



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE

**ESCUELA DE NEGOCIOS MINEROS
MAGÍSTER EN GESTIÓN MINERA**



TÍTULO DEL PROYECTO

**Una perspectiva del reclutamiento y la gestión del talento
en la minería: El efecto generacional.**

*Proyecto de tesina presentado como parte de la Actividad
de Titulación para optar al grado académico de Magíster
en Gestión Minera.*

Profesor Guía: Mariana Bargsted A.

Christian Hu González

Antofagasta, Julio de 2013.

ÍNDICE

ÍTEM	PÁGINA
1.0 Resumen Ejecutivo	3
2.0 Introducción	4
3.0 El Problema	5
4.0 Marco Teórico	6
4.1. Contexto	6
4.2. Definición de Generación	7
4.3. La existencia de las Generaciones	8
4.4. Las diferencias	9
5.0 Las Generaciones y el trabajo	12
5.1. Contexto	12
5.2. Las Generaciones activas	12
5.3. Caracterización	13
5.4. La Interacción	17
5.5. La Gestión de Equipos Multigeneracionales	18
6.0 El Efecto Generacional en la Minería	21
6.1. Contexto	21
6.2. El Mercado del Cobre	21
6.3. El Entorno Externo	22
6.4. El Entorno Interno	24
6.5. Demanda de mano de obra calificada	26
6.6. Situación Actual	27
6.7. Situación Futura	29
7.0 El Reclutamiento y la Compensación en Minería	33
7.1. Contexto	33
7.2. El Reclutamiento	34
7.3. La Compensación	35
8.0 Discusión	37
9.0 Conclusiones	40
10.0 Bibliografía	42

1.0 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de este estudio fue revisar críticamente los procesos de atracción y retención de talentos considerando las diferentes generaciones que componen la población activa. Este estudio se ha enmarcado en un horizonte de 10 años y en niveles organizacionales de supervisión de primera línea o superior en la industria de la gran minería del cobre. Y en términos específicos, los objetivos fueron identificar los elementos clave en las expectativas laborales de los trabajadores de las distintas generaciones, estableciendo estrategias diferenciadas respecto al reclutamiento y retención del talento.

Para llevar a cabo esto se realizó un análisis preliminar y descriptivo desde la literatura disponible sobre el tema, recopilando las principales características de las generaciones que integran los equipos de trabajo.

Considerando la hipótesis de que estas generaciones son diferentes, se pudo encontrar que las generaciones aparte de ser efectivamente distintas, presentan diferencias en lo que esperan en su empleo o bien se fijan en otros aspectos al escoger un trabajo. Así, se identificaron factores clave que inciden en dichas expectativas laborales.

Con base en lo anterior, se identificaron brechas relevantes en cuanto a la necesidad de capturar nuevos talentos dado el recambio generacional y sobre todo, la gran demanda de personal calificado para la próxima década por la alta inversión de capitales proyectada.

Así, se concluye que necesitamos una perspectiva amplia para romper paradigmas, y poder incorporar nuevas formas de organización del trabajo, a través de la tecnología del teletrabajo, la hiperconectividad y las redes sociales. Existe la urgencia y, en consecuencia, se hace imperativo contar también con una mirada país de la situación minera para hacer sustentable el negocio y mantener la atracción por la inversión. En esto estamos contra el tiempo.

2.0 INTRODUCCIÓN

Es un tema ya conocido y asumido que las estrategias de reclutamiento, selección y retención han ido cambiando en la última década. Hace unos años atrás, el proceso consistía en publicar por medios convencionales una vacante y esperar a que los candidatos enviaran sus currículums vitae para luego seleccionar a la(s) persona(s) más idónea(s) para el cargo. A partir de ello hacer las llamadas, agendar las entrevistas y hacer los test de selección para luego terminar el ritual con un contrato de trabajo. Un proceso metódico que siempre tenía buen término y en un tiempo razonable. Sin embargo, en la actualidad el cliente ya no es la empresa contratante, sino que el propio candidato. Es la empresa la que va en la búsqueda del candidato y es éste último el que elige la empresa en la cual desea desempeñarse laboralmente. Variables como renta, calidad de vida, perspectivas profesionales, beneficios, imagen corporativa, ambiente laboral, reputación de los jefes, valores corporativos y otras deben constituir un contexto seductor para el candidato. Los tiempos han cambiado y asimismo los profesionales que se integran a la fuerza laboral.

