porque se vienen cosas mejores, yo creo que buscan estabilidad y esa estabilidad la encuentran acá. Esto para las personas de más edad, ellos tienen otras prioridades, las veces que me ha tocado conversar con personas mayores, sienten que están seguros, que la empresa es buena que si les dicen que tienen que cumplir otra función no tiene ningún problema con hacerlo, sin embargo los que son más jóvenes tienen una actitud un poquitito más rebelde, quizás influenciado porque muchos están solteros y no tienen familia o grandes obligaciones. La otra diferencia que yo noto es que la gente que vive fuera de la zona minera, la gente que viaja desde el sur o de Santiago son mucho más agradecidos del trabajo que tienen porque el hecho de que la empresa les ponga pasajes, y taxis y se preocupen de ellos, yo creo que es un buen enganche y deciden quedarse también por esa parte.

**ENTREVISTADOR: ENTIENDO, ¿CUÁL ES TU OPINIÓN EN RELACIÓN A LO QUE OFRECE TELECO-MINING EN CUANTO A EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO O PLAN DE CARRERA?**

SGO: Yo siento que en relación a evaluación de desempeño, TELECO-MINING ha hecho un esfuerzo por tratar de llevar a cabo un proceso que no está interiorizado en la cultura



de la empresa, se realizaron unos primeros esfuerzos por tratar de mantener una evaluación de desempeño de los trabajadores, sin embargo no se le ha dado la importancia ni el seguimiento que requiere ese proceso y los trabajadores podrían estar percibiéndolo. Se han entregado malos mensajes también, lo que se les decía a los trabajadores es que la evaluación de desempeño estaba directamente relacionada con una mejora salarial entonces eso ya desvirtuaba el objetivo de la evaluación de desempeño, creo que a los trabajadores les molesta quizás el hecho de que no se le haya dado continuidad a un proceso de evaluación de desempeño porque no se cumplió con esa parte de reducir brechas. Sin embargo, yo lo estoy viendo ahora y creo que es un proceso súper importante, casi esencial, me ha tocado ver hartas personas que no saben hacer acá algo que se considera básico en telecomunicaciones como armar un conector o tirar un cable, etc. Y lo que me cuestiono es por qué no se le da mayor fuerza a estos procesos porque nos permitiría detectar esas brechas y poder trabajarlas, yo particularmente le veo mucho potencial a la herramienta de evaluación de desempeño pero creo que nos falta mucho para poder tener un proceso que realmente genere valor.

**ENTREVISTADOR: ¿POR QUÉ CREES QUE SE TOMÓ LA DECISIÓN DE QUE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESTUVIESE LIGADO A UN AJUSTE SALARIAL EN VEZ DE LO QUE USUALMENTE OCURRE QUE ES UN BONO ANUAL, SEMESTRAL O TRIMESTRAL?**

SGO: Yo creo que lo asociaron a eso porque pensaban que era la forma de poder ser un poco más justos o transversales con todas las peticiones de aumento de sueldo que habían, tomaron la decisión de: “en vez de tener un desorden, voy a tratar de ajustarme y que la evaluación de desempeño sea mi input”. Entonces me imagino que en ese momento tomaron la decisión más con ese ánimo que en relación al desarrollo.

**ENTREVISTADOR: OK, RESPECTO DE LAS CAPACITACIONES, ¿CUÁL ES TU OPINIÓN EN RELACIÓN A LO QUE LA EMPRESA OFRECE EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN?**

SGO: Malísima, pienso que TELECO-MINING no es una empresa que se preocupe de capacitar a sus trabajadores, entiendo que hace un tiempo atrás sí. Lo que me han comentado es que antiguamente los ingenieros se esforzaban por tener actualizadas sus certificaciones, porque las empresas mandantes o nuestros clientes se lo exigían y sabían que el mantener esas certificaciones les iba a traer mejores posibilidades dentro de la empresa. Sin embargo, entiendo que eso se perdió, que hoy en día te enfrentas a un escenario donde muchos trabajadores tienen sus certificaciones vencidas, muchos otros ya no tienen interés en seguir capacitándose porque tampoco saben si las capacitaciones que están tomando por fuera van a ser consideradas por la empresa. Siento que ese es el escenario actual, el trabajador en el fondo no sabe hacia dónde se dirige la empresa y cuál debería ser el target de capacitación por perfil. A pesar de que hay muchos interesados que siempre están preguntando, a mí me ha tocado conversar con 2 trabajadores que me dicen: “prefiero que me pagues una certificación y yo te firmo un documento en el que me comprometo a quedarme 12 o 24 meses a que me suban el sueldo”.

**ENTREVISTADOR: ¿QUÉ EDAD TIENEN ESOS TRABAJADORES?**

SGO: Son jóvenes, deben tener entre unos 25 y 30 años.

