



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

PARTE I

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

Alumno

Roberto Isaac Zúñiga Valdebenito

Profesor Guía

Roberto José Carvalho

Santiago, 13 de octubre de 2020

Contenido

I. Resumen	Pág. 3
II. Introducción	Pág. 4
1. Antecedentes	Pág. 4
2. Problematización	Pág. 5
3. Pregunta de Investigación	Pág. 7
4. Objetivos de Investigación	Pág. 8
III. Reporte de Resultados Globales de Auditoría de Recursos Humanos	Pág. 9
IV. Marco Teórico	Pág. 12
1. Planeación de la Fuerza Laboral	Pág. 12
2. Renuncia	Pág. 13
3. Retención de Talento	Pág. 15
4. Liderazgo	Pág. 18
5. Compromiso	Pág. 21
V. Metodología	Pág. 24
1. Tipo de Investigación	Pág. 24
2. Instrumentos de Recolección de Datos	Pág. 24
3. Técnica de Análisis de Datos	Pág. 27
VI. Referencias Bibliográficas	Pág. 29
VII. Anexos	Pág. 31

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. Introducción

La presente investigación tiene como desafío el abordar -desde lo aprendido en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional- la problemática asociada a la retención del talento dentro de una organización del ámbito tecnológico de las telecomunicaciones, que se ha especializado en el desarrollo de sus actividades en la industria minera chilena.

Los capítulos que se abordan a continuación permitirán conocer cómo la organización desarrolla los procesos asociados a la retención del talento desde las áreas operativas y comprender en base a la recolección y análisis de esta información por qué existe fuga de talento y las consecuencias que esto genera para la organización. A la vez propone un plan que evite que las personas que se integren busquen o prefieran otras alternativas de desarrollo profesional.

1. Antecedentes

TELECO-MINING es una empresa chilena fundada en 1999, que está enfocada al diseño e implementación de soluciones tecnológicas aplicadas, que permiten soportar las necesidades de conectividad operacional en minería, en tiempo real, de alta disponibilidad y agregando valor al cliente mediante el uso de tecnologías predictivas.

TELECO-MINING desarrolla integración de proyectos tecnológicos para la automatización de la minería, en cuatro vertientes principales: conectividad minera, videovigilancia, comunicaciones y automatización.

Por ser un mercado tan específico, TELECO-MINING compite con no más de tres empresas del mismo rubro y que desarrollan actividades similares en la Región de Antofagasta, Chile. TELECO-MINING tiene una posición con mayor participación principalmente por la entrega de servicios integrales al cliente y además por ser la empresa que mantiene mayor nivel de cobertura, manteniendo a las principales redes de cobertura y levantamiento de datos de maquinaria pesada en gran minería chilena para la mejora continua de los procesos de las empresas que contratan los servicios de TELECO-MINING.

La misión de TELECO-MINING es: *“Somos una empresa de innovación tecnológica especializada en el desarrollo de soluciones, que por medio de nuestro talento humano*

prioriza la seguridad, la consciencia con la comunidad y el cuidado del medio ambiente, haciendo de cada cliente un referente.”

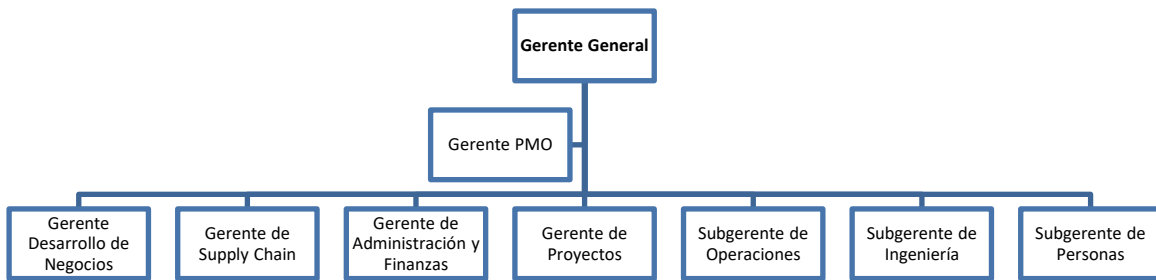
La visión de TELECO-MINING es: “Ser el principal socio tecnológico para nuestros clientes, ofreciendo soluciones innovadoras y confiables. Desarrolladas y soportadas por personal especializado y comprometido para superar sus expectativas.”

Los valores de TELECO-MINING son: Honestidad, Respeto, Liderazgo Visible, Seguridad, Colaboración, Compromiso.

En promedio, TELECO-MINING cuenta con una dotación mensual de 145 personas aproximadamente, de las cuales 55 trabajan en oficinas corporativas en Santiago y 90 en distintas faenas mineras de la zona norte del país (principalmente en la Región de Antofagasta, Chile).

El organigrama de las diferentes áreas de TELECO-MINING es el que se muestra en la figura 1:

FIGURA 1:



“Organigrama de Gerencias de TELECO-MINING”

TELECO-MINING cuenta con una Oficina Central en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, Chile. La cual fue acondicionada el año 2016 enfocándose en la integración de los equipos de trabajo, con espacios abiertos, cafetería y salas de reunión modernas y diseñadas para compartir. Colores vivos y luminosidad.

2. Problemática

La empresa -perteneciente a la industria tecnológica- cuenta con perfiles técnicos, profesionales, y ejecutivos. Las personas con cargos operativos que ejecutan las tareas al interior de faenas mineras son de perfil Técnico Nivel Superior (carreras técnicas asociadas principalmente al área de Telecomunicaciones).

No existen cargos en la organización que admita el ingreso de personas que sólo cuente con escolaridad completa (licencia de enseñanza media sin especialización), por lo que el perfil de búsqueda para nuevas incorporaciones comienza con graduados de carreras con un mínimo de un año de duración, que son impartidas en Centros de Formación Técnica de Nivel Superior. En virtud de lo anterior -y al tener una dotación discreta- el conocimiento de la organización se ha mantenido en aquellos trabajadores que tienen mayor antigüedad en la empresa.

