



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN / ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**TRANSICIÓN EN MODELO DE COMPENSACIONES EN FAENA MINERA CARMEN DE
ANDACOLLO**

Por Sebastián Pérez

Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración de la
Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión
Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional

Profesor Guía, Alejandro Persico

Agosto, 2019

Santiago, Chile

© Sebastián Pérez.

Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Definición del problema.....	6
Capítulo I: Objetivos generales y específicos	7
Capítulo II: Marco Teórico	8
Parte I: Modelo tradicional de pago	8
Parte II: Pago por desempeño	9
Parte III: Motivación	13
Parte IV: Contexto sociocultural	16
Parte V: Tendencias en Compensaciones en el mercado Chileno.....	17
Capítulo III: Metodología.....	19
Capítulo IV Etapas de ejecución	21
Capítulo V Resultados.....	22
Capítulo VI Discusión.....	33
Capitulo VII Conclusión.....	36
Bibliografía.....	38
Anexos.....	40

Resumen

El presente proyecto, tiene el objetivo de identificar los factores que favorecen o dificultan la transición de un modelo de pago tradicional basado en antigüedad, por uno enfocado en el desempeño individual de los colaboradores de una de las faenas mineras de Teck, ubicada en la IV región, denominada Carmen de Andacollo. Esto surge en función de sus necesidades y motivaciones actuales, en comparación de las que tenían en el pasado. Todo esto a raíz de una próxima negociación sindical, la cual permitiría llevar a cabo esta transición si fuese acuerdo de ambas partes.

En el presente proyecto se verán tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores de las áreas involucradas, buscando establecer si se encuentran en un momento de dialogo y madurez empresarial suficiente para poder facilitar esta transición, buscando aumentar la equidad dentro del equipo, promoviendo una cultura de transparencia, objetivizando los más posible los procesos de Recursos Humanos, para la comprensión global de procesos claves tales como promociones, sucesión, distribución de bonos, asignaciones temporales, asignación de cursos y capacitaciones, entre otros.

Introducción

Teck es una empresa minera canadiense con más de 100 años de existencia, con presencia en más de 25 países y con más de 10.000 colaboradores a nivel mundial y aproximadamente otros 6.000 empleados contratistas.

En Chile posee alrededor de 2.000 empleados, distribuidos en 2 principales faenas mineras. Carmen de Andacollo ubicada en la IV Región y Quebrada Blanca ubicada en la II Región. Además de contar con las oficinas administrativas y un equipo de exploraciones distribuidos a lo largo de Chile encargados de la prospección de terrenos en búsqueda de futuros proyectos.

Teck como empresa ya cuenta con estructuras bastante robustas en temas de Recursos Humanos. La evaluación de desempeño lleva alrededor de 10 años, las estructuras salariales se encuentran establecidas y homologadas a nivel mundial, utilizando de base la metodología Hay, además de contar con un robusto sistema de distribución de bonos basado en KPI establecidos y medibles, el cual permite llevar de manera fluida el proceso de revisión salarial y fijación de bonos cada año en función del desempeño obtenido por los trabajadores en el periodo anterior.

Además de encontrarse ya establecido y funcionando de manera estable, se ha ido modernizando el proceso hasta llegar al punto de poder realizarlo online y a través de aplicativos que permiten llevar el proceso cada año de manera fluida y sin mayor entrenamiento a jefes y Supervisores, sin demorarse más de la cuenta los procesos.

Este modelo de trabajo y modalidad de pago por desempeño se encuentra establecida y homologada tanto en el mundo profesional/ corporativo, como en las faenas mineras a lo largo del mundo.

La única excepción a la implementación de este modelo ha sido la faena minera de Carmen de Andacollo ubicada en Chile en la IV región, aproximadamente a 80 Kilómetros de la Serena.

El contexto de esta faena es bastante peculiar, alrededor del 80% de la población residente de Andacollo posee algún familiar o pariente que trabaja en la faena minera, siendo la principal actividad económica de la zona, el principal empleador y, además, dada la antigüedad de la faena, se ha ido dando un fenómeno de traslape generacional en los últimos años, permitiendo ingresar a hijos y hasta nietos de los empleados actuales que ya llevan muchos años en la compañía.

Al ser reconocida como la principal actividad económica de la zona y realizar un fuerte trabajo enfocado en el bienestar de la comunidad, Carmen de Andacollo tiene una tasa de rotación cercana al 3% donde el 2,5% es rotación involuntaria en el mundo de los operadores.

Entendiendo el contexto de la operación es que se había privilegiado el tema de la antigüedad, por lo que en las negociaciones sindicales siempre se había votado por mantener una estructura de pago y de distribución de recompensas tradicional basado en la antigüedad de los colaboradores más que un modelo basado en desempeño como en el resto de la compañía. A las luces de una próxima negociación sindical, se busca entender como el cruce generacional y el contexto sociocultural actual (distinto al de 5-10 años atrás) permitirá facilitar o dificultar la transición a un modelo de pago por desempeño como el establecido y vigente en el resto de la compañía a nivel mundial.

Definición del problema

Entendiendo el contexto globalizado en el que se encuentra la empresa, los jóvenes talentos que han ingresado en los últimos años han podido ver en acción como el modelo establecido para el resto de la compañía de recompensa en función del desempeño individual ha tenido buenos resultados e incluso han podido ver como personas de otras faenas mineras han llegado de ser operadores a supervisores en otras faenas. Sin embargo, esta no es una realidad que se da en los trabajadores de la faena minera Carmen de Andacollo, en donde aún persiste un modelo de pago clásico premiando la antigüedad más que el desempeño. Frente a esta situación nos encontramos con que tanto el mundo sindicalizado, compuesto actualmente por un 40% de personas menores a 35 años, a diferencia de hace unos años atrás, se encuentran empujando para que se realicen cambios en este modelo tradicional, y por otro lado la empresa busca unificar e incluir a este grupo que pro resultado de negociaciones anteriores, se encontraban excluidos del modelo del resto de la compañía y no era posible incluirlos en los planes que favorecían el desarrollo de talentos que se encontraran en esas áreas. Dada esta situación actualmente en el sindicato de operadores se encuentran opiniones contradictorias, ya que los talentos más jóvenes buscan el reconocimiento y poder surgir en la compañía, mientras que los más viejos buscan estabilidad y mantener el status quo, quitando cualquier factor que involucre incertidumbre.

Esto causa una baja en la motivación y a la larga, en el desempeño de los jóvenes talentos, perjudicando tanto su desarrollo como el desempeño de la unidad donde se encuentran insertos. Es por esto que surge la pregunta:

¿Cuáles son los factores que motivan a los operarios de una faena minera, así como a la empresa (Teck) a empujar el tránsito de un modelo tradicional de pago a un modelo de pago variable relativo al desempeño individual de los empleados

Objetivo general:

- Evaluar si existen las condiciones necesarias en cuanto al contexto sociocultural en la faena minera Carmen de Andacollo, las cuales permitan transitar de un modelo de pago tradicional por antigüedad, a un modelo de pago por desempeño en el nivel operario.

Objetivos específicos:

- Analizar y comparar estructura de pago existente, forma de distribución y como se implementa la sucesión de cargos en los últimos años en el perfil operario con la estructura existente en otras operaciones de pago pro desempeño.
- Analizar y describir factores que faciliten y motiven la transición por parte de los operarios a un modelo de pago por desempeño.
- Estudiar como el contexto sociocultural y cambio generacional que se ha producido en la faena facilita o dificulta la posibilidad de transicionar de un modelo de pago a otro, basado en el desempeño individual.
- Analizar factores que motivan a la empresa a transitar a un modelo de compensación por desempeño al igual que el resto de la compañía a nivel mundial.

Marco teórico

1. Modelo tradicional de pago

En la actualidad, tanto empresas nacionales como multinacionales se encuentran con un alto componente sindical, el cual en general vela por los intereses de un grupo de personas a los que representan más que a los individuos que los componen, es por esto que muchos modelos de pago o de distribución de compensaciones (Dessler G., 2009), se enfoca en el bien general, es decir la estandarización de beneficios más que la diferenciación. Establecer criterios base, salarios de ingreso, políticas de reajuste (IPC, anual, por antigüedad, etc..) y de igual manera las agrupaciones por parte de la empresa o convenios colectivos, solían apuntar al mismo lado hasta unos años atrás.