**ENTREVISTADOR: ENTIENDO, EN RELACIÓN CON LAS REMUNERACIONES, COMPENSACIONES, BENEFICIOS ¿CUÁL ES TU OPINIÓN?, ¿ESTÁN ACORDES AL MERCADO? OBVIAMENTE PENSANDO EN LOS PERFILES DE TRABAJADORES DE LOS QUE ESTAMOS HABLANDO.**

SGO: Si, yo creo que TELECO-MINING está en el rango de sueldos del mercado e incluso un poco más alto. Siempre hay diferencias, yo creo que hay otras mineras donde el sueldo es más bajo, pero si se sacara un promedio es similar. A nivel de beneficios, creo que el hecho de tener un seguro complementario de salud es súper importante, pero es más valorado por los que tenemos familia, hijos, muchos de los jóvenes ni siquiera están inscritos en el seguro de salud, entonces no le ven mucho valor a eso. Lo otro que veo es que TELECO-MINING es de las empresas que te pagan el sueldo y listo, no hay una gestión por tratar de ofrecer un beneficio distinto al trabajador, como por ejemplo una capacitación o algún curso, acá no se ve mucho esa parte.

**ENTREVISTADOR: ¿POR QUÉ CREES QUE OCURRE ESO?, ¿POR QUÉ NO ESTÁ ESA PREOCUPACIÓN POR CAPACITAR O ENTREGAR MÁS BENEFICIOS?**

SGO: Yo creo que hay hartos factores por los cuales la empresa no toma ese camino. Uno de ellos es por el tipo de necesidad de personal que tenemos. Normalmente va entre Técnicos Ayudante y Técnicos Supervisores y es como que la empresa hace diferencia con esos perfiles ya que siente que son esporádicos y que van a cumplir un rol y no ven la posibilidad de potenciarlos y otro distinto es el relacionado con las personas que tienen otro perfil como los ingenieros o como algunos cargos administrativos donde si bien existen las certificaciones, pero se hace con la intención de tener una persona capacitada para enfrentar una futura licitación. No se ve mucho con la necesidad de reducir brechas, sino más bien con las oportunidades que te pueda traer tener cierto perfil.

**ENTREVISTADOR: EN TU OPINIÓN, ¿CUÁL CREES QUE SERÍA LA MEJOR FORMA DE RETENER EL TALENTO DENTRO DE LA EMPRESA?**

SGO: Si mira, a mí me pasó en otra empresa en la que viví un proceso de evaluación de desempeño, el único que he enfrentado en mi vida la verdad. Era un proceso 360, se veían los temas de competencias, temas técnicos, evaluación del líder también, recuerdo que también yo tuve la posibilidad de evaluar a mi jefe, era cruzado, entonces después tuvimos la instancia de recibir retroalimentación, y no se quedó solamente en el retroalimentación, sino que durante la lectura de la evaluación ellos ya tenían pensado un catálogo de capacitaciones que estaba enfocado en reducir cada brecha que se fuera a identificar en esta estructura de evaluación de desempeño. Encontré que ese proceso estuvo súper bueno porque en el fondo te planteaban el problema que tú tenías, te explicaban el por qué tu no estabas accediendo a otras posiciones y te entregaban de inmediato un paquete de cursos donde tu podías ir trabajando estas brechas para obtener más oportunidades. A nivel de jefatura, o gerencial aplicaban coaching en relación a la

información que recibían de esta evaluación de desempeño. Creo que un proceso así es provechoso para cada uno de los profesionales, no sé si hablo sólo a título personal pero de verdad que es distinto el compromiso que uno siente con una empresa que se preocupa por ti y que invierte dinero en capacitarte en comparación con otras. Te lo digo porque en esta empresa que describo hasta el día de hoy hablo con algunos ex compañeros que están trabajando ahí y los que han salido, es porque han sido desvinculados.

**ENTREVISTADOR: MENCIONASTE EN TU RELATO EL TEMA DE LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO, EN ESE SENTIDO, ¿CUÁL CONSIDERAS TU QUE ES EL NIVEL DE LIDERAZGO QUE EXISTE EN TELECO-MINING?, CONSIDERANDO LOS QUE TIENEN GENTE A CARGO COMO LOS QUE SITUACIONALMENTE GESTIONAN EL LIDERAZGO.**

SGO: Yo siento que existe un mix. Tenemos jefes de proyecto o Administradores de Contrato, que son las personas que nos lideran en terreno, algunos con harta experiencia, con buena preocupación de los trabajadores, bien trabajadores, bien cercanos, bien metódicos. Sin embargo, hay otros que quizás no cumplen con esta parte del rol y se preocupan más de una carta Gantt, de llevar un proyecto de acuerdo a las expectativas contractuales y no están viendo o no están haciendo esa gestión adicional con el equipo de trabajo. Mantener un equipo motivado, generar trabajo en equipo, ser un buen líder en terreno, hacer que puedas generar un equipo de trabajo pensando en el futuro a mediano-largo plazo. Pero también creo que es consecuencia de quienes los lideran a ellos, yo creo que el rol del Gerente es clave, el no tener gerentes empáticos con la operación te trae como consecuencia que los trabajadores van a ver la opción de moverse si es que la tienen.