Entre enero del 2019 y marzo del 2020 (ambos meses inclusive), 40 trabajadores renunciaron por diferentes motivos en la empresa, entre estas renunciadas existe un grupo de 16 trabajadores que contaban con una antigüedad por sobre los 4 años desde su fecha de ingreso, de perfil profesional en cargos categorizados por la Subgerencia de Gestión de Personas como "Mandos Medios" (coordinadores, supervisores y jefaturas de área). Casi un tercio de la dotación total promedio de la organización rotó en un año.

Adicionalmente los líderes de las Gerencias: Personas (Recursos Humanos), Operaciones, Proyectos y la Gerencia General presentan una antigüedad promedio de 1.5 años.

Lo anterior, presenta una situación compleja y difícil de resolver ya que algunas áreas están experimentando el ingreso de nuevos mandos medios (con los pros y contras que eso implica) y al mismo tiempo parte de los trabajadores han indicado recibir ofertas de otras empresas del mismo rubro.

La rotación de personas en las empresas representa uno de los principales desafíos del área de gestión de personas en las organizaciones del siglo XXI, en especial cuando estas llevan indicadores de eficiencia, en los que el proceso de selección y luego de contratación de un candidato puede significar un alto costo para la empresa.

Dentro de los costos del proceso de contratación, está el dotar al trabajador de todos los Elementos de Protección Personal (EPP), de acuerdo con lo indicado en los artículos N° 53 y N° 54 del Decreto Supremo N° 594, que establece como obligación del empleador: "*Entregar en forma gratuita los elementos de protección, y que tales equipos sean adecuados al riesgo a cubrir*" (**Decreto Supremo 594, 2020**). También establece que estos elementos sean certificados de acuerdo con normas y exigencias de calidad que

rijan para tales artículos. Por tanto, este ítem es obligatorio dentro del proceso de contratación.

El dotar al trabajador de dichos implementos tiene para la empresa TELECO-MINING, un costo aproximado de **\$ 430.000.- CLP por persona**, los que aumentan en temporada invernal ya que se exigen complementos para enfrentar las condiciones climáticas en faenas mineras. En cuanto a los Elementos de protección personal también cabe destacar que -tal como su nombre lo indica- son personales e intransferibles por lo que no se pueden reutilizar para entregar a otro trabajador, tampoco existe ninguna normativa legal ni al interior de la empresa que indique que el trabajador esté obligado a devolver dichos implementos en caso de renuncia o desvinculación.

Otro costo que se traduce en pérdida en el caso de renunciadas o desvinculaciones es la toma de Exámenes Pre ocupacionales (**SUSESO, 2020**) a cada postulante a un cargo al interior de las faenas mineras. Estos exámenes se disponen a través de baterías que exige cada cliente (o empresa mandante) que contrata los servicios de TELECO-MINING. El costo promedio de una batería de Exámenes Pre ocupacionales es de **\$ 125.000.- CLP por persona**, los que se pierden en el caso que el postulante no cumpla las condiciones para subir a faena diagnosticado por un especialista.

En resumen, la retención del talento impacta directamente en los costos asociados a la incorporación de nuevos trabajadores; al disminuir la tasa de rotación, se generaría una reducción significativa en el presupuesto anual de la empresa.

3. Pregunta de Investigación

Como estudiantes de postgrado en el afán investigativo de poder contribuir con el problema existente en la empresa TELECO-MINING en relación con la rotación y fuga de talento, hemos planteado la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las percepciones de los extrabajadores y trabajadores vigentes de TELECO-MINING en relación con las causas de renuncia y permanencia de esta organización?**

4. Objetivos de Investigación

Objetivo General:

Conocer las principales causas de renuncia de los trabajadores desvinculados entre enero del año 2019 y marzo del año 2020 y desarrollar un plan de retención para los trabajadores vigentes de la compañía.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los resultados de encuestas de salida de los extrabajadores de la empresa TELECO-MINING que renunciaron entre enero del año 2019 y marzo del año 2020.
2. Conocer la percepción de los trabajadores vigentes en la empresa TELECO-MINING respecto de por qué renuncian los trabajadores.
3. Conocer la percepción de los trabajadores vigentes en la empresa TELECO-MINING respecto de por qué ellos permanecen en la organización.
4. Desarrollar un plan de retención para la empresa TELECO-MINING que se ajuste a su contexto organizacional.

III. Reporte de Resultados Globales de Auditoría de Recursos Humanos

El instrumento de auditoría de John H. McConnell (2011) propone realizar una evaluación a través de 8 categorías, realizando 4 pasos que son la recolección de datos, evaluación, análisis y el plan de acción. Este último no será cubierto en esta etapa del proyecto de grado, ya que se realizará en la propuesta de intervención (capítulo VII), luego del análisis de todas las fuentes de recolección de datos propuestas en la metodología (capítulo VI).

El propósito de realizar esta auditoría tiene relación con utilizar una herramienta que sirva de apoyo a la investigación y la gestión, que nos permita evaluar las prácticas, identificar fortalezas y debilidades y por sobre todo generar valor estratégico. Cada etapa que constituye esta herramienta identificará brechas entre el proceso real y el deseado en el subproceso escogido:

“Planeación de la Fuerza Laboral y Proceso de Selección”.

Durante el proceso de evaluación se estableció una escala numérica con la que se evaluó la información recolectada en el proceso anterior. Por último; se realizó un análisis de los resultados de manera de identificar las fortalezas y debilidades del área las que incluso pueden establecer la necesidad de realizar mejoras en otras áreas en función de este proceso de investigación.