La misma situación se da en Teck, específicamente en la Faena Carmen de Andacollo. Los grupos negociadores tienen muy bien plasmados sus tablas de ingreso, y los rangos definidos de acuerdo a antigüedad y la renta asociada. De igual manera está establecido cuando se harán las revisiones y cuando habrá incrementos salariales de forma unificada para el grupo dentro del sindicato de operadores.

Es por esto que en las empresas suelen convivir dos modelos, los sujetos a convenios colectivos buscando la igualdad entre sus pares, también llamados “Blue Collar” y las personas exentas de convenio que se rigen por las políticas de la compañía y si se enfoca en la diferenciación, llamados “White Collar” (Dessler G., 2009). En el caso de Teck, los operarios de planta y mina caen en la categoría de “Blue Collar” y los supervisores, superintendentes y Gerentes ya pasan a ser “White Collar” y se rigen por las políticas globales de compensación, en donde si existe la cultura de pago por desempeño, considerados, el mundo profesionalizado. En la misma faena minera tenemos a ambos mundos conviviendo e interactuando en el día a día.

2. Pago por desempeño

Por otro lado, tenemos la compensación basada en el desempeño, la cual permite diferenciar dentro de un mismo nivel de responsabilidad a quienes contribuyen más y menos, utilizando distintos criterios de distribución. (Gómez Mejía L. (2008) En teck este factor está asociado estrechamente a la evaluación de desempeño, la cual incluye factores objetivos de medición de desempeño respecto al periodo anterior, además de reuniones obligatorias de feedback y auto evaluación, permitiendo el dialogo entre las partes. Este modelo se encuentra implementado en la mayoría de las operaciones a todo nivel y en el mundo profesional y corporativo, salvo algunas excepciones, sin importar el rango ni puesto de trabajo.

Los niveles de bonificación se encuentran distribuido en función de la renta percibida que a su vez se encuentra asociada a una banda salarial acorde al nivel de responsabilidad de los puestos de trabajo. Es decir, en cada rol existe un máximo de bonificación que a su vez será menor que el máximo que el de un nivel superior en nivel de responsabilidad y cargo.

La implementación de estos modelos supone superar los modelos más clásicos o antiguos de compensación en base a criterios más neutros como la edad, la antigüedad, la inflación, o tablas de incrementos por categorías profesionales establecidas o negociadas a través de convenios colectivos. Significa la individualización del salario y su relación con el nivel de desempeño individual o de equipo. (Gómez Mejía L. (2008)

Normalmente, un modelo basado en el desempeño se implanta vinculado a un sistema de evaluación del desempeño Esta evaluación suele dar lugar a una calificación que a su vez sirve de input para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento. Por tanto, para hablar de compensación

basada en el desempeño es preciso contar con: objetivos individuales/equipo, factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que facilitan a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial consecuente con las valoraciones del nivel de desempeño.

Dentro de las estructuras de rangos o bandas salariales creadas por las empresas para clasificar los puestos en grupos de nivel de responsabilidad similar, la manera de compensar el desempeño es actuando sobre el recorrido del salario dentro de las bandas salariales. En definitiva, se trataría de compaginar el pago por responsabilidades (equidad interna) con el pago según el rendimiento (evaluación del desempeño) de acuerdo con el mercado (equidad externa) (Uzcategui, M. 2015)

Para gestionar adecuadamente la compensación en base al desempeño se utilizan varios instrumentos, pero los más difundidos son: las matrices de incrementos y los índices de comparación (comparatios). Las primeras son herramientas de ayuda para la toma de decisión en las revisiones salariales, que combinan el posicionamiento actual del salario de una persona en la banda y el posicionamiento objetivo (target) indicado por la calificación obtenida. Se trata de que a menor salario dentro de la banda y más alta calificación le corresponda mayor incremento. Y, al contrario, un salario alto en la banda y baja calificación, un incremento pequeño –normalmente cercano a la inflación o nulo si se puede. Por otro lado, los índices de comparación permiten comparar los salarios individuales, o todos los de la banda, con el salario de referencia que suele ser el punto medio de la banda. (Chiavenato I., 2007)

Esto lo podemos ver implementado de manera similar a la literature, teck cuenta con 14 bandas salariales, siendo las menores 1-2 y las mayores 13-14. Cada una de estas cuenta con un nivel de responsabilidad asociado, por ejemplo banda 10 gerencias, además de tener su propia estructura de distribución variable de incentivos. A mayor responsabilidad mayor % variable además de ingresar también el componente de resultados de la compañía y de la unidad de negocio donde se encuentran incertos. Además, cada banda fluctúa desde un 80% a un 120% y tiene un 20% de traslape con la banda inferior y la banda superior. Estas

bandas son creadas en función de los análisis de mercado velando por la equidad externa y competitividad de la industria.

Por otro lado en función de los beneficios que reporta un modelo variable encontramos que los rendimientos que se recompensan tienden a repetirse, es decir las personas con mayores desempeño podrán desarrollarse dentro de una empresa si es que encuentra recompensa en función de su esfuerzo (Gómez Mejía L. (2008)

A continuación, presentamos un cuadro resumen sobre las tendencias y principales diferencias en los modelos de pago. Uno de los principales factores a los que se hace alusión es a la diferenciación más que a la estandarización y por otro lado podemos ver que se avanza hacia un modelo más individualista más que uno enfocado en la unidad de negocios o resultados grupales de ciertos individuos.

Modelo tradicional	Tendencias
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de salario fijo • Incrementos automáticos • Resistencia a grandes diferencias salariales • Trabajo de por vida • Salario basado en la responsabilidad • Incentivos individuales • Secretismo decisiones salariales • Salario y algún beneficio • Sólo salario y algún beneficio • Retribuir a empleados • Retribución como único sistema de recompensa y retención 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilización salarial • Pago por rendimiento • Fuerte diferenciación salarial basada en el mercado • Rotación por distintos trabajos y empresas • Salario basado en las competencias demostrables • Incentivos grupales • Transparencia modelo retributivo • Compensación total • Participación en los resultados • Más elementos de recompensa y retención

Tabla 1. Bohlander, G, Snell, S. y Sherman, A. (2001)

Realizar una variabilización del salario es una de las tendencias más marcadas en el mundo actual. Esta es impulsada por un lado por la empresa, y en su necesidad de flexibilizar sus costes y por parte de los trabajadores de diferenciarse respecto a sus pares y desarrollarse profesionalmente pudiendo ganar más en el proceso, aunque involucre no tener certeza del monto final a recibir.

Hay empresas más conservadoras que deciden reservar parte de su plantilla sin retribución variable, otras incluyen a toda la plantilla. Lo cierto es que es normal que se hagan distinciones, es más acusada esta tendencia en personal comercial donde el mix de salario puede llegar incluso al 50/50, o en personal directivo donde un descenso un año en la retribución total, por haber tenido un mal año, no es tan traumático por tener ya salarios altos que cubren las necesidades básicas.

Sin embargo, los empleados de funciones administrativas o de operación son más reacios a la retribución variable porque su nivel de gastos regulares (hipotecas, educación de los hijos, alimentación) se acerca a su salario percibido, y prefieren la seguridad de la retribución fija, y porque muchas veces perciben como subjetiva la distribución variable ya que no logran entender a profundidad o las empresas no se dan el tiempo de ejemplificar y educar en este ámbito por lo que podría ser catalogado de injusto (Corral, Fernando. 2006)

3. Motivación

La motivación es otro aspecto fundamental a entender a la hora de mirar el contexto de una organización. De acuerdo a Roberts, J (2004) el dinero si puede ser un motivador, pero a corto plazo, factores tales como el reconocimiento, sentirse valorados en el trabajo, el desarrollo de carrera y la diferenciación respecto a los pares pueden ser factores muchos más motivantes. Estos factores motivacionales que tendrían aparentemente un mayor impacto que el dinero, podemos atribuirlos a las principales teorías de la motivación.

Un sueldo base por ejemplo de acuerdo a la jerarquía de las necesidades de Maslow, sólo obedecería a la satisfacción de las necesidades básicas de la persona, y a medida que estas son satisfechas, otras necesidades de un más alto orden toman protagonismo.