**ENTREVISTADOR: ¿TÚ CREES QUE ESO HA PASADO EN TELECO-MINING?**

SGO: Si, absolutamente, en mi experiencia lo que he visto es que hay gerentes que son muy lejanos a la operación, que no son de levantar el teléfono y preguntarle a una persona como se siente, no son de darse el tiempo de generar una reunión a lo mejor de media hora para conversar con tu equipo de trabajo, reírte, tomar un café. Me ha pasado que he escuchado relatos como “no te preocupes del viejo del cerro, si el viejo del cerro es mercenario y se va a ir”. Yo creo que ese tipo de cosas no van. A lo mejor como yo tengo un cargo distinto y soy bastante joven, lo veo de forma distinta, yo creo que los resultados se generan solamente en base al trabajo en equipo y al compromiso de los demás. Creo que tenemos una brecha porque los Gerentes que están tampoco les han pedido potenciar esa parte.

**ENTREVISTADOR: ¿TÚ CONSIDERAS QUE UN PLAN DE COACHING O UN PLAN DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO PARA EL ÁREA GERENCIAL, SERÍA ALGO POSITIVO EN LÍNEA CON DISMINUIR LA TASA DE ROTACIÓN?**

SGO: Yo creo que sí, sólo si se logra el objetivo de lograr la comunicación entre gerentes y trabajadores en terreno. Creo que si no se logra ese perfil que se quiera involucrar con

su gente, la verdad es que lo veo bien difícil. Se puede hacer mucho coaching, pero si es que tienen mucha lejanía con el último cargo que tú lideras, la verdad es que no va a resultar, no vas a recibir de vuelta lo que tú esperas. Y ahí, efectivamente, quizás un coaching pueda ayudar, o quizás también una bajada de mensaje desde la Gerencia General.

**ENTREVISTADOR: MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y POR TODA LA INFORMACIÓN ESTIMADO.**

## **Anexo 9 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A GERENTE DE PROYECTOS**

GP: GERENTE DE PROYECTOS

**ENTREVISTADOR: BUENO ESTIMADO EN HONOR AL TIEMPO CON EL QUE CUENTAS PARA ESTA ENTREVISTA Y AGRADECIENDO TU DISPONIBILIDAD, TE PONGO UN POCO EN CONTEXTO, EN EL AÑO 2019 HUBO 40 RENUNCIAS EN TELECO-MINING Y HOY ESTAMOS HACIENDO ESTA INVESTIGACIÓN EN TORNO A LA RETENCIÓN DE TALENTO, ¿CUAL CREES TU QUE ES EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUAL LA GENTE RENUNCIA EN ESTA EMPRESA?**

GP: Yo pienso que hay dos motivos, o los dos motivos más relevantes que yo veo son: 1) una empresa de este tamaño, de los 5 a 10 millones de dolores al año, tiene muy poco desarrollo que ofrecer a las personas. Con desarrollo me refiero a lo que ocurre en una empresa como XXX, YYY (Menciona dos empresas multinacionales de tamaño grande relacionadas a la minería), que te permite –por ejemplo para los técnicos- tener un desarrollo de carrera en torno a los técnicos. Por ejemplo, entrar como técnico junior y terminar como un técnico experto, tienen un plan de carrera que está asociado tanto al conocimiento como a las lucas (dinero). Por lo tanto con ese plan el trabajador, tú tienes un cierto nivel de retención, cosa que en TELECO-MINING no existía y 2) el tipo de negocio de TELECO-MINING tampoco te permitía hacer un desarrollo de carrera tan largo como para retener a la gente. Una empresa como TELECO-MINING que está metida en un medio minero, el que hasta el día de hoy tiene las lucas en Chile, es muy fácil “moverle la aguja”, es muy fácil que la gente se mueva precisamente si tú no tienes un buen desarrollo de carrera generado para este tipo de empresa.

**ENTREVISTADOR: ¿CUAL CONSIDERAS QUE SON LAS CARACTERÍSTICAS DE ESE TIPO DE NEGOCIO?**

GP: Las características son, yo creo que... para las empresas que son de servicio, que tienen una facturación o ese orden de magnitud, yo diría que va entre los cinco o rondan los cinco o siete millones de dólares y te lo digo porque yo también tengo un amigo que tiene una facturación de dos millones de dólares, y le pasa algo muy parecido. Contrata profesionales que son buenos, pero para esos profesionales es muy fácil mirar para el lado porque el techo es el dueño. Para ese tipo es re fácil mirar para el lado. Y más encima cuando son buenos, es muy fácil que se lo lleven también, una empresa grande donde puede crecer, cambiarse de departamento, incluso de país. Entonces tú ves detrás de eso, más allá de un tema de dinero, un desarrollo y una adquisición de experiencia mucho más enriquecedora del punto de vista profesional, para uno que está en una empresa grande. Bueno después se dan cuenta en el camino si puedes cumplirlo, pero en términos de que sea atractivo, lo es.

Por otro lado, en el mundo de los profesionales, sobre todo en la gente más joven, a mí me pasó con un trabajador que trabajaba conmigo, un cabro súper clever, buen profesional y excelente persona y efectivamente cuando me dijo que tenía una

oportunidad en una empresa multinacional de minería, yo le dije ojalá que te vaya lo mejor posible, porque qué alternativa tengo yo contra una multinacional para una persona joven de 26 años que tiene toda una vida por delante con todos los peldaños que ofrece una empresa multinacional. Entonces, es poco atractivo para un profesional de ese tipo seguir en TELECO-MINING. Yo creo que el plan de retención de TELECO-MINING es sólo basado en dinero, es decir, con una visión a muy corto plazo y no había algo estructurado para el largo plazo que les permitiera a los trabajadores proyectarse.