En este escenario surge la variable generacional y su relación directa con la gestión futura de recursos humanos. Específicamente, este fenómeno tiene particularidades en la minería del cobre por el dinamismo del negocio y por la inédita perspectiva de inversión que impactará en una alta demanda de capital humano en calidad y cantidad. De esta manera, actualmente la industria minera del cobre se encuentra afectada al boom del mercado de los *commodities* y por lo tanto es inminente la alta demanda de personal calificado que se requerirá para desarrollar la alta inversión asociada.

Sin embargo, el estado del conocimiento respecto del efecto generacional en las organizaciones es incipiente aún y es necesario cuestionarse si ¿existen diferencias sociales y laborales entre las generaciones actuales y las futuras? Si existieran tales diferencias el *management* del futuro deberá cambiar sustantivamente. Deberán adicionarse a los típicos indicadores de gestión de producción y costos, estrategias para mantener en armonía un ambiente laboral en que deberán convivir y competir generaciones diferenciadas por su edad, por las prioridades, por su dinamismo, por las expectativas e incluso en su relación con la tecnología. Además, los trabajadores pertenecientes a estas generaciones se ubicarán en diversos niveles de la organización, unos en puestos gerenciales, otros esperando su turno y otros recién llegados pero que tienen su propia visión de sí mismos en el corto plazo.

La orientación de este trabajo es establecer una caracterización detallada de las generaciones y a su vez, identificar el hilo conductor entre el estado del conocimiento derivado de las investigaciones hechas, con las estrategias factibles de implementar en el creciente negocio de la gran minería del cobre en Chile para la gestión de equipos multigeneracionales, con énfasis en políticas inteligentes de atracción y retención de los talentos de la Generación Y.

3.0 EL PROBLEMA

A saber, tres generaciones componen la actual fuerza laboral: en primer lugar está la Generación de los Baby Boomers, que son los más antiguos, poseen la experiencia, ocupan los cargos gerenciales y senior en las organizaciones y ya están pensando en su jubilación o en opciones de continuidad alternativas en el mundo laboral (Simón y Gallard, 2007). Se caracterizan por su lealtad hacia el trabajo, su capacidad de formar equipos y en general ven el reconocimiento de los demás como su mejor retribución.

Les siguen las personas de la Generación X, que están llevando a cabo el relevo de los Baby Boomers en las posiciones de liderazgo y pronto serán los que guíen las organizaciones. Se caracterizan por su adaptabilidad a los cambios y por su dedicación al trabajo, es una generación constituida por una menor población, sin embargo son ellos los llamados a dar continuidad al legado de sus antecesores.

Finalmente está la Generación Y, hijos de los Baby Boomers, muy bien educados y con mayor conocimiento producto de su cercanía con la tecnología y por el acceso que han tenido a la información producto de la globalización actual. Son ambiciosos y competirán por los cargos de liderazgo con la generación anterior ya que buscan obtener sus logros rápidamente, pero con un enfoque de balance entre lo laboral y lo personal (Peirano, 2006).