Las necesidades según Maslow, puede ser categorizadas en 5 tipos distintos:

- Fisiológicas: Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo.
- Seguridad: Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto
- Sociales: Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor
- Autoestima: Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración
- Realización: Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona

Para poder avanzar a un nuevo grupo de necesidades tenemos que tener ya cubiertas las del nivel inferior, siendo cada vez de mayor complejidad los ciclos de satisfacción de estas, por lo tanto, también más duraderos los resultados de la plena satisfacción de cada nivel. Es por esto que se habla que un empleado que pueda satisfacer sus necesidades más complejas dentro de una organización se encontrará más motivado y más comprometido con esta, aumentando su desempeño en función de mantener satisfechas las necesidades de los niveles más altos. (Roberts, J. 2004) También es importante considerar que en cualquier momento que las de niveles inferiores dejen de ser satisfechas de manera adecuada, las de niveles superiores también dejarán de estar o ya que los cimientos o necesidades básicas son las imperativas y de mayor impacto en caso de no ser cubiertas.

Herzberg por otro lado en su teoría habla de la motivación en el lugar de trabajo y que nos encontramos frente a:

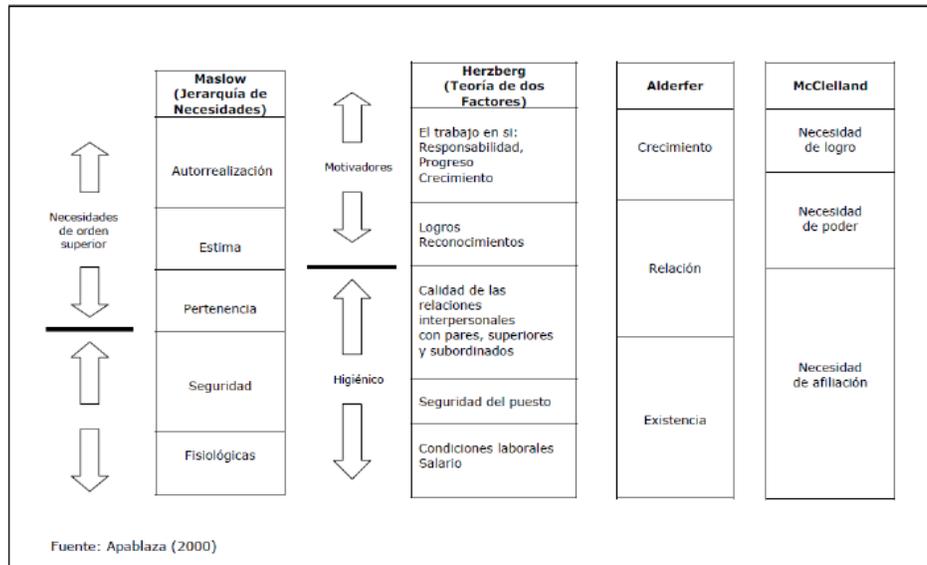
- Factores Higiénicos: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Las sumas de estos factores constituyen el contexto del cargo de la persona.
- Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, como la delegación de la responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar un trabajo, los ascensos la utilización plena de las habilidades personales, la formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, la simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

Básicamente se hace referencia a que un individuo se encontrará motivado si se encuentran satisfechos sus factores motivacionales, pero, por el contrario, se encontrará desmotivado si falla cualquiera de los factores higiénicos.

Por otro lado, un individuo se mantendrá motivado si percibe que existe equidad entre la forma en las que se distribuyen las remuneraciones, tanto internamente como hacia el mercado en general. Es decir, si existe claridad interna de cómo funcionan las estructuras de pago y como están distribuidas en los distintos cargos a nivel general y si existe una visión global de que la empresa en función a otras de rubros similares está pagando de manera similar y no menores remuneraciones. (Roberts, J. 2004)

Esta y otras teorías nos ejemplifican el cómo sólo manteniendo las necesidades más básicas o higiénicas de nuestros equipos, sólo podremos optar a un % de su motivación y por ende también se nos verá imposibilitado el desarrollar el potencial total de nuestros equipos, pudiendo infravalorar a buenos talentos por falta de una estructura que nos facilite el reconocimiento, la diferenciación y la autorrealización de nuestros trabajadores.

A continuación, un cuadro ejemplificando las teorías revisadas y otras en función al cumplimiento de las necesidades y la motivación de los trabajadores:



4. Contexto sociocultural

Las organizaciones se crean como una necesidad de realizar una actividad organizada con un fin en común. Cada una se encuentra inserta en un contexto cultural, temporal y organizacional y es por esto que no todas las organizaciones evolucionan al mismo ritmo. Los ciclos de maduración de las empresas tienen que ver con la antigüedad de la empresa, la confianza en las jefaturas, el contexto del país donde se encuentran insertos, los objetivos y proyecciones de la empresa. Todo esto determinará si una empresa es lo suficiente madura y se encuentra preparada para enfrentar cambios en sus estructuras o formas de funcionamiento. El fallo o la no preparación de alguno de estos factores podría guiar al fallo o al surgimiento de conflictos tanto internos como externos a la compañía, es por esto que ya no se habla de gestionar a las personas, sino que gestionar con las personas que pertenecen a las organizaciones.

Es por lo siguiente que hay que entender a la organización como:

- **Sistemas sociales:** Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante Chiavenato. (2007). Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.
- **Sistemas abiertos:** Es decir un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema). Chiavenato. (2007).

Dadas estas razones resulta interesante considerar el como el contexto sociocultural puede determinar si una organización se encuentra en un momento adecuado para realizar cambios importantes, así como la madurez de esta en función del contexto en el que se encuentra inmerso.

5. Tendencias en Compensaciones en el mercado Chileno

Tal como han venido evolucionando las industrias y las tendencias a nivel mundial, encontramos que también en Chile la introducción a sistemas de renta variable es algo que se está volviendo tendencia. (Fernández, I. 2002)

Dentro de los principales beneficios asociados a esta tendencia podemos encontrar:

- Un elemento motivador y direccionador del desempeño de las personas.
- Una forma de compartir riesgos y ganancias.
- Una estrategia de control de costos.
- Una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio.
- Un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo

La forma en que las empresas sustentan los costos de la implementación de una renta variable se relacionan con:

- El incremento de la productividad asociado o recompensa al encontrarse sobre ciertos niveles de productividad por ejemplo en ventas o producción total de una planta.
- Disminución de renta fija: quizás el camino más difícil es lograr acuerdos en los cuales los trabajadores acepten una disminución de un pequeño porcentaje de su remuneración fija, por la convicción que su trabajo permitirá alcanzar mayores niveles de remuneración mediante el logro de las metas a las que se asocia el incentivo variable. Nuevamente la simplicidad de las fórmulas de incentivo, el acceso a información confiable de gestión, y la percepción que los mejoramientos son dependientes del desempeño de personas y equipos, son los factores que facilitan el éxito de esta estrategia.
- Sustitución de beneficios: una práctica comúnmente usada en las negociaciones colectivas ha sido sustituir beneficios de poco uso y cobertura entre los trabajadores, o bien beneficios no asociados al desempeño (por ejemplo, asignaciones de antigüedad y de título), por sistemas de incentivo variable. Si bien esta estrategia no ha sido relevante en términos de disminución de costos, si lo ha sido en términos de cultura corporativa, pues se instala en el diálogo laboral las ideas de compensación asociada a desempeño, de variabilidad de las remuneraciones, de meritocracia, y empleabilidad.
- Congelamiento de los aumentos de renta fija y asignación del presupuesto de aumento real anual de remuneraciones al sistema de incentivo variable.

La aplicación de la renta variable está extendida en áreas comerciales y productivas, donde existen indicadores medibles de resultados fácilmente obtenibles, y donde observamos una paulatina sustitución de los sistemas de comisiones por venta o bonos de producción, a sistemas más integrales que incluyen cobranza efectiva, venta proporcionada de los mix de productos, calidad de productos, eficiencia de líneas de producción, tasas de rechazo o devolución, costos unitarios, y accidentabilidad, entre otros. (Fernández, I. 2002)

Su aplicación a otras áreas de la empresa es factible en la medida que se disponga de sistemas de información que entreguen los indicadores medibles de gestión que son la base para calcular el monto del incentivo a pagar, pues la mayor traba no está en determinar qué variables incentivar, sino en cómo medirlas (Becker et al, 2001).