**ENTREVISTADOR: ¿CONSIDERAS QUE LA FORMA DE RETENER DEBIESE SER LA MISMA PARA FAENA COMO PARA LOS DE OFICINA TÉCNICA?**

GP: Si, creo que ambos mundos tienen la misma visión de la empresa. Si tú analizas en términos de renta, lo que TELECO-MINING paga no está desalineado con el mercado al tipo de empresa. Pero “no ves la luz al final del túnel”, me refiero en términos de la proyección, la proyección a futuro. Yo te diría que del 100% de la dotación, el 75% siempre trabajaba mirando para el lado. Entonces el gran primer tema, lo que tiene relación con el desarrollo de carrera de la empresa.

**ENTREVISTADOR: ¿CONSIDERAS QUE EXISTE OTRO FACTOR QUE DETERMINE LAS RENUNCIAS?**

GP: Si claro, creo que otro factor importante es como la empresa manejaba los procesos, y cómo esos procesos internos afectaban al clima laboral, tanto grupal como personal, que tan bien te sentías tu en relación a esos procesos. Como esos procesos te ayudaban a hacer mejor tu trabajo. Yo creo que eso es un gatillador también de las renunciadas, porque los procesos dentro de TELECO-MINING eran tan difíciles, había una cultura organizacional prácticamente que generaba en los trabajadores mucho... mucha... ansiedad quizás, o como que los trabajadores se sentían sobrepasados de trabajo, tenías que hacer mucho más con un objetivo que quizás no era tan complejo de resolver, yo te diría que TELECO-MINING es la empresa en la que más exigido me he encontrado.

**ENTREVISTADOR: ¿TE REFIERES A SOBRECARGA LABORAL DEL TRABAJADOR O A UNA EXIGENCIA DE BASE EN RELACIÓN A OTRA COSA COMO BUROCRACIA POR EJEMPLO?**

GP: Yo creo que el diseño de los procesos generaba el nivel de trabajo sobre exigido. Eso es una cosa, pero un segundo tema, el nivel del negocio quizás no estaba tan bien cubicado para todo lo que había que hacer, había que hacer mucho para llegar a un determinado nivel de cumplimiento. Los clientes siempre te exigen a cierto nivel y tú tienes que estar ahí, y si no estaban todos los recursos para poder llegar a ese nivel, alguien tiene que hacerlo igual. Por eso yo prefiero hablar más del proceso que de temas puntuales, porque cuando hay un proceso poco virtuoso en ciertos puntos, genera muchas cosas “aguas abajo”. Yo te diría que viéndolo bien macro y en perspectiva, cómo la información debía ser capaz de fluir con cierta calidad desde un área hasta otra y como en verdad fluía, había un déficit que generaba más trabajo en unas personas que otras,

por lo tanto el clima personal y el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa se veía afectado generando fugas de talento.

Por otro lado, una de las cosas que yo siempre rescato de TELECO-MINING es que en términos de clima social, me refiero a las personas, siempre había una buena onda, yo creo que en términos de selección de las personas al menos en nivel de oficina se lograba que hubiese un buen ambiente, quizás era heterogéneo en términos de edad, en formación profesional y en la procedencia geográfica de las personas, pero a pesar de toda esa buena onda, era más potente lo otro, los procesos.

**ENTREVISTADOR: ¿CONSIDERAS ALGO MÁS?**

GP: Quizás también compromisos no cumplidos hacia los trabajadores, los mismos jefes de área de los trabajadores, eso genera mucha frustración. Por otra parte, gente recién entrando que incluso llevaba poco tiempo, los invitabas a trabajar en el área de proyectos, pero cuando tenía una oportunidad de irse a una empresa que le ofrecía un contrato de mayor plazo que el uno le ofrecía por el proyecto, ellos decidían tomar ese camino, pero creo que eso obedece más al mercado, que lo trae consigo, la mayor cantidad de trabajadores que a mí se me fueron, yo diría que algunos tomaron la oportunidad que había afuera que era mejor que en TELECO-MINING y yo les decía: “gracias que te vaya bien”, porque también yo personalmente veía, consideraba que era mejor para ellos.

Mira creo también, para cerrar y algo que se me viene a la mente recién ahora desarrollando toda esta idea, en algún momento yo creo que a nivel profesional de oficina central, en algún momento se veía complicado la rotación de la primera línea, los cambios de Gerentes Generales, los cambios Ejecutivos, que aparentemente es parte de la cultura TELECO-MINING, eso también creo que influenciaba en el resto de la gente, el hecho de existir esos movimientos también genera fuga de gente: “no me siento cómo con los que llegaron”, “si pasa eso en ese nivel, obviamente puede pasar abajo”, creo que son cosas que generan inseguridad, la sensación de “qué es lo que irá a pasar mañana”. Yo llevo 3 años y vi a 4 Gerentes Generales, eso es fuerte, y no sólo los trabajadores, los clientes también lo veían y decían: “¿oye de qué se trata esto?”, eso va asociado también a la estabilidad empresa, entonces de nuevo, “¿qué va a pasar ahora?”. Creo que esa inestabilidad de la primera línea, genera un cierto grado de inseguridad que genera esa incertidumbre.