Las dimensiones que aborda la auditoría para el subproceso escogido son los siguientes:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Requisitos legales y regulaciones de empleo | 5. Reclutamiento Externo |
| 2. Identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo | 6. Selección |
| 3. Proceso de Reclutamiento | 7. Pruebas |
| 4. Reclutamiento Interno | 8. Entrevista |
| | 9. Contrato |
| | 10. Incorporación |
| | 11. Percepciones |

A continuación, se muestran en la tabla 1 los resultados obtenidos:

TABLA 1:
“Resultados obtenidos en proceso de Auditoría de RRHH”

N°	DIMENSIÓN DEL SUBPROCESO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE OBTENIDO
1	Requisitos Legales y Regulaciones de Empleo	16 puntos	39 puntos	41%
2	Identificación de los Requerimientos de la Fuerza de Trabajo	50 puntos	77 puntos	65%
3	Proceso de Reclutamiento	18 puntos	31 puntos	58%
4	Reclutamiento Interno	16 puntos	34 puntos	47%
5	Reclutamiento Externo	20 puntos	47 puntos	43%
6	Selección	60 puntos	90 puntos	67%
7	Evaluación	53 puntos	70 puntos	76%
8	Entrevista	11 puntos	23 puntos	48%
9	Contrato	17 puntos	29 puntos	59%
10	Incorporación	36 puntos	67 puntos	54%
11	Percepciones	12 puntos	27 puntos	44%

De acuerdo con los datos obtenidos, el área de Gestión de Personas de la empresa TELECO-MINING obtuvo un puntaje máximo de 301 puntos, esto según John H. McConnell (2011), entregaría la siguiente descripción en relación con el subproceso escogido:

Si el total de puntos fueron al menos 297 pero no más de 415, se estima que el departamento de recursos humanos está funcionando a un nivel que requiere algunas mejoras en este ámbito. Muy posiblemente, la calificación total es impactada por variables que necesitan ser investigadas, por lo que un primer paso aquí es examinar todas las calificaciones, respuestas y la base de las respuestas a las preguntas donde hubo bajo puntaje. (McConnell, 2011, p. 214)

En la identificación de los procesos que tuvieron un menor puntaje tenemos los siguientes según la tabla 2:

TABLA 2:
“Procesos con menor puntaje en auditoría de RRHH”

N°	DIMENSIÓN DEL SUBPROCESO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE OBTENIDO
1	Requisitos Legales y Regulaciones de Empleo	16 puntos	39 puntos	41%
2	Reclutamiento Externo	20 puntos	47 puntos	43%
3	Percepciones	12 puntos	27 puntos	44%

Desde los puntajes obtenidos y el análisis global del subproceso escogido, no se evidencian procesos incompletos. Si bien existen oportunidades de mejora, el proceso vigente no genera un problema en la retención del talento, ya que los trabajadores que ingresan a la organización –según las respuestas entregadas al cuestionario de auditoría-

lo hacen después de haber cumplido un proceso de reclutamiento y selección que está sujeto a revisión curricular, filtro curricular, entrevistas técnicas con las jefaturas directas, entrevista psicolaboral con un psicólogo organizacional contratado para el área de Gestión de Personas y existe una instancia formal de contratación en la que se firma el contrato original de trabajo y se explica la remuneración, beneficios y se resuelven dudas del nuevo trabajador en relación a su incorporación a la empresa.

Respecto del nivel técnico y el grado de ajuste competencial que se requiere en los puestos de trabajo en relación con la planeación de la fuerza laboral, el área de Gestión de Personas (RRHH) de TELECO-MINING, cuenta con un repositorio de la totalidad de los Descriptores de Cargo de la organización y un flujo de trabajo para su respectiva actualización cuando es necesario. Esta información entregada por el propio departamento de Reclutamiento y Selección se condice con el puntaje obtenido en la dimensión: "Identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo", el cual tuvo un 65% de logro.

IV. Marco Teórico

1. Planeación de la Fuerza Laboral

Una de las tareas prioritarias que -ayer y hoy- han sido descritas por la teoría del Management o principales teorías administrativas guarda relación con la forma en que las empresas y organizaciones de todo tipo planifican sus recursos, tanto materiales como recursos humanos (o más asertivamente denominada Gestión de Personas).

Chiavenato describe esta planificación de personas como un proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos anticipando cual sería la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios (Chiavenato, 2017). En otras palabras, lo que describe Chiavenato es un proceso, que ocurre como fenómeno en un momento determinado, es decir se debe otorgar el tiempo para pensarlo y escribirlo. Este proceso relaciona a las personas que se van a requerir para alcanzar los objetivos organizacionales.

Resulta imprescindible para las organizaciones el poder contar con una planificación de quienes trabajarían en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Naranjo indica que: “Cada vez más, la clave del éxito de las organizaciones depende de la manera como gestionen los recursos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen los recursos humanos y el conocimiento (...)” (Naranjo, 2012). Dado lo anterior, la planificación estratégica de personas estaría correlacionada con el éxito o no de una organización y su permanencia en el tiempo.

Lay, Ramírez y Sukier concluyen respecto del direccionamiento estratégico de los recursos humanos que los trabajadores son los generadores de valor estratégico.

La gerencia estratégica para la gestión de personas potencia una ventaja competitiva sostenible “ejecución de estrategias” como rasgo distintivo en el mercado, convirtiéndose el colaborador en generador de valor estratégico por sus competencias, referenciando características cautivadoras, siendo el mecanismo de vinculación de los demás recursos en la empresa, estableciéndose como un sistema de dirección que responda a las exigencias del entorno. Propone, desarrolla y evalúa decisiones multidisciplinarias, con objetivos empresariales cónsonos a la realidad, logrando el éxito organizacional. (Lay, Ramírez y Sukier, 2020, p. 135)

De esta manera, las personas de una organización son el principal activo de la empresa, quienes pueden determinar el éxito o fracaso de la compañía mediante el uso de sus competencias.

En línea con lo anterior, si las personas determinan el éxito o fracaso, la cultura organizacional que emana de dichas interacciones también lo hace: Olivares señala: “En los últimos años, la cultura organizacional ha sido un tema importante de la literatura de negocios. La razón se debe a que la cultura tiene el potencial, para afectar la organización ya sea de manera positiva o negativa y, por lo tanto, es un factor determinante de su éxito o fracaso” (Olivares, 2013).

Para efectos de este estudio, la Planeación Estratégica de las personas es determinante en el sentido práctico y ambas citas anteriores permiten entender que para tener éxito en una organización se debe -inicialmente- dedicar espacio y tiempo para definir, primeramente, los objetivos organizacionales y posteriormente las personas que se van a requerir.

2. Renuncia

Las renunciaciones, despidos espontáneos o separación laboral voluntaria es el fenómeno laboral en el cual un trabajador se retira de manera voluntaria de la empresa u organización por causas externas o internas a ella. Este acto forma parte de varias causales de separación laboral, todas conforman un fenómeno llamado Rotación. Chiavenato señala: “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (Chiavenato, 2017).