En la aplicación de los sistemas de incentivo variable observamos resistencias a incentivar por el comportamiento de los factores corporativos y de unidades de negocios, en personas sin autoridad jerárquica y que no tienen posibilidad de influir con su trabajo en dichos resultados. Por esta razón, los sistemas que hemos diseñado para personas que no ocupan cargos decisorios y ejecutivos, son una combinación de factores individuales y grupales. Aún es muy incipiente en Chile la metodología de ‘compensación por equipos’, que implica no sólo nuevas formas de compensación sino también nuevas formas de organización, como los grupos semi-autógenos (Gross, 1995).

Otro aspecto a considerar en el diseño del incentivo variable es la periodicidad de pago del mismo. Dado que el objetivo es desarrollar una motivación adicional a la habitual, no es recomendable pagarlo mensualmente, pues a corto andar se le considerará parte de la remuneración mensual y perderá su efecto incentivador. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago, pues debe existir contingencia temporal entre los buenos resultados y la compensación, razón por la que se constata que el pago trimestral del incentivo, con reliquidaciones de remuneraciones de los 2 meses anteriores para optimizar el efecto tributario, es la

alternativa más elegida por las organizaciones. (Fernández, I. 2002).

Metodología

La metodología a utilizada, fue a través de un enfoque inductivo, se realizó un estudio descriptivo que va desde lo particular a lo general y como es un caso bastante representativo en las organizaciones, a partir de resultados individuales, se intentó encontrar una teoría que se pueda generalizar y fundamentar, profundizando en los distintos aspectos, elementos y características propios del estudio. El enfoque inductivo tiene las siguientes características:

1. Investiga significados y percepciones
2. Toma el contexto de los datos en consideración
3. Permite el desarrollo incremental del proceso de investigación
4. Recolecta datos “cualitativos”
5. Acepta el involucramiento del investigador en el proceso investigativo
6. Acepta el valor de información “rica” y profunda la cual es menos generalizable

Este estudio fue del tipo descriptivo, debido a que sirvió para analizar cómo es que se manifiestan los fenómenos en las personas, las situaciones y eventos que se dan. Además, la información fue de carácter cualitativa, la cual tiene las siguientes características:

- Está familiarizada con un contexto o situación de la vida real
- Se analizan temas relevantes sugeridos por fuentes
- El foco está en entender las interrelaciones entre factores diferentes
- Los preconceptos del investigador son dejados de lado y el lenguaje de los informantes es valorado y utilizado
- Busca encontrar cómo las personas entienden una situación y como su entendimiento influencia sus acciones

Se realizó a partir de entrevistas semi estructuradas, las cuales fueron aplicadas de forma individual en un ambiente controlado previa coordinación con las jefaturas, explicando el contexto de la investigación tanto a los operadores como sus jefaturas, siendo una participación completamente voluntaria.

Muestra: La muestra que se utilizó es no probabilística y a través de ella se seleccionaron las personas representativas para obtener los datos que permitan obtener información de la población a investigar.

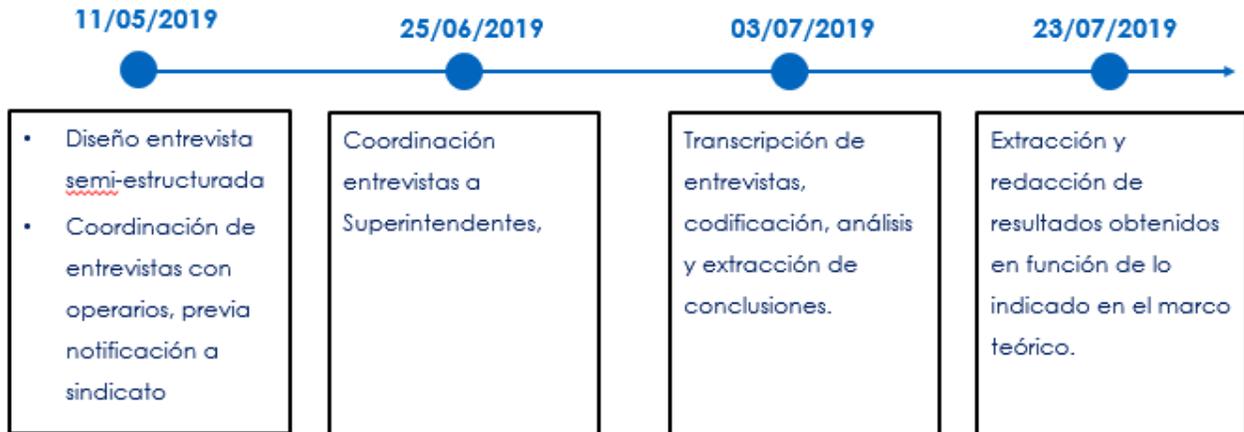
El universo del estudio fueron todos los trabajadores de la faena minera Carmen de Andacollo. La muestra que se escogió es de 4 Operadores, 2 supervisores y 2 Superintendentes. De los cuales sólo los operadores se encuentran vinculados a un Sindicatos y los otros participantes se encuentran en el sistema convencional de compensaciones y pagos por desempeño del resto de la compañía.

Los principales temas a tratar serán:

- Descripción contexto y modelo actual de pago
- Percepción modelo de pago por desempeño
- Motivación laboral del mundo de los operarios
- Actitud frente al cambio
- Desarrollo profesional y crecimiento en la empresa.

El análisis de datos se realizó de la siguiente manera: Estructuración y recopilación de la información, transcripción de las entrevistas, análisis de la data obtenida a través de codificación abierta y axial, creando categorías y luego comparándolas entre ellas buscando similitudes y diferencias en los relatos obtenidos de los distintos participantes. A partir de esto, se generó una hipótesis que permite explicar los resultados y generar una conclusión a partir del tema planteado.

Etapas de la ejecución:



Resultados

La obtención de resultados se basó en la aplicación de 8 entrevistas semi-estructuradas (anexo 1) en un plazo de una semana en entrevistas individuales de aproximadamente 45 minutos a diferentes actores en la Faena Carmen de Andacollo. Previo consentimiento de las respectivas jefaturas y de los sindicatos asociados.

La muestra fue la siguiente:

Nombre	Cargo	Edad	Tiempo en Teck
FM	Superintendente mantención Planta	48	5 años
DN	Superintendente Operaciones Mina	54	9 años
PC	Jefe Turno mantención Mina	52	12 Años
GG	Jefe Turno Área Seca	45	3 Años
PJ	Operador 4 (Mantención Mina)	33	6 Años
AP	Operador 3 (Mantención Mina)	35	5 Años
FL	Operador 6 (Mantenedor Senior)	58	19 Años
AC	Operador 3 (Mecánico Mantención 3)	30	3 Años

Las entrevistas indagaban básicamente en 3 temas específicos: Contexto sociocultural en el Faena y en las comunidades locales, percepción en cuanto a distribución de bonos y promociones y la claridad de estos procesos y la percepción y opinión respecto a un posible cambio en las estructuras de compensaciones.

Contexto sociocultural en la Faena y comunidades locales

A partir de los resultados obtenidos, podemos observar que se define y caracteriza el contexto sociocultural interno de la compañía y externo de manera similar. La faena se encuentra inmersa en la ciudad de Andacollo, por lo que 70% de los empleados de la faena pertenecen a esa comunidad, sobre todo a nivel operativo. Se define a la faena como el principal empleador de la zona y todos los entrevistados reconocen tener algún tipo de vínculo con la comunidad, sus padres trabajaron ahí, o sus hermanos o incluso en algunos casos los hijos ya se encuentran trabajando en la faena. A partir de esto es que se caracteriza a la faena como una extensión de la comunidad, los intereses de la empresa coinciden muchas veces con los de la comunidad y se facilita el trabajo local de desarrollo de la comunidad ya que todas las partes están involucradas en la totalidad del proceso.