**ENTREVISTADOR: EN OTRA LÍNEA, ¿CONSIDERAS QUE LA FORMA EN LA QUE SE LLEVABAN LAS CAPACITACIONES PUDIESE SER UN FACTOR RELEVANTE PARA LA FUGA DE TALENTO?**

GP: No, no creo que haya sido un factor relevante, yo te diría que para este caso en el que se cambiaban de un proyecto a otro, no, no creo. Podría haber ayudado quizás un poco a la retención, en el caso que hubiese existido, pero no creo haya sido un factor determinante para que un trabajador tome esa decisión.

**ENTREVISTADOR: ¿CUANDO DICES “EN EL CASO DE QUE HUBIESE EXISTIDO” TE REFIERES A QUE NO EXISTÍA CAPACITACIÓN?**

GP: Yo me acuerdo no haber visto capacitaciones. Las capacitaciones que existían eran todas por obligación, porque había que cumplir con requisitos legales o del cliente para realizar ciertos trabajos. No era algo que les agregara valor a ellos en sí como trabajador, en caso de que quieras competir por algo más.

**ENTREVISTADOR: ¿TUVISTE ALGÚN TRABAJADOR QUE TE HAYA PEDIDO CAPACITACIÓN?**

GP: Sí, si habían. Más con los profesionales de oficina que con los técnicos en terreno. Más de alguno me pidió un curso de project management, algo relacionado con inglés también, pero bueno ahí viene la capacidad de la empresa para poder acompañar esas cosas.

**ENTREVISTADOR: ¿EN CUANTO A LOS PLANES DE DESARROLLO?, ¿CUAL ES TU OPINIÓN?**

GP: Para mí algo existe cuando se transforma en un documento, que tiene un par de firmas, que pasó por revisiones y que es un documento oficial de la empresa, para mí eso es establecer un plan de carrera, el resto son buenas intenciones. Creo que TELECOMINING tenía buenas intenciones pero no había formalmente un plan de carrera.

**ENTREVISTADOR: YA PASANDO A OTRO TEMA, ¿CUAL CONSIDERAS QUE ES LA RAZÓN O MOTIVOS QUE HACEN QUE LA GENTE SE QUEDE Y PERMANEZCA EN LA EMPRESA?**

GP: Hay una parte importante de los trabajadores que no quiere perder sus años de servicio a efectos del finiquito. Yo creo que de los dos tercios que no rota, dos tercios, son gente de terreno que no está dispuesto a perder su año de servicio yéndose a otro lado así no más. Pero si tu dijeras: “al que se quiera ir yo le pago sus años de servicio”, en un caso hipotético -respetando en un finiquito por renuncia la indemnización de antigüedad- creo que un porcentaje mayoritario se iría. También, como en todos lados, debe haber gente que se debe sentir cómoda, creo que también hay gente, un 20% quizás en este caso, que le acomoda trabajar en estas circunstancias, y bueno las puertas también están abiertas en el mercado en la misma proporción que tú has demostrado experiencia, ciertas capacidades, dar buenas entrevistas y tener una buena carrera profesional, una buena formación académica.

**ENTREVISTADOR: ¿LO QUE HACE QUE LA GENTE SE QUEDE, ES LO MISMO EN OFICINA QUE EN TERRENO?**

GP: Hay una parte que sí, pero yo te diría que les afecta más a los trabajadores de terreno, yo lo escuché más allá, específicamente de la gente de Proyectos, muchos te decían, porque algunos venían a la oficina a preguntarme a pedirme más cosas, yo les decía: “mira sabes que no hay posibilidades para esto o para esto otro, pero las puertas están abiertas, si tú te vas lo único que te pido es que tengas consciencia de no afectarnos tanto operativamente a nosotros y a tus compañeros”, pero yo me enteraba después que realmente no existía la disposición a irse precisamente porque podrían



perder tantos millones de pesos que quizás eran su único ahorro adentro de TELECOMINING. Yo creo que eso más pasaba en terreno. De los profesionales, había una mezcla, por ejemplo me acuerdo de un caso que él como Jefe de Proyecto, feliz de no ir a Santiago, estar siempre en terreno, porque tenía que cumplir con lo que el proyecto le decía, por lo tanto él se sentía bien, no tenía tanto conflicto, su responsabilidad estaba acotada a desarrollar un proyecto, pero en la oficina apelando a mi gerencia, los que se quedaron era porque creían en una esperanza de que esta situación cambiara.