La convivencia de estas generaciones en los equipos de trabajo se torna difícil por algo tan profundo como es la forma de ver y vivir la vida, y también por la llegada de la nueva generación. Además los modelos de recursos humanos actuales no se están adaptando a la velocidad requerida a las expectativas de los nuevos profesionales y no están resolviendo el problema de la escasez de talentos, ya que ha cambiado radicalmente el entorno que rodea al profesional y su empresa. En el rubro minero, las compañías están buscando nuevas fórmulas para conseguir una mayor eficiencia compensativa y maximizar el compromiso y la satisfacción en el trabajo tal de minimizar las ganas de irse o de cambiarse de rubro, sin embargo la economía creciente y el promisorio escenario de inversiones necesita desde ya, acciones efectivas de las organizaciones tal que favorezcan el equilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales calificados al 2020.

Para dimensionar el problema, en la década que recién comienza se proyecta uno de los mayores ciclos de inversión en proyectos nuevos, de reposición o de expansión, siendo la disponibilidad de la cantidad y calidad requerida de profesionales, un factor crítico de éxito de dichos proyectos. Se estima que al 2020 se requerirán 38.000 puestos de trabajo adicionales entre personal propio y contratista (Informe Consejo Minero, 2013, p. 5).

4.0 MARCO TEÓRICO

4.1. CONTEXTO

Es seguro que más de alguna vez nos hemos encontrado con situaciones en que no nos explicamos el comportamiento de personas de más edad o menores que nosotros, y sin embargo, se empatiza profundamente con la forma de actuar de personas de edades parecidas a las nuestras. En otras palabras se percibe el salto generacional como una brecha de edades pero nos es imposible establecer una explicación para entender el por qué reaccionan tan diferente a nosotros frente a los mismos estímulos. De esta manera, un salto de diez o quince años puede significar diferencias fundamentales en la forma de ver el mundo.

Para dar un contexto teórico a este estudio se ha optado por seguir una secuencia lógica de pasos basada en los estudios bibliográficos disponibles, tal que nos permitan establecer si efectivamente existen las generaciones y si son diferentes. La identificación y entendimiento de estas diferencias ayudará más adelante a poder construir la hipótesis y en base a esto entender la forma de abordar el problema. A continuación se muestra el modelo conceptual a seguir:

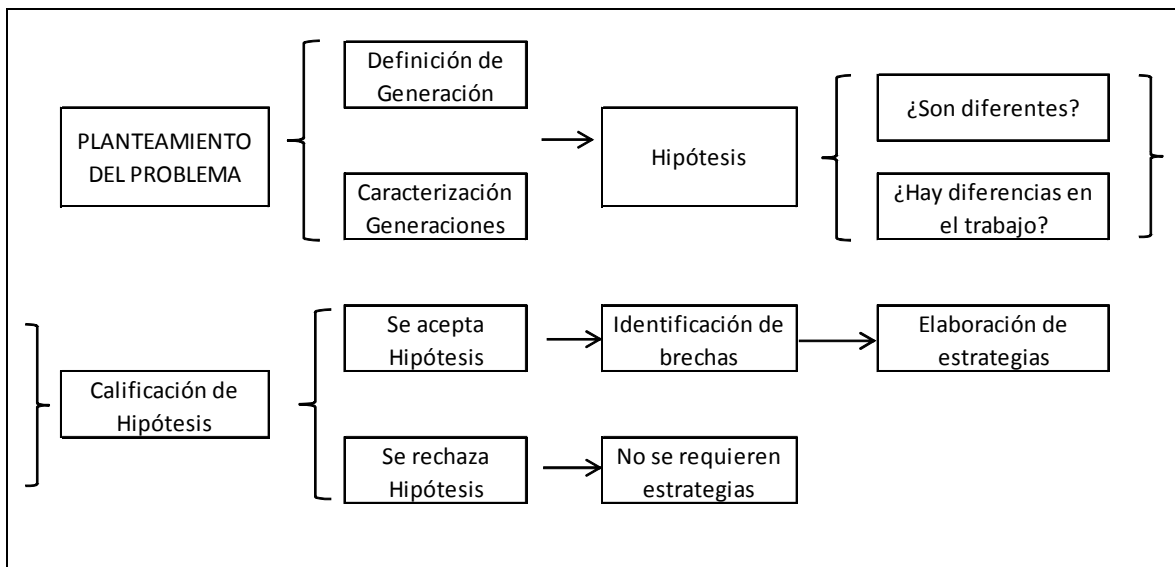


Diagrama N°1: Modelo Conceptual.