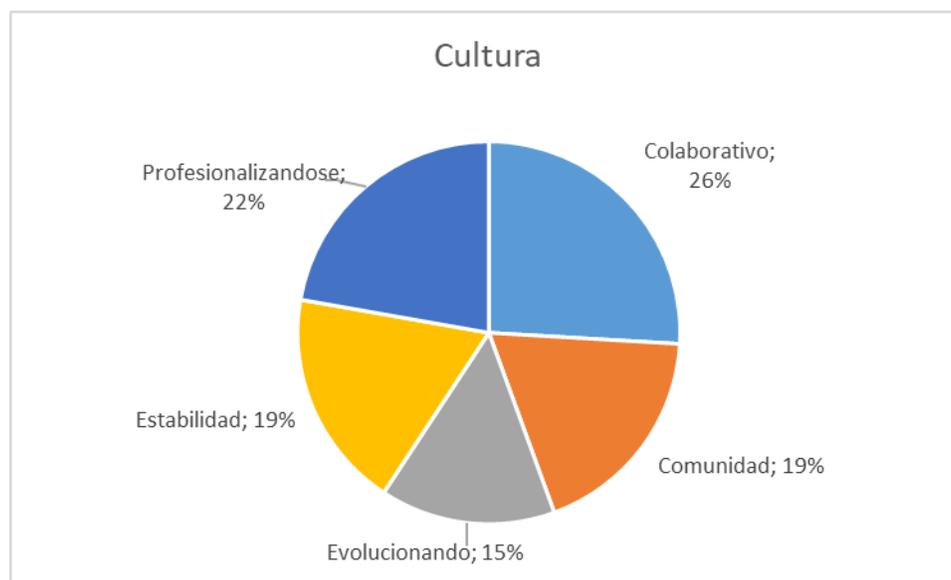


Fig 1, caracterización de la cultura de Teck

La cultura y contexto de la faena se define en 2 momentos históricos, la fundación de la mina Carmen de Andacollo y sus primeros 10 años y luego la adquisición por parte de Teck de esta en donde comenzó un proceso de modernización y estandarización de procesos con las demás faenas tanto nacionales como

internacionales.

Se reconoce que en sus orígenes Carmen de Andacollo poseía una figura más bien paternalista, cualquier persona que se acercara a solicitar empleo se le asignaría un rol en la Faena. No existían desvinculaciones y existía un espíritu de equipo interno. Lo que más se reconocía de estos tiempos era la estabilidad, Los trabajadores sabían que, si seguían haciendo su trabajo de la misma manera durante los años, podrían jubilar en la Faena, situación que les resultaba muy cómoda ya que, al no existir fuentes de empleo similar en la Ciudad, no deberían desplazarse hacia otras zonas para buscar nuevas fuentes de trabajo.

Al pasar los años se reconoce que han existido cambios que los entrevistados catalogan como positivos y negativos (sobre todo los que llevan más tiempo en la faena). El principal elemento de cambio que se reconoce es el foco en la optimización de recursos y la presión por obtener buenos resultados con los recursos disponibles. A esta presión responden que la entienden y ven el foco de la estandarización de los procesos optimización de recursos, sin embargo, el factor de estabilidad laboral lo han visto disminuido. Este cambio se genera por 2 principales razones, la primera, entienden que la mina no estará ampliando su producción, sino que más bien lo contrario, se sabe que de aquí a 15 años la Faena debería cerrar, por lo que cada año se requerirá menos personal más especializado y obviamente con un alto nivel de desempeño. Por otro lado, entienden que ya no funcionan como una faena local, sino que también deben actualizarse en cuanto a las tendencias del mercado para mantenerse competitivos y a la vanguardia de acuerdo al lineamiento de Teck global. Esta situación en si genera dudas en cuanto a la estabilidad laboral y posibilidades que ellos tendrán en este futuro incierto.

En este sentido, sin embargo, reconocen que existe una transparencia respecto a estos temas por parte de la empresa, señalan en general que existe confianza en las jefaturas y que hay claridad en la bajada de información de forma oportuna. Los supervisores y superintendentes entrevistados señalan que es la forma en la que se han podido ganar la confianza y el respeto de sus equipos, siendo transparentes en el momento

que corresponde, por lo que en momentos en los que se han tenido que reducir los equipo, no parece como una sorpresa sino como algo que eventualmente tendría que pasar. Sin embargo, es en estos momentos en los que surge la inseguridad de algunos ya que al mencionar estas desvinculaciones no les termina de quedar claro por qué salieron sus compañeros o cual fue el criterio de selección de estos.

Existe conocimiento de que son medidos de forma grupal por los resultados del “turno” y que en base a esto se asignan los bonos, por lo que a su criterio es difícil discriminar quienes son los mejores y los peores. Al preguntar por el mismo tema a las jefaturas declaran que efectivamente a veces les cuesta discriminar el desempeño individual ya que no existe sistema de medición específico para esto y finalmente a la hora de decidir han tenido que usar componentes más bien subjetivos para elegir quienes deben salir de sus equipos en estos procesos de salidas programadas.

En cuanto al cambio generacional de los empleados de la faena, según lo comentado anteriormente, es otro factor que se reconoce como diferente en la actualidad. Los operarios que llevan más tiempo ingresaron por programas de empleo local en su mayoría y tuvieron largos procesos de entrenamiento interno, adquiriendo los conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas, sin embargo, la realidad actual es otra. Los jóvenes ya poseyendo una mejor situación económica han podido salir de Andacollo e ir a estudiar a las grandes ciudades, obteniendo la mayoría formación técnica o profesional completa. Su interés en volver a Andacollo obedece a 2 factores. Factor familia, es el lugar donde crecieron y donde sus padres se han desempeñado laboralmente y factor laboral. Muchos de estos jóvenes al crecer rodeados por el mundo de la minería, deciden estudiar algo relacionado por lo que volver a su ciudad de origen se ve altamente motivante. Sin embargo, dada su mayor profesionalización es que ya no ingresan a los cargos inferiores, sino que, de escalafones intermedios, generando mezclas de generaciones en los distintos cargos. Puede haber una persona que ingresó como mecánico 4 a los 40 años y al cabo de 5 años pasó a ser mecánico 3, frente a jóvenes recién titulados de carreras de mantención o mecánica, pueden optar al mismo cargo de mecánico 3 con una edad de 25 años.

Estos jóvenes habiendo vivido en un mundo más globalizado y teniendo mayor formación profesional, tienen el deseo de crecer y desarrollarse a un ritmo mayor que las generaciones anteriores con las que convives, es por esto que el tema de no tener claridad en cuanto a cómo son medidos y evaluados puede afectar su motivación ya que señalan que no tienen las “reglas claras” y muchas veces no tienen claridad de lo que deben hacer para poder acceder a una promoción o mejor su renta mensual, ya que señalan que todas estas recompensas “ se las llevan siempre los mismos”. Dadas estas razones tenemos a 2 generaciones completamente diferentes conviviendo en los mismos cargos, sin embargo, el factor comunidad y familia, facilita las relaciones y cruces intergeneracionales haciendo que puedan convivir y trabajar de forma conjunta y colaborativa sin mayores complicaciones.

Percepción respecto a la distribución de bonos y promociones

A partir de los datos obtenidos encontramos que existen diferencias en la percepción de las jefaturas y la de los equipos a cargo, en cuanto a la claridad y transparencia de los procesos de promoción y asignación de bonos.