Los fenómenos internos descritos por Chiavenato son:

Política salarial de la organización, política de prestaciones de la organización, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas de trabajo en la organización, moral del personal, cultura organizacional.
(Chiavenato, 2017, p. 120)

La Ley Chilena permite a los trabajadores de empresas renunciar legalmente a una empresa, el código del trabajo señala en su artículo 159 lo siguiente: “(...) el contrato de trabajo terminará en los siguientes casos (...)”, siendo el inciso número dos: “Renuncia del

trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos” (Código del Trabajo, 2020).

Una de las formas en que las empresas pueden saber las principales causas de renuncia de sus extrabajadores es mediante la aplicación de una encuesta de salida o de una entrevista de salida.

Chiavenato señala:

La entrevista de separación es un medio para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que renuncian. (...). De manera general, la entrevista de separación verifica los aspectos siguientes:

1. Motivo de la separación.
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

(Chiavenato, 2017, p. 120)

No es de extrañar que uno de los puntos que Chiavenato señala como aspecto de indagación en la entrevista de salida, sea la opinión sobre el jefe directo. En el año 2013, el periodista Mauricio Ruiz publicó un artículo en el diario chileno “Las Últimas Noticias” que llevaba por título “Gerente de felicidad: La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes” en alusión a una entrevista realizada a Rodrigo Rojas, en ese entonces, Gerente de Felicidad de Banco Estado Microempresas. En el artículo, Rodrigo menciona que los trabajadores renuncian principalmente debido a la mala gestión de sus superiores indicando que no hay escucha activa por parte de estos y –a su vez– tampoco

existen instancias formales para que se fomente el diálogo. En consecuencia, los trabajadores pierden su motivación y renuncian (Ruiz, 2013).

3. Retención de Talento

Dentro de la literatura de la gestión administrativa de Recursos Humanos de los últimos diez años, se encuentra la retención de talento representada en diversos subsistemas y no como un capítulo o procedimiento a seguir para así evitar la fuga de aquellos trabajadores que son considerados como “talentosos” dentro de la organización.

La retención del talento permite disminuir la tasa de rotación, independiente de cómo se mida, Bejarano indica lo siguiente: “Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa.” (Bejarano, 2013, p. 49)

Chiavenato señala que una organización viable no sólo capta y emplea talentos de forma adecuada, sino que también los mantiene motivados (Chiavenato, 2017). Mantener la motivación, evita la fuga de aquellos trabajadores que se sientan desmotivados y que finalmente migran buscando motivación en otra organización.

Si bien existe una tendencia a asociar la retención del talento con incentivos en dinero, el dinero no es necesariamente un motivador para permanecer en las organizaciones.

La visión actual del dinero como motivador es que el dinero es más importante para algunas personas que para otras y que puede motivar a algunos empleados pero no a otros. Sin embargo, el dinero no necesariamente motiva a los empleados para que trabajen más. (...). La propiedad del dinero para motivar es limitada. Por ejemplo, muchos trabajadores encargados llegan a un punto cómodo y no precisan para obtener dinero extra y algunos llegan a un punto en el que no desean trabajo extra, incluso a pesar de que reciben un salario dos o tres veces mayor al normal por trabajo extra. (Lussier y Achúa, 2016, p. 85)

Entendiendo la retención desde la evaluación del desempeño, Balkin, Cardy y Gómez-Mejía señalan la importancia de los procesos de evaluación de desempeño para los trabajadores, indicando que: “El proceso de evaluación de desempeño incluye proporcionar información sobre el rendimiento a los trabajadores para que puedan mejorar su rendimiento. Todos necesitamos, queremos y merecemos saber cómo estamos

rindiendo en el trabajo” (Balkin, Cardy y Gómez-Mejía, 2016, p. 229). Desde lo anterior, los autores indican también que el realizar una evaluación del desempeño de manera inadecuada podría generar fuga de talentos, señalando que si se acusa incorrectamente a una persona de errores de otros trabajadores o procesos mediante la evaluación de su desempeño, podría conducir a una baja en la motivación y compromiso del trabajador. (Balkin, et al., 2016).

Según Balkin et. Al: “el enfoque cada vez más popular para identificar las dimensiones del desempeño se centra en las competencias, las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito” (Balkin, Cardy y Gómez-Mejía, 2016, p. 232).

Retener el talento entonces es mantener en la organización a aquellos trabajadores que tienen un desempeño por sobre la media o calificado como “sobresaliente” y evitar que migren hacia otras empresas.

Adicionalmente a lo anterior y como una variable considerar, estamos entrando en una era en la que el mayor porcentaje de trabajadores (fuerza laboral total) está segmentado en 3 generaciones; “Baby Boomers”, “Generación X” y “Generación Y” o comúnmente denominados como “Millennials”.

Víctor León señala que el primer grupo son los nacidos entre 1946 y 1964 (post Segunda Guerra Mundial) y su nombre se debe al aumento de la natalidad que se produjo entre esos años. A nivel de características asociadas al trabajo, en este grupo se encuentra la lealtad al empleador, ética de trabajo, ser reconocidos por trabajar arduamente durante muchas horas. Pueden sentirse atraídos a quedarse con un empleador y en el intercambio “vida/trabajo” suelen poner mayor interés en el trabajo (León, 2013).

En una generación intermedia entre los 3 grupos se encuentran aquellos nacidos entre 1965 y 1978 quienes han sido denominados como “Generación X”. Según Víctor León, ellos pueden ser leales si creen que están recibiendo una retribución a lo que valen: en términos de salario y oportunidades de promoción y educación (León, 2013). Esta generación, está dispuesta a cambiar de trabajo si aparecen nuevas oportunidades (sustancialmente con mayor flexibilidad que la generación Baby Boomer, pero con menor flexibilidad que la Generación Y) (León, 2013). Finalmente cabe considerar que buscan el

balance vida/trabajo y son capaces de cuestionar a la autoridad cuando consideran que una política es injusta (León, 2013).