Fuente: Elaboración propia.

Al marcar el punto final del diagrama, la elaboración de estrategias toma relevancia toda vez que el problema subyace en la necesidad de capturar nuevos talentos y a su vez que los sistemas de recursos humanos se adaptan también a los nuevos profesionales.

4.2. DEFINICIÓN DE GENERACIÓN

Existe una amplia cobertura de definiciones del concepto de generación, y será necesario partir del concepto más básico. El término cohorte se utiliza en variados ámbitos y se refiere a un grupo de personas identificadas por un común acontecimiento-origen vivido en el mismo año. Por ejemplo, una cohorte de nacimientos está definida, por tanto, por el acontecimiento-origen del nacimiento, mientras que para una cohorte de matrimonios el acontecimiento-origen es el casamiento. Así, entonces en demografía se denomina una cohorte a una generación, la cual ha tenido variadas definiciones bajo diferentes puntos de vista a lo largo del tiempo como se muestra en la siguiente tabla (ver Tabla N°1):

Autor	Año	Extracto de la definición
Comte, A.	1839	“El progreso es el resultado del equilibrio entre los cambios producidos por las nuevas generaciones y la estabilidad mantenida por las generaciones anteriores” (Leccardi y Feixa; 2011; p. 15)
Dilthey	1867	“Las generaciones son definibles en términos de las relaciones de contemporaneidad y consisten de grupos de gente sujetos en sus años de mayor maleabilidad a influencias históricas comunes” (Leccardi y Feixa; 2011; p. 15)
Mannheim, K.	1952	“Puede decirse que los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación” (Leccardi y Feixa; 2011; p. 17)
Abrams, P.	1982	“Una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles...por lo tanto, una generación puede durar diez años, o puede durar varios siglos” (Leccardi y Feixa; 2011; p. 18)
McMullin, J.	2007	“Una generación representa un tipo único de localización social basado en la interacción dinámica entre nacidos en un año en particular y los eventos sociopolíticos a través del curso de la vida de esa generación, particularmente mientras esa cohorte empieza a crecer” (Benson, y Brown; 2011, p. 1844)
Caballero, M.	2013	“Conjunto de seres humanos que, perteneciendo a cohortes de edad iguales o cercanas, comparten un conjunto de elementos identitarios claramente diferenciados que codeterminan, junto a otros componentes estructuracionales, su personalidad, y consecuentemente sus actitudes y hábitos de vida...” (Caballero y Baigorri; 2013; p. 5)

Tabla N°1: Definiciones de del término Generación.

Fuente: Elaboración propia con datos de estudios de las referencias.

En síntesis, es posible establecer que el concepto ha evolucionado más en su forma que en su fondo y que una generación es un grupo de personas nacidas en un período de tiempo tal que comparten una memoria colectiva adquirida durante su juventud y que está influenciada por eventos históricos significantes que definen su ética, su forma de pensar, de expresarse, de relacionarse y de proyectarse.

4.3. LA EXISTENCIA DE LAS GENERACIONES

Para comprender en profundidad lo que de verdad es una generación hay que salir de los marcos lógicos de la genealogía, buscando apoyo en la sociología y determinando la interconexión entre masas e individuos. El ejercicio es descubrir las relaciones de contemporaneidad y memoria colectiva.

Entre las muchas formas de segmentar las poblaciones humanas está la división generacional de acuerdo al año de nacimiento. De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente no existen intervalos constantes que definan a una generación, sino que éstos están dados por eventos sociológicos e históricos que marcan su comportamiento futuro.