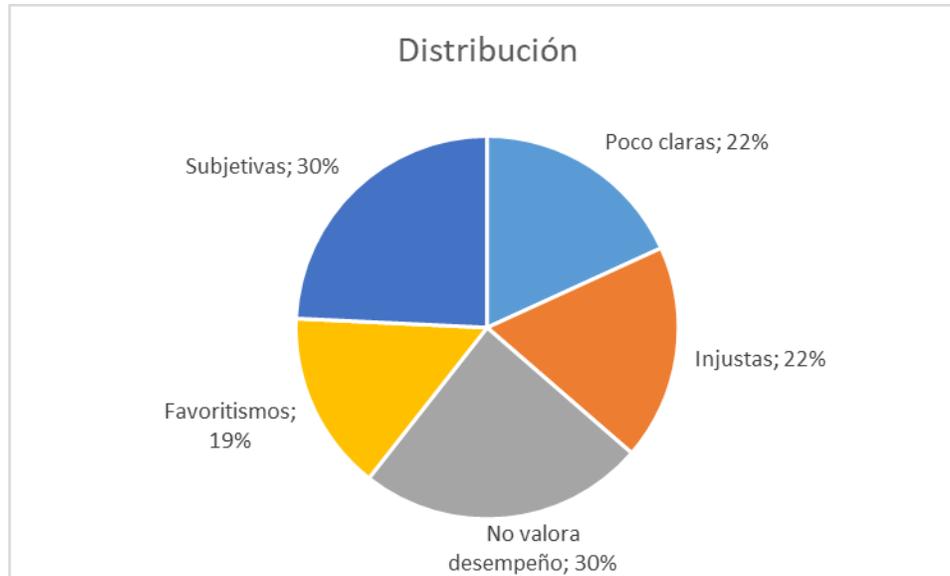


Fig 2, percepción distribución de bonos y promociones

Por parte de las jefaturas (supervisores y superintendentes) consideran que el proceso de promociones y asignación de bonos es claro. Las promociones se dan en función de los requerimientos del cargo, antigüedad y desempeño de los sujetos. Este desempeño declaran medirlo con la efectividad del turno (metas grupales) además de incluir factores más subjetivos apoyados por Recursos Humanos en los concursos internos. Se entrevistan a los candidatos y de acuerdo a una evaluación por competencias además del historial del trabajador se selecciona al candidato más idóneo para acceder a la promoción. En cada proceso postulan alrededor de 20 candidatos internos de los cuales aproximadamente la mitad no cumple con los requisitos mínimos (estudios, antigüedad, desempeño y formación técnica) luego el resto de los candidatos si son considerados y enviados a entrevista tanto por la jefatura que requiere el cargo como por parte de Recursos Humanos. Luego de esta entrevista se considera la adecuación al nuevo cargo para finalmente pasar al proceso de oferta. Este es un proceso estándar según declaran, sin embargo, en muchas ocasiones los postulantes se acercan a las jefaturas para declarar que perciben el proceso como injusto o que se encontraba previamente “arreglado” y que no saben para que postular si siempre avanzan los mismos.

En cuanto a la distribución de los bonos, las jefaturas también lo perciben como un proceso claro, muchas

veces no están de acuerdo en la forma, pero declaran que al menos están claras las reglas y que todos están al tanto de esto. Las bonificaciones se reparten de manera mensual (bono de producción) el cual obedece a metas grupales por turno y además un bono de gestión por desempeño anual, el cual es entregado de acuerdo a la antigüedad de los trabajadores recibiendo estos n % mayor de bonificación que los que llevan menos años en la empresa, a pesar de estar desempeñando el mismo cargo. Los jefes declaran que el bono de producción mensual es una buena herramienta de medición, sin embargo, al faltar el componente individual les resulta difícil responder a las preguntas de por qué algunos reciben más o menos bono si hay veces que una persona con mejor desempeño y resultados generales recibe menos que una persona que sólo asiste a trabajar. En su opinión el utilizar un sistema individual (como el que se utiliza con ellos) podría ser una buena forma de transparentar la situación y no dejaría espacio a ambigüedades ni percepciones que pudieran dañar la percepción sobre la empresa. Las jefaturas declaran que a pesar de muchas veces sus resultados deberse a esfuerzos conjuntos de diversas áreas, es posible unificar como el desempeño individual puede contribuir en los resultados globales. Declaran además que ellos están acostumbrados a que los evalúen de esa forma y que es sólo por lo acordado en la negociación colectiva anterior que en el mundo de los operarios esta práctica no se ha podido implementar. Al hacer referencia de si habría un método de evaluarlos individualmente declaran que esto ya lo hace cada jefatura a su modo de acuerdo a sus criterios propios, sin embargo, esto no tendría incidencia en la repartición de bonos ni asignación de nuevos puestos dado que no es como se acordó hacer la repartición en la última negociación.

Por parte de los colaboradores, la percepción del proceso es más ambigua. Declaran que efectivamente todas las promociones se realizan a partir de concursos internos en los que ellos pueden optar por participar o no y que existe además un listado de requisitos para poder postular. Sin embargo, a la hora de entrar en el proceso se han encontrado con que personas con un mismo nivel de cumplimiento de requisitos quedaría frente otros con el argumento que la otra persona tiene o a tenido mejor desempeño en los años anteriores. Esto ha causado que muchas veces piensen que los procesos están arreglados o que la jefatura los selecciona por afinidad ya que el argumento de desempeño no debiese ser un factor, ya que dos personas de la misma

unidad y del mismo turno al mediano plazo, tendrán exactamente el mismo desempeño considerando el factor grupal de los bonos de producción. Se señala además que los procesos están arreglados, que las promociones sólo las conseguirán personas que tienen cercanía con las jefaturas, a pesar de estar RRHH involucrado en el proceso de selección de estos ya que señalan que finalmente es la jefatura quien decide y finalmente elegirán al más cercano. Por parte de las posibilidades de desarrollo se menciona que existen y que saben que estas serán limitadas en los próximos años por el futuro de la faena, sin embargo, consideran que muchas veces les gustaría poder crecer hacia áreas paralelas que requieren habilidades similares, pero ya que las jefaturas no los conocen, nunca podrán optar a esas opciones.

En cuanto a la forma de distribución de los bonos encontramos opiniones diferentes en el mundo de los operarios. Por un lado, se establece que están cómodos con la forma actual, que saben exactamente cuánto les llegará de bono a fin de año y que no importa si se enferman o tienen alguna situación familiar que los haga obtener menores resultados, siempre recibirán lo mismo dependiendo de su antigüedad en la empresa. Los operarios que llevan más años señalan que están acostumbrados a esta forma y que siempre se ha hecho de esta forma por lo que están acostumbrados, además que no existen rivalidades ni discusiones con las jefaturas por estos aspectos ya que está claro desde un principio los montos. Sin embargo, señalan que también han notado como los grupos más jóvenes se ven perjudicados y reconocen en algunos casos que estos jóvenes tienen muy buen desempeño, alta energía y un gran nivel de motivación incluso a veces más que ellos, entonces que frente a esta situación se ven perjudicados, lo que podría afectarlos laboralmente y motivacionalmente. Se hace mención al componente individual que poseen estas “nuevas generaciones” que ellos no están acostumbrados, pero también están interesados en que estos jóvenes puedan crecer en la organización. En muchos casos se menciona a hijos y sobrinos que han ingresado y que con el paso del tiempo se van desmotivando ya que no existe una manera de premiar su esfuerzo, independiente de lo que hagan o no siempre van a recibir el mismo dinero y ven como los más viejos a veces sólo van a trabajar y cumplir con lo mínimo y reciben más.

Por otro lado, los equipos más jóvenes hacen mención al orgullo familiar de trabajar en esta organización, que ya van varias generaciones y que existe un “honor” de trabajar en Teck si uno vive en Andacollo, por lo que era su primera opción laboral a la hora de elegir. Por otro lado, también mencionan que es muy valorado por su comunidad el trabajar ahí, así como también lo es importante para sus familias. Mencionan que han visto varias generaciones y que incluso conocen abuelos de colaboradores que recién se están jubilando de Teck por lo que existe este componente generacional muy marcado.

En cuanto a la claridad de los procesos, al igual que el grupo de mayor edad, declaran que no existe gran transparencia de por qué se eligen a las personas que tendrán promociones. Declaran entender el proceso sin embargo a la hora de la última ronda de entrevistas y terna final no tienen claridad de quien ni cómo se toma esta decisión ya que no hay muchos factores objetivos para medirlo.

Entendiendo los componentes generacionales, estos jóvenes ingresan con un alto nivel motivacional, sin embargo, al ver como el desempeño individual no es premiado tienden a mencionar que ingresan en una zona cómoda y que con el tiempo ya no les dan ganas de esforzarse más de la cuenta ya que finalmente nadie notará este esfuerzo y no tendrá ninguna repercusión ni en sus salarios ni en sus posibilidades de crecimiento al interior de la empresa. Se hace referencia además a una injusticia en esta forma ya que ellos no estaban en la última negociación colectiva y que no es la forma como les gustaría ser evaluados, entienden de igual manera que hay personas que se sienten muy cómodas con esta metodología y que no les será fácil cambiar de opinión al respecto.

Preparación frente a un eventual cambio de estructura

Al hacer mención a como se verían frente a un eventual cambio en la estructura de pago aprovechando la negociación colectiva de septiembre de 2019 encontramos respuestas más bien unánimes. Por un lado, se hace mención al interés de la empresa por lograr este objetivo, sobre todo por parte de las jefaturas, ya que

ellos son medidos de esta manera y existe mayor conocimiento al cómo se hace en otras faenas mineras de Teck dentro y fuera de Chile. Se hace mención a que incluso en la faena de Quebrada Blanca en Iquique ya lograron hacer esta transición de manera satisfactoria en la negociación colectiva del año pasado y que este modelo está dando buenos resultados. El interés por estandarizar y unificar permite aumentar la movilidad tanto local como internacional ya que a mismas estructuras de compensaciones el cambio se produce de manera más rápida.