La tercera generación mencionada es la Generación Y (Millennials), son aquellos trabajadores nacidos entre 1979 y 1994 aproximadamente, quienes gozaron de una infancia de mayor abundancia producto del trabajo arduo de la generación Baby Boomers, tanto en lo socioeconómico como en el acceso a educación. Esta generación está confortablemente instalada en los inicios de la tecnología moderna, era digital, conectividad inalámbrica, internet y pantallas que brindan además de acceso a información, acceso a la inmediatez. Dado lo anterior, Víctor León indica que la Generación Y desean trabajos que se ajusten a sus expectativas y cuestionarán como se hacían las cosas antes. Además, menciona que atributos como la responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando los Millennials encuentran sentido en lo que hacen y emerge un fenómeno interesante en torno a la felicidad, ya que buscan entornos que brinden placer y agrado en el trabajo (León, 2013).

Adicionalmente a los párrafos anteriores y otra información valiosa que aporta Víctor León desde su investigación en los cambios de la fuerza laboral, es que la Generación Y o Millennials en promedio dura dos a tres años en sus trabajos y no están dispuestos a transar su calidad de vida por un sueldo, a diferencia de la generación de Baby Boomers y Generación X. Cuando algo no les gusta, simplemente renuncian y que aquellas organizaciones que sigan con estructuras tradicionales y no logren satisfacer estas demandas intrínsecas a la Generación Y, no lograrán captar ni retener a los mejores talentos (León, 2013). Esto último es muy importante en la retención del talento, ya que para el año 2025, según un estudio realizado por la periodista chilena Susana Cáceres, la Generación Y (Millennials) representarán sobre el 75% de la fuerza laboral de Chile (Cáceres, 2018).

Madero, indica que se podría considerar que: "(...) el incremento en los niveles de rotación se podría producir por los cambios en las preferencias y expectativas laborales de los jóvenes en su desarrollo profesional" (Madero, 2019).

Desde las oportunidades de desarrollo, León indica que: "El modelo holístico de recompensa total provee un medio para la integración de un número de políticas y prácticas de recursos humanos, tales como desarrollo de empleados, balance vida-trabajo, sistemas de reconocimiento, diseño del trabajo y participación" (León, 2013).

León además señala que las grandes empresas requieren trabajadores que quieran crecer y desarrollarse, el proveer oportunidades de desarrollo de carrera desafiantes permite retener el talento. La “compensación total” también involucra un lugar positivo de trabajo, León señala que: “(...) el cómo las personas son pagadas y el cómo ven el ambiente de trabajo son esenciales para atraer y retener a los individuos” (León, 2013).

Wilton (como se citó en Madero, 2019) indicaba en el año 2008, que el factor más importante que influye en esta nueva generación (Generación Y) al escoger un trabajo; es el desarrollo de nuevas habilidades, luego el desarrollo de una carrera, oportunidad de desarrollo, nuevos desafíos y por último la remuneración salarial (Madero, 2019).

Sin embargo, no sólo los atributos ya descritos en torno a la remuneración, formación, desarrollo y entornos laborales atractivos desde la configuración de la oficina hasta el clima son necesarios para retener al talento, sino que también el liderazgo.

En relación con el liderazgo y al consultar la literatura más tradicional, encontramos que es un aspecto que debe ser desarrollado por las organizaciones. Chiavenato señala que:

Es imperativo desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas. (Chiavenato, 2017, p. 347)

La gestión del liderazgo pasa a ser un punto importante en la retención de talento, recordemos que en la investigación realizada por la CLC que menciona Víctor León, uno de los atributos es la “calidad del supervisor” (León, 2013).

Un trato amable y empático, así como brindar las posibilidades de desarrollo profesional son características que toda empresa debiese tener para mantener a sus trabajadores satisfechos y motivados (Nolazco y Rodríguez, 2020). Al ser el supervisor directo quien proyecta la imagen de la organización, se esperan líderes carismáticos para poder retener el talento.

4. Liderazgo

Según Yukl (2008), quien luego de haber estudiado las principales definiciones de la literatura entre los años 1957 a 2008 el liderazgo lo define como: “(...) el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones

y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (p. 8) por lo tanto para los trabajadores que reportan a un jefe directo, esperan en él/ella, a una persona que sea capaz de no sólo guiar y explicar lo que ocurre en la empresa y su área, sino también poder ser un facilitador en pos de la consecución de los objetivos que se han determinado, tanto organizacionales como los del equipo en el que se encuentran.

Una definición más actualizada de liderazgo sigue la misma línea de Yukl y es la que entregan Lussier y Achua (2016): “Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5).

Sobre el liderazgo eficaz, Yukl señala que existen diversos indicadores que determinan la eficacia, siendo frecuentemente conocido aquel líder que logra dar cumplimiento a las tareas y a conseguir los objetivos, sin embargo, el autor también señala que la actitud de los “seguidores” o trabajadores es una variable importante que considerar en términos de efectividad o eficiencia (Yukl, 2008).

Yukl plantea que el logro de la satisfacción de necesidades y expectativas de los seguidores y si estos respetan y admiran al líder es un factor determinante en la permanencia de los trabajadores, el autor señala:

(...) estos aspectos de la conducta de los seguidores también ofrecen un indicador indirecto de su insatisfacción con, u hostilidad hacia, el líder. Los ejemplos de dichos indicadores incluyen el absentismo laboral, la dimisión voluntaria, las quejas a la dirección de la empresa, las solicitudes de transferencia, la ralentización del trabajo o el sabotaje deliberado de los equipos y las instalaciones.
(Yukl, 2008, p. 10)

Desde el planteamiento anterior, una mala gestión del liderazgo conlleva a la migración del talento, líderes poco eficaces generan que los trabajadores podrían faltar a su trabajo, renuncien voluntariamente o incluso pongan en peligro los objetivos del área e incluso los de la organización. Liderar adecuada o asertivamente, se transforma en una variable en la retención del talento.

Un estudio de Right Management, de Manpower Group (como se citó en Cáceres, 2018), indica que son seis las habilidades clave del liderazgo a ser consideradas por la Generación Y: construir confianza, impulsar la colaboración, mostrar humildad, inspirar y movilizar a la organización para la transformación, promover la retroalimentación y

potenciar el desarrollo de la carrera profesional de los demás. Un líder finalmente es una persona que motiva, inspira, construye un equipo e impulsa el cambio (Cáceres, 2018).