En el ámbito social, para Benson y Brown (2011) los argumentos de Mannheim (1952) y McMullin (2007) sugieren que las diferencias generacionales en las actitudes y valores de las personas son el resultado de temas económicos, eventos políticos y sociales que ellos experimentaron durante los años formativos de su niñez. Esta aseveración es similar a la de los psicólogos que ven la etapa de la juventud como un período crítico del aprendizaje acerca de la sociedad. Según la visión de Ortega y Gasset (1951) el hombre hasta los veinticinco años no hace más que aprender, recibir noticias sobre las cosas que le proporciona su contorno social – los maestros, un libro, una conversación. En esos años, pues, se entera de lo que es el mundo, topa con las facciones de ese mundo que encuentra ahí ya hecho. Pero ese mundo no es sino el sistema de convicciones vigentes en aquella fecha (Martin, 2009). Más aún, entre los 11 y los 15 años es el período en el cual se construyen los modelos mentales que perdurarán en la edad adulta (Erickson, 2012). Esto lleva a pensar una generación, que aparte de ser una cohorte de personas que pasan a través del tiempo compartiendo hábitos y cultura durante un tiempo definido, también es un concepto que sirve para determinar una estructura de prácticas individuales. Por lo anterior, es posible deducir que efectivamente las generaciones existen toda vez que evolucionan los sistemas sociales y políticos.

En un contexto más particular, el laboral, el concepto generacional trasciende con intensidad y su existencia se evidencia en los choques generacionales que se producen en los equipos. En un estudio realizado en el contexto europeo se indica que existen factores de distinta naturaleza que condicionan la perspectiva de las personas respecto a su visión del mundo, profesión y sus entornos ideales de trabajo y que “las actitudes ante el trabajo tienen sus raíces en un conjunto de valores sociales que actúan como sustrato de las preferencias y percepciones de las personas acerca del contexto en el que viven y trabajan. Los valores sociales varían, en muchos casos sustancialmente, a lo largo de las diferentes generaciones que se encuentran actualmente presentes en el mercado del trabajo” (Simón y Allard; 2007; p.12).

Dado lo anterior surge la necesidad de plantearse la pregunta de si las generaciones son definitivamente distintas. Para esto se necesita una caracterización detallada de éstas, desde distintos puntos de vista, para definir si en la realidad existen éstas diferencias fundamentales o si simplemente son patrones de conducta derivados de la etapa de la vida que vive una persona. La respuesta será construida considerando la hipótesis: “Las generaciones son diferentes”.

4.4. LAS DIFERENCIAS

Existe gran cantidad de estudios que apoyan la teoría de las diferencias generacionales. Sin embargo existen quienes afirman que estas diferencias no existen y que son producto del estado de madurez de cada individuo, por lo que las generaciones son diferentes en distintas etapas de sus vidas o carreras profesionales (Benson y Brown, 2011). Parte de la razón de esto es que la mayoría de los argumentos relativos a las diferencias generacionales han sido el producto de la evidencia histórica y no están basados en una investigación empírica rigurosa. En otras palabras, la otra visión es que hay un efecto de la edad en el trabajo que hace que los procesos de madurez convergieran a un mismo punto de vista.

Este tema ha sido abordado en estudios que buscaban respuesta a preguntas sobre si el comportamiento individual en el trabajo estaba más influenciado por las experiencias generacionales y si cambiaría con la madurez. Sobre la base de estudios de 1974 y 1999, según citaron Benson y Brown (2011), se concluye que el comportamiento en la vida y el trabajo está más influenciado por las experiencias generacionales que por la edad y los procesos de madurez. Estudios como los de Bristow, Amix, Castleberry y Cochran (2011), Benson y Brown (2011), entregarán orientación adicional en las evidencias para refutar o aceptar la hipótesis propuesta.