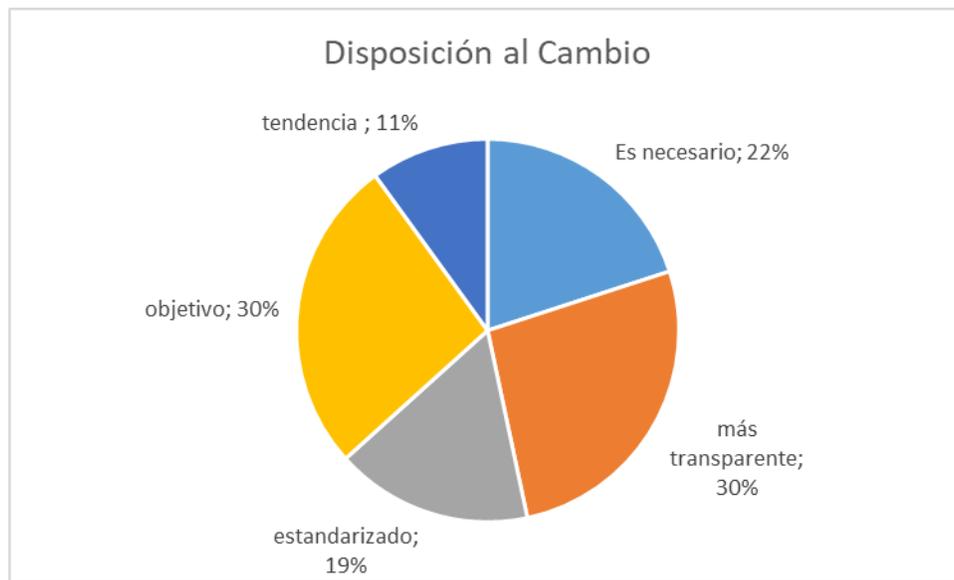


Fig 3, disposición al cambio rente a eventual transición de modelo de compensaciones

Viéndolo desde un punto de vista de gestión de sus propios equipos las jefaturas señalan que esto sería mucho más fácil, transparente y claro para todos, ya que, a pesar de no existir metas individuales, cada jefatura tiene su propio sistema de medición el cual no se encuentra estandarizado, pero les permite tener una mirada general del desempeño de sus propios equipos.

Se señala además que, utilizando las herramientas ya existentes en la compañía para medir el desempeño individual, reducirían la subjetividad en los procesos de promoción, disminuyendo los reclamos y dudas planteadas por los candidatos que no fueron seleccionados.

Por otro lado, se señala que de esta manera se puede dar mayor foco en las reuniones de sucesión que existen cada año en donde se planifican los posibles movimientos de los equipos y entregaría una mayor visibilidad dentro del área, así como también a áreas paralelas, como por ejemplo de operaciones planta a operaciones mina en donde los operadores podrían encontrar una línea paralela de desarrollo.

Passar a un sistema de distribución en base a desempeño permitiría premiar los esfuerzos extra y así también motivar a que los que quieran crecer en la compañía puedan mostrarse y ser recompensados de la manera correspondiente.

En el mundo de los operarios la opinión es similar, medir desempeño individual podrá ser beneficioso para todos los que trabajen de manera consistente y en función de la obtención de los resultados esperados. Tanto operarios con muchos años en la compañía como los más jóvenes, señalan que las únicas personas que se podrían oponer a este cambio son trabajadores de desempeño bajo- medio que ya lleven muchos años en la compañía y estén acostumbrados a obtener su bono de igual manera. En cuanto a los entrevistados, mencionan que no tendrían problemas en transitar a esta forma de pago y evaluación y que es una gran posibilidad para los jóvenes para que se muestren y se quieran quedar trabajando en la compañía. Los jóvenes mencionan de igual manera que esto aumentaría la transparencia y claridad respecto de los procesos y que se sentirían más motivados a trabajar por los resultados y no mantener el desempeño en el mínimo aceptable como mencionan que habían bajado su desempeño desde los primeros años.

En cuanto a los operarios con más años en la empresa, saben que esto podría significar que tuvieran que esforzarse más para obtener lo que estaban acostumbrados a recibir, sin embargo, también ven el lado positivo de esto que permitiría una estandarización en los procesos de promoción y así pudieran identificar las áreas de mejora a la hora de no recibir una promoción, quitando la subjetividad del proceso si es que el desempeño pasara a ser un criterio en consideración de estas promociones.

Discusión

A partir de los resultados obtenidos encontramos que tanto jefaturas como operarios a pesar de estar acostumbrados a funcionar con un modelo tradicional de pago en el cual se premian los esfuerzos de grupo y los resultados generales, este no se encuentra funcionando de manera óptima, tanto a la hora de fomentar el desempeño individual como a la hora de transparentar el proceso interno tras las promociones y cambios internos.

Encontramos que la cultura de pago por desempeño se encuentra instaurada en toda la compañía y en otras faenas mineras a todo nivel, incluso operarios, siendo los operarios de Carmen de Andacollo los únicos que aún se encuentran en este modelo tradicional de pago en el cual las bonificaciones se distribuyen de acuerdo a antigüedad. Desde nivel de supervisores hacia arriba también se encuentra implementado el sistema de pago por desempeño en la Faena siendo sólo un grupo de alrededor de 200 empelados los únicos en todo Teck a nivel global los que no se encuentran inmersos en el modelo de pago por desempeño.

Las principales razones de que se hayan mantenido en este sistema obedecen a los acuerdos generados en la última negociación colectiva de 2016 en donde decidieron mantener esta estructura de distribución, en la cual los incrementos salariales están establecidos en montos y fechas para todos por igual y no existe la individualización. El principal problema que se ha generado con esto es el cambio generacional que se ha producido en los últimos años, en donde personal más joven con un mayor nivel de profesionalización ha ingresado y posee intereses individuales de desempeño y desarrollo dentro de la compañía. Esta nueva generación posee además vínculos con la comunidad al igual que las generaciones anteriores, pudiendo verse lazos familiares (tíos abuelos, padres) trabajando en la misma faena incluso en algunas ocasiones en los mismos cargos.

El problema generado por esta nueva generación y su interés en desarrollarse es básicamente que con el modelo tradicional en el que se encuentran inmersos es difícil destacar frente al resto y por ende es más complicado utilizar un alto desempeño como característica a ser considerada a la hora de existir vacantes disponibles. Existen factores subjetivos que podrían jugar en contra de cada situación de promoción, algunas jefaturas optaran por antigüedad, otras por cercanía y otras tomaran la recomendación de RRHH. Sin embargo, al dejar espacio a esta subjetividad de elección vemos afectada la validez del proceso.

Por otro lado vemos afectada la motivación de este grupo de trabajadores ya que tomando las teorías de Maslow y Mc Clelland vemos como las necesidades de autorrealización, de logro y de poder no están siendo satisfechas, por esto podemos ver como a mediano plazo la motivación va descendiendo al ver como a pesar de desempeñarse de manera adecuada e incluso sobresalir en algunos casos, estos esfuerzos no están siendo recompensados por lo que a la larga este grupo originalmente motivado va a tender a bajar su rendimiento y mantenerse en los límites esperados ya que a pesar de los esfuerzos no verán recompensas asociadas.

Al plantear la posibilidad de transitar a otro modelo vemos como el contexto sociocultural ha ido cambiando, tenemos un cruce de generaciones que, en lugar de chocar, se integran de buena manera, sin embargo, al este nuevo grupo poseer intereses de desarrollo más individuales, se produce un choque respecto a cómo está funcionando la estructura de pagos en la actualidad. Al indagar incluso en los grupos que podrían verse más afectados con un cambio de estructura de pago, vemos como estos son capaces de respaldar la opinión de los más jóvenes y no existir esta necesidad de mantenerse en la estabilidad.

Los únicos grupos más afectados corresponderían a las personas que disminuirán su renta debido a un bajo desempeño y una alta antigüedad en la compañía, sin embargo, también entregará luces de cómo realizar la planificación de los equipos y entendiendo que la faena deberá ir disminuyendo gradualmente su personal, se contará con más información de a quienes considerar en los procesos y a quienes no.