**ENTREVISTADOR: ¿CUAL CONSIDERAS QUE ES UN BUEN PLAN DE RETENCIÓN EN ESTE CONTEXTO?**

GP: Para la gente del cerro, terreno, yo creo que un plan de desarrollo de carrera y de beneficios debería haber sido suficiente para retener, siempre pensando que el líder, tú sabes que siempre el liderazgo también impacta, un mal líder también influye por lo que esto sería asumiendo que hay un buen líder en terreno para que los trabajadores lo puedan seguir y así también generar ese compromiso con la empresa que el líder debiese proyectar. Eso, con un plan de carrera donde le puedas decir a alguien como poder avanzar adentro de la empresa, cumplir con ciertos requisitos, rayando bien la cancha y con un esquema asociado en términos de retribución económicamente debiese ser suficiente. También creo que ayudaría un buen plan de beneficios, porque en minería tú te comparas mucho con gente de otras empresas y eso es lo que la gente ve y es lo que hacen, son capaces de comparar y poder decir “mira la empresa de al lado no están más grande que esta y mira lo que tienen”, eso es importante, siempre considerando los valores de mercado que se manejan en minería. También hay algo puntual u otro factor que tiene que ver con retener que es el tratar bien a los trabajadores, que puedan tener línea directa con los jefes, que los líderes se preocupen es un factor que podría impactar positivamente, a mí me paso con un trabajador que yo sé que le ofrecían trabajo en otro lado y él no se iba porque abiertamente mencionaba que lo trataban bien.

Finalmente creo que también genera adherencia el que los líderes tengan cercanía, carisma. Yo soy un convencido de que eso ayuda mucho, el hecho de que tu como líder logres generar un grado de vínculo, más allá de lo meramente laboral o técnico, sino más bien entrar en el espacio laboral o personal del otro, creo que si haces todo lo contrario, efectivamente es un motivo de renuncia, pero si tienes llegada con la gente, genera engagement también y la gente se queda. La gente lo valora. Usualmente la gente de terreno siempre tiene un respeto con el jefe, un grado de humildad y si tú también lo tienes con ellos, obviamente van a generar mayor compromiso.

## **Anexo 10 - RESUMEN/TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS**

GDD: GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

**ENTREVISTADOR: BUENO MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR, NUESTRA INVESTIGACIÓN TIENE RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DE TALENTO EN TELECOMINING, TE VOY A IR HACIENDO ALGUNAS PREGUNTAS Y OBIAMENTE PODEMOS IR CONVERSANDO EN MAYOR PROFUNDIDAD, PRIMERO: ¿CUAL CREEES TU QUE ES LA PRINCIPAL CAUSA DE RENUNCIA EN ESTA EMPRESA?**

GDD: Yo creo que por sueldo no es. Yo me he dado cuenta por la experiencia que tengo en esta empresa, los 10 años que llevo, por la cercanía que tengo con las personas que generalmente no es el sueldo, no es que se abrió una oportunidad nueva, ocurre, pero yo creo que en bajo porcentaje que alguien realmente está buscando una oportunidad y le sale una oportunidad con un mejor sueldo con otra empresa que le estime mejores competencias. Generalmente veo que la gente renuncia por no sentirse eficaz en lo que está haciendo en el trabajo o porque no lo reconocen. Me refiero a que no entiende cuál es su rol, y como no lo entiende, muchas veces siente la frustración de que lo está haciendo bien y después le llega un reto, como una llamada de atención. Veo mucho conflicto en muchas personas que han renunciado, en que no tienen claro cuáles son los deberes que tiene que hacer en la organización, qué es lo que se espera de ellos en forma más específica.

**ENTREVISTADOR: ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN UNA DIFERENCIA EN LAS RENUNCIAS QUE SE PRODUCEN EN LA CASA MATRIZ DE LAS RENUNCIAS QUE SE PRODUCEN EN TERRENO EN FAENA?**

GDD: Si, tienen un contexto distinto. Yo creo que el de la casa matriz, de Santiago, el principal motivo es el que te mencioné anteriormente, esa incertidumbre de que no sabe que tiene que hacer, y que le cambian mucho el rumbo y que no entiende que hay que hacer y eso provoca un estrés en las personas, ya sea por exceso de trabajo o por un estrés propio por no cumplir y ven que hay un desorden en la empresa entonces se aburren, sobre todo con personas jóvenes. En terreno ocurre mucho que hay una desconexión con la casa matriz, yo creo que muchas de las renuncias ocurren porque la gente pide algo que cree que para bien o para mal, es parte de lo que la empresa le debería aportar para ellos pudieran hacer con seguridad su trabajo y eso no llega nunca a quien tiene que llegar para que se tome una decisión, sino que queda en faena. Desde cosas tan básicas como EPP, herramientas, permisos, hay una brecha importante de peticiones que no llegan de forma adecuada y si llegan tampoco hay un desarrollo de esto en forma programada. No se avanza, la gente se ofusca y como en terreno los sueldos son bastantes más parecidos y la gente en terreno se mueve muy rápidamente por una oferta mejor donde cree que la empresa puede ser que le entregue algo más de confort o más de seguridad y se cambian sin mayor problema.