Ahora bien, hay diferencias en la literatura acerca del año de nacimiento que define a las generaciones y se ha identificado a los siguientes grupos del siglo XX, cuyos rasgos sociales, percepción del entorno y patrones de conducta, determinan la época histórica, al mostrar similitud en una generación y diferencias con sus antecesores y predecesores:

- Generación Interbellum
- Generación Grandiosa
- Generación Silenciosa
- Generación Baby Boomers
- Generación X
- Generación Y
- Generación Z

En el caso de Chile, al 2005 la esperanza de vida era de 77.7 años ⁽¹⁾. Con esta información y con la clasificación en rangos de años que varios autores han dado a las generaciones se puede determinar que son cinco las generaciones con miembros vivos:

⁽¹⁾: Informe INE "Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País. 1950-2050", p.18.

Modelo	Silenciosa		Baby Boomers		Generación X		Generación Y		Generación Z	
	Inicio	Término	Inicio	Término	Inicio	Término	Inicio	Término	Inicio	Término
Kunreuther, F (2010, pp. 1-3)			1946	1964	1965	1979	1980	2000	2001	---
Clark, A. (2007, p. 47)					1964	1978	1978	2000	2001	---
Bristow et. al. (2011, p. 78)					1965	1980	1981	2000	2001	---
Cates, S. (2010, p. 47)			1946	1964	1965	1979	1980	2000	2001	---
Benson y Brown (2011, p. 1852)			1946	1964	1965	1976				
Galaz , Yamazaki, Ruiz (2010, p. 6)			1946	1964	1965	1982	1983	1990	1991	---
Erickson, T. (2012, p. 10)	1928	1945	1946	1960	1961	1979	1980	1995	1996	---
Simón y Allard (2007, pp. 14-17)	1939	1946	1946	1960	1961	1979	1980			
Promedio	1934	1946	1946	1963	1964	1979	1980	1998	1999	
Edad Promedio	74		59		42		24		15	

Tabla N°2: Generaciones más recientes según diversos autores.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la literatura permite encontrar las principales características asociadas a las generaciones (ver Tabla N°3):

	Silenciosa	Baby Boomers	Gen X	Gen Y
Contexto	Guerra y Post Guerra. Entornos de escasez.	Post Guerra. Explosión de natalidad. Sindicalismo.	Caída del Muro. Incertidumbre. Dictaduras.	Globalización, internet, atentados, guerras, democracias.
Valores	Austeridad (ahorro). Respeto. Esfuerzo.	Oposición a lo tradicional. La paz (hippies). Éxito = ingresos \$. materiales. Libertad sexual. Tener profesión para progresar. Productividad.	Desilusión con los valores paternos. Solidaridad grupal. Individualistas. Escepticismo. Inmediatez. Sin proyectos de largo plazo.	Respeto por la diversidad. Justicia. Solidaridad. Libertad intelectual. Velocidad (“todo YA”) Autenticidad. Hiperconectividad.
Referentes / Ídolos	Neruda, Sinatra, Roosevelt, Elvis.	The Beatles, M.L. King, Bonanza.	Madonna, Friends. Bill Gates.	Sex and the City, Los Simpsons.
Símbolos	Bienes para toda la vida. La casa.	Marcas, TV.	PC, TV color, control remoto, videogames.	Telefonía celular, mp3, SMS, glamour.
Códigos	La formalidad. Los buenos modales.	Mayor Libertad. Relaciones informales.		
Actitudes	Guardar para el futuro. Profesión del hijo. Educar para progresar. El trabajo es para toda la vida. No derrochar.	Valor del aprendizaje. Capacitación para hacer carrera. Empleado full time. Compromiso con la organización.	Individualismo. Autonomía. Viven “en pareja”.	Cuestionadores. Desafiantes. Irreverentes. Alegres y energéticos. Realistas. Ciudadanos del mundo.
Características comunes	Trabajadores, aceptan las jerarquías. Alto compromiso. Lealtad a las instituciones. Mujer mamá, esposa y ama de casa. El retiro: momento para disfrutar.	Optimismo, energía. Búsqueda de poder. Competitivos. Trabajo duro. Anti-autoridad. Idealistas. Mujer profesional. No hay retiro.	Saben idiomas. Autosuficientes. Ciudadanos del mundo. Padres que trabajan. Se posterga la maternidad. Desconfiados de las instituciones.	Foco en la familia. Confiables, espirituales. Balance vida-trabajo. Optimistas y alegres. Comodidad. Bajo compromiso. Calidad de vida. Vivir “a concho”.