Es de vital importancia para las nuevas generaciones (Millennials o Generación Y sobre otras), el poder contar con líderes empáticos, carismáticos y motivadores. Según la investigación cualitativa de Susana Cáceres del año 2015, en el que participaron 2.200 jóvenes de cargos profesionales y operativos de 24 organizaciones chilenas o con presencia en Chile, se concluye que esta generación valora a jefes que mantengan comunicación cercana y transparente, que escuchen a sus trabajadores y que fomente un buen clima. Por el contrario -la Generación Y- no valora a jefes que no empoderen a sus colaboradores, que no generen desafíos y por ende generen nulas posibilidades de crecimiento, esto incluso generando la pérdida de talento por renuncias (Cáceres, 2018).

Existen diversas formas de liderar, Goleman describe 6 estilos de liderazgo: Autoritario, Coach, Conciliador, Democrático, Ejemplarizante y Coercitivo (Goleman, 2018) a continuación se describirán las principales características de cada uno.

1. El liderazgo **Autoritario** se caracteriza por tener visión de futuro y motivar a los trabajadores indicando claramente cómo encaja su función en la visión general de la organización, además potencia al máximo el compromiso con los objetivos y estrategia de la empresa. Este estilo de liderazgo ejercido por un jefe permite libertad para que los trabajadores innoven, experimenten y corran riesgos en el marco de su nivel de funciones, sin embargo, fracasa si el equipo del líder maneja el mismo nivel de experiencia que él (Goleman, 2018).
2. El líder estilo **Coach** ayuda a sus subordinados a que identifiquen sus puntos fuertes y débiles y vinculan estos atributos a sus aspiraciones personales y profesionales. Son líderes que incentivan a su equipo a marcar objetivos de desarrollo a largo plazo y trazar un plan para alcanzarlos. Están dispuestos a soportar fracasos momentáneos de los integrantes de su equipo si estos fracasos fomentan el aprendizaje a largo plazo. Este estilo se desarrolla mejor con subordinados dispuestos a aprender y por el contrario cuando los trabajadores no muestran dicho interés (Goleman, 2018).
3. El liderazgo de estilo **Conciliador** se centra en las personas. Valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. El jefe que utiliza este estilo crea fuertes vínculos emocionales y luego

recoge los frutos de ese trabajo materializado en una enorme lealtad por parte de sus trabajadores. Este estilo es altamente flexible, otorgando el poder a los subordinados. Total control y libertad de cómo hacer su trabajo en relación con la forma que les resulte más eficaz (Goleman, 2018).

4. El liderazgo de estilo **Democrático** centra su gestión en recoger las ideas y el respaldo de los miembros del equipo. Al dedicar tiempo en lo antes mencionado, en retribución se consigue confianza, respeto y compromiso. Al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y formas de proceder, el líder fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Sin embargo, el estilo democrático podría generar improductividad ya que el tiempo invertido en la toma de decisiones con acuerdo de todos los participantes es mayor (Goleman, 2018).
5. El líder de estilo **Ejemplarizante** establece niveles de rendimiento altísimos e ilustra a su equipo personalmente. Demuestra obsesión por gestionar mejor y más rápido y pide lo mismo de su equipo. Sustituye a los miembros que no estén a su altura. Este estilo de liderazgo se caracteriza por generar ambientes y climas de trabajo inadecuados ya que los trabajadores generalmente se sienten abrumados por las exigencias del líder y se desmoralizan (Goleman, 2018).
6. Finalmente, el liderazgo de estilo **Coercitivo** el cual es descrito como el menos eficaz en la mayoría de las situaciones, se caracteriza por imponer un ambiente de miedo, intimidación y humillación en el clima laboral. Jefes que ejercen este estilo de liderazgo suelen realizar cambios radicales como estrategias de resolución de conflictos tales como: desvinculación masiva de trabajadores, vender divisiones, cerrar departamentos, etc. La flexibilidad es lo que más se resiente, la toma de decisiones es completamente vertical y no surgen nuevas ideas (Goleman, 2018).

La descripción de Goleman en cada estilo de liderazgo permite comprender que existen diversas formas de gestionar a las personas.

5. Compromiso

Además del liderazgo, el compromiso de los trabajadores es un concepto relevante para efectos de esta investigación. Alles define el compromiso en el ámbito organizacional como:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. (Alles, 2009, p. 108)

Fincowsky y Krieger señalan que si la organización espera que el trabajador se comprometa con sus objetivos y se adapte a las necesidades de la empresa, debe ofrecer estímulos tales como posibilidad de crecimiento personal y mayor autonomía (Fincowsky y Krieger, 2012).

Schein (como se citó en Fincowsky y Krieger, 2012) señala que para que los trabajadores generen compromiso depende en la mayor parte de dos condiciones:

- 1) La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y viceversa, considerando también las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y lo que puede recibir y 2) La naturaleza de lo que en realidad se intercambia. (Fincowsky y Krieger, 2012, p. 103)

Según Chiavenato, el concepto del compromiso por parte de los trabajadores de la organización está relacionado con la motivación de estos; el autor señala que uno de los principales desafíos de las organizaciones está en motivar a las personas, hacer que se sientan comprometidas y confiadas a lograr los objetivos propuestos, energizarlos y estimularlos a que alcancen el éxito por medio de su trabajo (Chiavenato, 2014).

Para Robbins y Judge, el compromiso organizacional surge a partir de la identificación de un trabajador con una organización y con sus metas con la intención resultante de continuar perteneciendo a ella. Para los autores, los colaboradores comprometidos tienen un sentimiento de lealtad hacia la organización (Robbins y Judge, 2017).

Además, Robbins y Judge señalan que el nivel de compromiso en los trabajadores; no sólo determina la forma en la que vivencian el trabajo, sino también impacta en la dedicación que otorgan al mismo: “Los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso, en esencia, asisten al lugar de trabajo -dan tiempo pero no ponen energía ni atención en sus actividades” (Robbins y Judge, 2017).

Blake y Mouton (como se citó en Fincowsky y Krieger, 2012) desarrollan la teoría de la rejilla del liderazgo la cual indica que el estilo de liderazgo que combina la preocupación por las personas y la producción mediante equipos de trabajo es la mejor manera de administrar para fomentar el compromiso y la participación de sus integrantes (Fincowsky y Krieger, 2012).