**ENTREVISTADOR: MENCIONASTE QUE LLEVAS 10 AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN, ¿QUÉ HA HECHO EN TI QUE TE QUEDES DURANTE ESOS 10 AÑOS?**

GDD: Yo creo que he sido un favorecido dentro de algunos cambios que ha habido. Cambios de liderazgo, cambios de política, creo que dentro de todo he sido un favorecido porque he tenido la cercanía con el dueño de la empresa. En algún momento cuando él tuvo una injerencia mayor en TELECO-MINING y con el Gerente General que estuvo más de 14 años acá también, confiaban mucho en mí en ciertas cosas y me dieron la oportunidad de hacerme cargo de áreas importantes para la empresa, lo cual para mí representaba un desarrollo profesional que no a todos se les ha dado esa oportunidad, quizás por esa falta de esta gestión organizacional de darle la oportunidad a la personas según su esfuerzo, capacidades, competencias. Yo tuve la fortuna quizás por mi formación, porque hablo quizás de una forma que les gusta a las personas, por como trabajo, que las personas de nivel ejecutivo han creído en mí y me han dado muchas opciones, incluso en el sueldo, siempre me han dado un sueldo acorde a lo que hago, a veces más, porque saben que doy más. Pero eso lo veo netamente a mí, lo veo como una excepción, quizás confiaron en mí porque me puedo mover en diferentes áreas, quizás por eso. Otros trabajadores que no son tan poli funcionales en algunas cosas no relucen y la empresa debiese tener un sistema más orientado a una política que esto pudiese fomentarse. Entonces no por la injerencia de ejecutivos sino por una política de la empresa. Yo veo que soy una diferencia, a mí me pagan bien, me tienen bien considerado, saben que yo voy a aportar y me recompensan con bonos, con sueldo, pero no es algo común.

La conclusión que yo saco es que todas las empresas quizás debiesen tener el valor de que el recurso humano es lo más importante, no son los muebles, ni las sillas bonitas, ni siquiera la historia, es la gente que hoy, la que está vigente que empuja a TELECO-MINING. Entonces esa política falta, donde recursos humanos tiene que ser un aliado estratégico del negocio, al conocer el negocio y los objetivos estratégicos de la empresa ayudan a la compañía a que los recursos humanos que le sirven para llegar a esos objetivos sean impulsados según sus competencias y según sus logros porque están alineados con el negocio, como también traer talento nuevo que se alinee a ese negocio. Los dos últimos subgerentes de personas han formado esa gerencia, esa área, pero en los 20 años de empresa, recursos humanos sólo era un área funcional pagadora de sueldos. Ahora recién se están dando los pasos de una gestión organizacional, pero eso es lento. Eso tiene que tener un apoyo de la alta dirección, porque tiene que meter al área de Recursos Humanos al negocio, para que entienda a quien hay que premiar, cual es la estrategia cuales son los objetivos de la empresa a mediano y a largo plazo y con eso cuales son las personas que hay que mantener y a quienes hay que capacitar que es parte de lo que las personas esperan dentro de su desarrollo, entonces eso yo creo que recién está ocurriendo, como los primeros pasos. Al mismo tiempo se ha ido destruyendo... quizás no destruyendo, pero sí un retroceso, con los cambios de los Gerentes Generales, y también como que vas para atrás de nuevo con los cambios de los Gerentes de Recursos Humanos que ya van en 4 en los últimos 2 años, entonces sin duda, es un retroceso.

**ENTREVISTADOR: POR OTRA PARTE Y EN TU OPINIÓN, ¿CUALES SON LAS RAZONES O CAUSAS POR LAS QUE EL RESTO DE LOS TRABAJADORES PERMANECE EN LA EMPRESA?**

GDD: Mira, primero creo que el sueldo que paga TELECO-MINING no es malo, uno conoce más o menos el sueldo de mercado de los distintos roles que hay en TELECO-MINING, desde los más back-office hasta los de más alta gerencia y creo que en relación al mercado están bien, incluso en algunos casos es sobre mercado. Eso es algo positivo, porque la gente se mueve hartos por eso. Otra cosa yo creo que existe una cercanía entre los trabajadores y las gerencias, las gerencias que siempre han sido más cercana, más liviana, no ha sido algo tan duro o muy lejana, salvo algunas excepciones por las personalidades de algunos gerentes, pero TELECO-MINING en general sabe hacer más amigable esa conversación. Cualquier persona puede hablar con un gerente sin tener que medir tanto sus palabras, eso también es como una ventaja por lo que puede decir lo que siente, esos creo que son los principales motivos.

**ENTREVISTADOR: VOLVIENDO UN POCO AL INICIO, ¿CONSIDERAS QUE HAY OTROS MOTIVOS DE RENUNCIA? Y TAMBIÉN, ¿CUAL CONSIDERAS QUE SERÍA UNA BUENA ESTRATEGIA DE RETENCION?**

GDD: Mira, de lo que falta para que las personas se sientan cómodas en TELECO-MINING, primero es tener claro cuáles son sus roles, yo creo que hoy no está escrito o ha cambiado tan rápido que es difícil saber hasta dónde llegan. Entonces las personas quieren ser medidas y quieren crecer en función de tener una evaluación objetiva sobre su desarrollo, yo creo que TELECO-MINING cambia mucho según la vicisitud de lo que hacen las personas. Puede ser que alguien hoy esté haciendo una tarea A, pero porque renunció el otro va a tener que hacer una tarea B y luego va a hacer una C y luego vuelve a la A, entonces la persona no entiende bien por qué la miden, cuando la miden y eso produce frustración, entonces yo creo que falta esa formalidad en TELECO-MINING que cuando le cambian lo que va a hacer, las funciones, formalizarlo a través de un contrato de algún anexo o de algún descriptor de cargo y como se va a medir formalmente. Creo que eso no ocurre en TELECO-MINING, ocurre de una forma muy informal, de palabra y viene desde el jefe directo y ese jefe directo tampoco entiende todo lo que tiene que hacer porque alguien de arriba de él le dijo que lo tenía que hacer. Entonces este trabajador que aceptó y dijo “bueno ya”, se da cuenta a la larga de que en realidad es mucho más de lo que él pensaba o que no quería hacer.