A la hora de entender el contexto y las tendencias del mercado todos los entrevistados son capaces de ver cuáles son las formas de pago que está utilizando el mercado y hacia donde estamos transitando. La búsqueda de la eficiencia y la recompensa por desempeños ya no solo grupales, sino que también individuales permiten sacar mayor provecho a los equipos y a estos desarrollarse de acuerdo a sus propios intereses, pudiendo manifestar sus intereses de crecimiento.

En este estudio podemos comprobar que incluso en los grupos que están más acostumbrados a un modelo de pago tradicional y con metas de grupo, existe interés personal por el desempeño individual, siendo factible el utilizar distintas metodologías de pago adecuándose a las tendencias tanto del mercado chileno como global.

Las limitantes del estudio aluden a la muestra limitada a la que se accedió para concluir si efectivamente la organización se encuentra preparada para la realización de este cambio, sin embargo, al elegir una muestra representativa en las distintas áreas y jerarquías y encontrar diversos elementos en común en sus relatos, podemos extrapolar que si hay coincidencia en los resultados y que no por incluir a más personas vamos a encontrar resultados opuestos a los obtenidos

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos podemos concluir que la Faena Carmen de Andacollo se encuentra en un momento óptimo para realizar la transición de un modelo de pago tradicional a un modelo de pago por desempeño en los operarios, aprovechando la negociación colectiva de este año.

Los factores que permiten esta transición son los siguientes:

Contexto sociocultural de la faena: Existe un cruce generacional entre miembros de la comunidad de Andacollo trabajando en la Faena, encontramos familiares directos y conocidos interactuando ahora también profesionalmente. Tanto las generaciones mayores como las menores están preocupados de desarrollarse y crecer profesionalmente y sienten que con el modelo tradicional esto se ve dificultado ya que los méritos personales no son considerados. Los padres quieren que sus hijos crezcan en la organización y que lleguen a ser mejores profesionales que ellos.

Por otro lado, existe la confianza en la empresa y en las jefaturas al momento de ejecutar procesos corporativos, dentro de la historia de la compañía siempre se ha velado por el bienestar de los colaboradores por lo que la realización de este cambio no será percibida de manera hostil, por lo que el trabajo con los sindicatos de manera cerca y colaborativa siempre ha sido fundamental.

Tendencias del mercado: todas las compañías a nivel nacional e internacional están transitando a un modelo de pago por desempeño el cual permita premiar el buen desempeño individual, este debe ser balanceado de tal manera que permita también potenciar los resultados del equipo. Esto es entendido por los equipos de Teck, son capaces de ver como el resto de la compañía funciona de esta manera y que este equipo es el único que se encuentra excluido, de igual manera sus compañeros de otras faenas que ya han

transitado en los últimos años a este modelo de pago por desempeño, han confirmado su funcionalidad y transparencia. Esta información efectivamente es manejada por todas las partes, dado que la industria minera en Chile, en cada periodo de negociación colectiva se comparten los acuerdos logrados en función de utilizarlos como benchmark en próximas negociaciones en las propias empresas.

Transparencia en los procesos: Existe actualmente poca claridad en los procesos tanto de promociones como en la distribución de bonos dejando un fuerte componente subjetivo. Transitando a un modelo de pago por desempeño y utilizando las herramientas que ya presenta la compañía para la gestión de este, es posible transparentar los procesos y eliminar el componente subjetivo, permitiendo que las personas con los mejores desempeños en igualdad de condiciones puedan ser los que obtienen las promociones o los movimientos organizacionales que desea.

Desempeño y motivación: la motivación de los colaboradores se verá potenciada si se logra implementar este modelo de manera satisfactoria, la posibilidad de surgir y desarrollarse profesionalmente mantendrá a los colaboradores contentos y motivados a mantener buenos niveles de desempeño y por ende empujar a sus compañeros a mantener estos estándares de desempeño. Desde la perspectiva de la empresa, este cambio permitirá tener una mirada clara sobre quiénes son los trabajadores con mejor desempeño capaces de mantener una motivación constante en el tiempo y poder determinar de manera clara y transparente quienes podrían ser posibles sucesores o candidatos a otros cargos dentro de la compañía, fomentando el desarrollo de carrera de los trabajadores.

Bibliografía:

- Armstrong, M. (2007) Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Kogan Page, 5th Edition
- Berger. L., & Berger D. (2008) The Compensation Handbook: A State of the art guide, to Compensation Strategy and Design. Mc Graw Hill, Fourth Edition.
- Bohlander, G, Snell, S. y Sherman, A. (2001), Administración de Recursos Humanos (12ª edición) Capítulo 9: Administración de la compensación, pgs. 355-379.
- Colley, Doyle, Logan and Stettinius (2003). Corporate Governance, McGraw Hill, Capítulo 7, CEO Compensation.
- Cichelli D. (2010) Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Reward Programs Mc Graw Hill, Second Edition.
- Chiavenato I., (2007) Administración de Recursos Humanos 9na Edición, Editorial Mc Graw Hill México, Capítulos 10 y 11
- Dessler G., (2009) Administración de Recursos Humanos, 11era Edición, Pearson Educación México, Cap. 12 Remuneración por desempeño (472- 485)
- Fernández, I. (2002) Tendencias de Compensaciones en el mercado chileno. Serie azul, Cuadernos de Trabajo n2, Escuela de Psicología, Univ Adolfo Ibañez.
- Hernández, R (1998), Metodología de la Investigación, 6 edición, Mc Graw Hill.
- Lazear, E. & Gibbs M. (2015) Personnel Economics in Practice, Wiley, Third Edition USA
- León, V. (2010). Compensación: Diferenciar con Equidad, Thomson Reuters
- Mondy W., (2010) Administración de Recursos Humanos, 11va Edición, Pearson Educación, México, Capítulos 9 y 10.
- Roberts, J. (2004) The modern firm, Oxford Univesity Press Inc New York



- Stoskpt, G. (2013) The evolution of salary structure over the past 10 years. Are market based salary structures the new normal? Published by “The Worldatwork Journal”, Total rewards
- Milkovich, Newman and Gerhart (2011). Compensation. 11th Edition, McGraw Hill International 5
- Varela R., (2006) Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones. Pearson Educación, México
- Uzategui, M. (2015) Total Rewards: Design a Strategic Guide for HR, Published by Worldatwork, Total rewards association.
- Werther D., (2008) Administración de Recursos Humanos, 6ta Edición, Mc Graw Hill México, Capítulos 12 y 13

Anexos:

Pauta entrevista semi-estructurada para personal Faena Minera Carmen de Andacollo

Nombre	
Edad	
Cargo	
Tiempo en Teck	

- 1.- ¿Cómo describirías la cultura dentro de Teck?
- 2.- ¿Como la has visto cambiar durante los años?
- 3.- Que características te hacen pensar que es un buen/mal lugar para trabajar.
- 4.- ¿Crees que tu jefatura comunica de forma oportuna y baja toda la información respecto a los planes de la empresa?
- 5.- Posees alguna relación con la comunidad local (Andacollo) y como esto afecta tu trabajo en Teck?
- 6.- Que factores determinarían tu permanencia en la empresa durante los años
- 7.- Qué opinas de los sistemas de incentivos que posees (bonos mensuales, de desempeño, antigüedad) y la forma en la que estos son distribuidos.
- 8.- **PARA SUPERVISORES Y SUPERINTENDENTES:** ¿Qué opinas de cómo son distribuidas las bonificaciones y los diferentes sistemas de incentivos en los operarios? ¿Crees que esto contribuye a aumentar su desempeño?
- 9.- **PARA OPERARIOS:** ¿Cómo crees que favorece o perjudica el desarrollo de ustedes el cómo se están distribuyendo los bonos en la actualidad? ¿Crees que habría otra forma de hacerlo mejor?
- 10.- ¿En qué crees que se fijan los supervisores a la hora de realizar una promoción, sientes que a veces esto no ha sido transparente o que le debería corresponder a otra persona?
- 11.- ¿Crees que la empresa y sus equipos están preparados para realizar un cambio en la forma en que se distribuyen los bonos actualmente? ¿Cómo crees que debería ser según tu criterio?
- 12.- ¿cómo crees que sería la reacción de tu equipo (operarios planta/mina) si se realizara una modificación (informada) del sistema y la forma en la que estos bonos se ven distribuidos anualmente?