León, expone la investigación que realizó el Corporate Leadership Council (CLC) en los años 2006 y 2007 en relación con la creación de una propuesta competitiva de valor de empleo. La investigación utilizó una encuesta que se aplicó a 58.000 personas de 34 países y 20 industrias, entregando resultados concluyentes en relación con los atributos organizacionales que –en la percepción de los encuestados– son atribuibles a un mayor compromiso; compensación, estabilidad, oportunidades de desarrollo, oportunidades profesionales futuras, respeto, calidad del supervisor y ambiente de cooperación en el trabajo. Estos 7 atributos son los que destacan al momento de generar compromiso de un listado de 200 estudiados en la investigación de CLC (León, 2013).

A modo de resumen de este marco teórico, las percepciones han cambiado conforme cambian las generaciones; inicialmente la retribución monetaria y los esquemas de compensación total representaban la estrategia de la alta administración para poder enfrentar la retención de talento, actualmente un plan de formación (capacitación), planes de desarrollo de carrera (evaluación del desempeño), jornadas laborales que contemplen flexibilidad horaria, y la oportunidad de poder compatibilizar vida personal con el trabajo; son parte de las estrategias organizacionales para mantener a sus trabajadores y disminuir las tasas de rotación, sobre todo en la fuerza laboral de la generación Y.

Planificar la fuerza laboral en la organización, gestionar las renunciaciones y retener el talento es una parte de lo que el área de Gestión de Personas (Recursos Humanos) realiza para poder dar continuidad al ciclo de vida de los trabajadores. Para efectos de esta investigación las conceptualizaciones antes descritas permiten delimitar el estudio y así generar un análisis asertivo y atinente.

V. Metodología

1. Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo **Cualitativa**, ya que acorde a la metodología de la investigación en ciencias sociales; este tipo de investigación permite:

(...) comprender la perspectiva de los participantes (ya sean grupos o individuos que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 364).

Debido a que se pretende investigar a un grupo de trabajadores de una empresa privada mediante sus percepciones, este enfoque permite comprender y profundizar los fenómenos a observar a partir de la interacción de ellos con su entorno.

2. Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de esta investigación se han establecido tres fases para la recolección de datos e información.

La **primera fase** consistió en aplicar una Encuesta de Salida (**ANEXO 1**) de carácter retroactivo. La empresa TELECO-MINING no había aplicado (en sus 20 años de trayectoria hasta esta investigación) una encuesta a las personas que renuncian voluntariamente para conocer su retroalimentación respecto de la percepción que tienen sobre la empresa, por lo que se realizó de manera retroactiva con la base de datos de los trabajadores que renunciaron en el periodo comprendido entre enero del año 2019 y marzo del año 2020.

En el mes de diciembre del año 2019 se envió mediante correo electrónico la encuesta de salida retroactiva. Se utilizó la base de datos de los trabajadores que renunciaron a TELECO-MINING en el periodo comprendido entre enero del año 2019 y marzo del año 2020 (15 meses). De un total de 40 casos, respondieron 15 personas entre enero y abril del año 2020.

La encuesta de salida fue enviada por primera vez -utilizando la aplicación FORMS de Microsoft Office 365 para su confección- en diciembre del año 2019, posteriormente se reenvió a los extrabajadores una vez por semana hasta llegar a la última semana de

marzo del año 2020. Adicionalmente se realizaron llamados telefónicos quincenalmente para aumentar la tasa de respuesta. Cabe mencionar que, en dos casos, los extrabajadores contactados indicaron no querer participar debido a que podrían eventualmente retornar a la compañía y preferían no dejar registros de esta índole, si bien se les explicó que era confidencial no cambiaron de posición. Este instrumento se aplicó indicando que su desarrollo era de carácter voluntario en conformidad con la participación de una investigación. Si bien la cantidad de personas que contestaron este instrumento es baja, permite -para efectos de la presente investigación- recibir una aproximación inicial y así -desde estas respuestas- poder construir la pauta de entrevista para los grupos focales.

En la tabla 3 se muestran los perfiles de los extrabajadores que participaron de la encuesta de salida retroactiva, considerando su rango etario para poder conocer a qué generación pertenecen en el análisis posterior.

TABLA 3:
“Perfil de extrabajadores que contestaron la encuesta de salida”

N°	CARGO	EDAD (años)	ANTIGÜEDAD (años)	GRADO ACADÉMICO	LUGAR DE TRABAJO
1	Ingeniero	35	0,6	Profesional	CENTINELA
2	Administrador de Servicios	35	9,0	Profesional	SIERRA GORDA
3	Técnico Supervisor	33	1,0	Profesional	ESCONDIDA
4	Técnico Supervisor	33	1,0	Profesional	ESCONDIDA
5	Asesor en Prevención de Riesgos	34	1,0	Profesional	SIERRA GORDA
6	Jefe de Puesta en Servicio	33	0,3	Profesional	SANTIAGO
7	Jefe de Ingeniería	34	0,7	Profesional	SANTIAGO
8	Técnico Supervisor	37	8,0	Profesional	SIERRA GORDA
9	Ingeniero	44	8,0	Profesional	SANTIAGO
10	Técnico Supervisor	46	1,5	Profesional	ESCONDIDA
11	Técnico Ayudante	36	1,5	Técnico Nivel Superior	SIERRA GORDA
12	Técnico Ayudante	30	1,2	Técnico Nivel Superior	ESCONDIDA
13	Técnico Ayudante	60	1,6	Técnico Nivel Superior	ESCONDIDA
14	Técnico Ayudante	48	1,8	Técnico Nivel Superior	ESCONDIDA
15	Técnico Ayudante	30	2,0	Técnico Nivel Superior	ESCONDIDA

*No se exponen los nombres de los participantes para así salvaguardar la identidad de estos y mantener la confidencialidad de la empresa investigada.

*SIERRA GORDA, ESCONDIDA, CENTINELA son nombres de mineras de la región de Antofagasta, Chile.