Hay gente que tiene ganas de crecer y hay gente que tiene ganas de ganar un sueldo no más y no quiere crecer. Pero la gente que quiere crecer cuando ve que ese cargo que le están dando o esta derivada que le están haciendo no le aporta o realmente es un cacho (expresión chilena para indicar que una tarea que nadie quiere aceptar, se asigna deliberadamente por un superior a un trabajador quien no necesariamente es la persona más idónea para realizarla), se decepciona. La gente se decepciona cuando la gente siente que fue entrevistada para un rol, él o ella tenían una expectativa que iba a hacer ciertas tareas, que con eso iba a crecer y termina haciendo otra cosa. Eso ocurre bastante en TELECO-MINING.

Lo otro que ocurre muy ligado a eso, es que faltan capacitaciones a las personas, primero en su desarrollo directo en las plataformas, software, procesos que ellos tienen que utilizar en el desarrollo de su trabajo en sí, apoyar a sus tareas, como también a todo profesional le gustaría sentir que a la vez que va a trabajando se va potenciando para a futuro, ser un ente más importante para la empresa, para tener esas opciones como que si se va de la empresa pueda sentir también que se va siendo alguien mejor. En TELECOMINING no existen planes de capacitaciones. Cosas que la gente sienta que les aporta, cursos que vayan alineados a la estrategia de la empresa, cosas que realmente le aporte al trabajador, pero que le aporte a su trabajo, eso hay que pensarlo, yo creo que estamos en déficit de eso. Hay muchas áreas que necesitan gente que se vaya poniendo al día en cosas que van cambiando, ingeniería, gestión de proyectos, gestión comercial, etc. Hay un montón de cosas que tienen hasta código SENCE, pero no hay nadie enfocado en que esto ocurra, entonces son iniciativas particulares que de repente algún gerente logra que le paguen al ingeniero para que haga el curso en España, pero porque es algo tan crítico que si no tenemos al ingeniero capacitado nos quitan el contrato y llegamos a ese nivel solamente.

No llegamos al nivel de capacitar a todos los recursos humanos para hacer que el negocio crezca y yo creo que eso falta, creo que eso son los déficit que hay fuerte y gente que entra después pasan dos años y se da cuenta que se estancó, gente que de repente estudió un grado técnico importante y quiere crecer. Lo último, las personas si sienten que las personas no les aporta, en forma monetaria, a modo de beneficio por último quisiera tener tiempo para hacer otras cosas y acá cuando la gente tiene mucha carga de trabajo y trabajo poco claro también, no le dan ganas de poder estudiar algo en paralelo, el esfuerzo de trabajar y estudiar es muy duro, entonces si la empresa es muy compleja y tú siempre estás en el fuego y tienes que estar todo el día solucionando problemas, desde las 09:00 hasta las 22:00 horas o incluso el fin de semana, esa persona siente que no tiene tiempo y que no crece, porque no lo capacitan y tampoco tengo el tiempo de auto-capacitarme.

**ENTREVISTADOR: ¿CREES QUE LA EDAD DE LAS PERSONAS EN ESTE TIPO DE EMPRESA INCIDE EN LA ROTACIÓN?**

GDD: Yo creo que todo esto es independiente de la edad, creo que ocurre con personas jóvenes y personas más adultas o con más trayectoria. La persona de más de 35 años ya ha trabajado en más de una empresa por lo tanto olfatea mucho más rápido si la empresa realmente tiene un rumbo asociado con la gestión hacia las personas que a él o a ella le ayude a desarrollarse. En cambio un cabro joven, que entra por primera vez, se va a dar cuenta quizás a los 5 años porque no está pensando en el futuro, el adulto ya está pensando en deudas, en comprar el auto, en sus hijos, entonces necesita sustento y sabe que ese sustento se lo dan mejores competencias en el mercado, entonces un adulto se da cuenta más rápido. Claro, no es una regla, pero creo que esa es la tendencia. Pero si la empresa ofreciera a las personas ayudar a las personas a desarrollarse en pro del negocio, que empiecen a ayudar al negocio, y esas personas tuvieran opciones de crecimiento, probablemente se quedarían y por otra parte también las personas

mediocres se irían porque de alguna forma estarían siendo medidas también, entonces las personas que no quieren crecer, que no quiere estudiar, que van a cursos y charlas pero igual cometen errores en terreno en el ámbito técnico y queman cables, queman equipos probablemente los vamos a cambiar, pero hoy día todos son iguales, hoy no tienes una evaluación objetiva en la que uno pueda decir quien es malo y quien es bueno.

Todo eso es producto de esto, de la importancia que tiene hoy día en la industria moderna, la industria 2.0, que el área de Recursos Humanos tenga el mismo peso, la misma importancia que cualquier otra gerencia y creo que no se le da ese protagonismo y esto tiene que venir no del Gerente de Recursos Humanos, sino del Director de la empresa y del Gerente General alineados, entendiendo este concepto. Creo que es parte de la madurez de la empresa.