La **segunda fase** consistió en la realización de 3 Grupos Focales, ya que esta técnica permite que los participantes conversen en torno a un tema específico en un ambiente relajado y guiado por un moderador cuyo objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos (Hernández, et. Al., 2010). En estas sesiones participaron trabajadores de la empresa TELECO-MINING que se encuentran trabajando en 3 faenas mineras distintas: Minera Escondida, Minera Centinela y Minera Sierra Gorda, las 3 de la Región de

Antofagasta, Chile. El objetivo de los grupos focales fue poder conocer las percepciones de los trabajadores en relación con las principales causas que originan las renunciaciones, tomando como pauta de entrevista semi-estructurada los principales resultados de la encuesta de salida retroactiva descrita en el párrafo anterior.

Las 3 sesiones se desarrollaron de manera presencial en el mes de agosto del año 2019 en las faenas mineras ya descritas. Como se mencionó en el párrafo anterior, las 3 mineras se encuentran en la Región de Antofagasta lo que implicó el traslado de uno de los autores de esta investigación para desarrollar la actividad. TELECO-MINING cuenta con cuadrillas de trabajadores tanto de la Subgerencia de Operaciones como de la Gerencia de Proyectos de la empresa en estos lugares. Participaron en total 11 personas, el perfil profesional considera el rango académico desde Técnico de Nivel Medio (liceo o colegio técnico con especialidad) hasta Profesionales titulados de carreras universitarias.

A continuación, en la tabla 4, se describe el perfil de cada trabajador participante del grupo focal según la minera en la que trabaja, considerando su rango etario para poder conocer a qué generación pertenecen en el análisis posterior.

TABLA 4:
“Perfil de trabajadores vigentes que participaron de los grupos focales”

N°	MINERA	CARGO	EDAD (años)	ANTIGÜEDAD (años)	GRADO ACADÉMICO	CARRERA
1	CENTINELA	Asesor en Prevención de Riesgos	35	5,0	Profesional	Ingeniería en Prevención de Riesgos
2	CENTINELA	Administrador de Servicios	39	4,0	Profesional	Ingeniería en Conectividad y Redes
3	SIERRA GORDA	Técnico Supervisor	40	3,0	Profesional	Ingeniería en Telecomunicaciones
4	SIERRA GORDA	Técnico Ayudante	29	3,0	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Telecomunicaciones y Redes
5	SIERRA GORDA	Técnico Ayudante	25	4,0	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Redes
6	SIERRA GORDA	Técnico Ayudante	21	1,0	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Sistemas Informáticos
7	ESCONDIDA	Técnico Supervisor	39	9,0	Profesional	Ingeniería de Ejecución en Conectividad y Redes
8	ESCONDIDA	Técnico Ayudante	23	0,7	Técnico Nivel Medio	Enseñanza Media con especialización en informática
9	ESCONDIDA	Técnico Ayudante	33	2,0	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Telecomunicaciones y Redes
10	ESCONDIDA	Técnico Ayudante	25	0,3	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Redes
11	ESCONDIDA	Técnico Ayudante	40	4,0	Técnico Nivel Superior	T.N.S. Telecomunicaciones y Redes

**T.N.S. = Técnico de Nivel Superior*

*No se exponen los nombres de los participantes para así salvaguardar la identidad de estos y mantener la confidencialidad de la empresa investigada.

La dinámica de los grupos focales consistió en sesiones de 25 minutos y se realizó mediante una pauta de preguntas (**ANEXO 2**) la cual fue confeccionada a partir de los resultados obtenidos de la Entrevista de Salida Retroactiva.

El tiempo otorgado para el desarrollo de los grupos focales estuvo condicionado a la disponibilidad de los trabajadores, autorización del cliente principal al cual TELECO-

MINING le presta servicios (o mandante) y a la previa planificación de estos mediante solicitud formal por correo a las Gerencias TICA de cada faena minera.

Finalmente, la **tercera fase** contempló la realización de tres entrevistas de tipo semi-estructurada ya que este instrumento permite construir una pauta de preguntas globales y posteriormente que el entrevistador tenga la libertad de introducir preguntas adicionales para así precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (Hernández, et. Al., 2010). Se realizó a directivos con reporte directo a Gerencia General: Subgerente de Operaciones, Gerente de Proyectos y Gerente Comercial de la empresa TELECO-MINING. De esta manera se conocerá la percepción de las principales causas de renuncia y los motivos de permanencia desde la percepción y perspectiva de los empleadores de la organización.

Las entrevistas se realizaron en el mes de junio del año 2020. Primero, a la máxima autoridad de la gerencia de Operaciones, luego al Gerente del área de Proyectos y finalmente al Gerente De Desarrollo de Negocios (área comercial). En la tabla 5 se indica el perfil de los entrevistados, considerando su rango etario para poder conocer a qué generación pertenecen en el análisis posterior.

TABLA 5:
“Perfil de participantes en las entrevistas de tipo semi-estructurada”

LUGAR DE TRABAJO	CARGO	GRADO ACADÉMICO	CARRERA	EDAD (años)	ANTIGÜEDAD (años)
OFICINA, Santiago, Chile	Subgerente de Operaciones	Profesional	Administrador de Negocios Internacionales	35	2,5
OFICINA, Santiago, Chile	Gerente de Proyectos	Profesional	Ingeniero Civil Mecánico	42	2
OFICINA, Santiago, Chile	Gerente de Desarrollo de Negocios	Profesional	Ingeniero Civil Electrónico	45	9

Las entrevistas tuvieron una duración de 45 minutos aproximadamente y se desarrollaron mediante una Pauta de Entrevista (**ANEXO 3**).

Debido al brote pandémico decretado el 11 de marzo del 2020 por la Organización Mundial de la Salud derivado del nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2), causante de la enfermedad COVID-19, el desarrollo de las entrevistas fue mediante videollamadas a través de la aplicación TEAMS de Microsoft 365 y no de manera presencial respetando el distanciamiento social y así contribuir con la no propagación del virus.

3. Técnica de Análisis de Datos

El procedimiento utilizado para analizar los datos fue el de **Codificación Cualitativa** mediante el establecimiento de **Categorías**, el cual se realiza a partir de la teoría

fundamentada o "*Grounded Theory*", este procedimiento permite analizar datos de diferentes tipos de instrumentos de recolección y así los hallazgos emergen fundamentados en los datos obtenidos (Hernández, et. Al., 2010).

VI. 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

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.

VII. 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 mí 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 hartito 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 hartito 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 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 harto 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 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. 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 TELECO-MINING 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.