Tabla N°3: Características generales de las generaciones vivas.

Fuente: Elaboración propia con datos de Peirano (2006) y Erickson (2012).

De esta manera, es posible ir distinguiendo evidencias a partir de la bibliografía de que las generaciones existen, son diferentes y que debido a la globalización y al acelerado desarrollo tecnológico las brechas generacionales se han ido acentuando.

Aunque es discutible dado que la mayor parte de los estudios han sido realizados fuera de Chile, en opinión del autor las generaciones chilenas han sabido cada vez más evolucionar de la misma manera que sus pares en otras partes del mundo, el creciente acceso a la información es transversal a las naciones tal que, los sucesos locales no hacen más que circunscribirse a la realidad mundial y la globalización no ha hecho más que integrar a una velocidad mayor los patrones sociales locales con los globales durante la primera etapa de aprendizaje de las personas.

5.0 LAS GENERACIONES Y EL TRABAJO

5.1. CONTEXTO

Se han revisado los antecedentes generales de las generaciones, en cuanto a su definición fundamental, se han clasificado y sobre todo, se ha postulado que son diferentes mediante una hipótesis inicial. En esta próxima etapa se analizan las generaciones en el entorno particular del trabajo, y se verificará cómo sus características más esenciales también se manifiestan en los aspectos laborales, lo que nos permitirá validar o rechazar la hipótesis.

5.2 LAS GENERACIONES ACTIVAS

Un cuadro resumen del rango de edades de las generaciones identificadas se muestra a continuación, según lo indicado en la Tabla N°1:

	Silenciosa		Baby Boomers		Generación X		Generación Y		Generación Z	
Rango Promedio	1934	1946	1946	1963	1964	1979	1980	1998	1999	---
Rango Edad al 2013	80	68	67	50	49	34	33	16	15	

Tabla N°4: Edades de los miembros de las generaciones al 2013.

Fuente: Tabla N°2.

De aquí en adelante se considerará que las generaciones activas en el trabajo son los Baby Boomers, los X y los Y. Se ha excluido a la generación Silenciosa y Z, por estar jubilados y por ser muy jóvenes aún, respectivamente. No obstante, tres generaciones en el trabajo no es tema menor, dado que conforman grupos multigeneracionales y de acuerdo a la noción básica de generación han crecido en entornos diferentes y sus distintas formas de ver la vida se traducen a su vez en una dimensión laboral diferente en sus expectativas, motivaciones y factores de satisfacción. Ellos conviven en los mismos equipos de trabajo, en que pueden existir diferencias de hasta 40 años entre una edad máxima de un Baby Boomer de 65 años y una edad mínima de una persona de la generación Y de 25 años.

Se vuelve más claro que ejercer el liderazgo en estas generaciones no es un problema simple de resolver, pero lo primero “es entender que el éxito de las organizaciones depende de las ventajas tomadas a partir de lo que cada generación ofrece” (Kunreuther, 2010, p.8).

Hace unos años atrás podría haberse asumido que los Baby Boomers ocupaban por derecho las posiciones altas de las esferas de poder, seguidos de la Generación X esperando su turno y la Generación Y en un período de iniciación y preparándose para tomar cargos de responsabilidad en el mediano plazo. Sin embargo, la dinámica de las organizaciones va mostrando una evolución y ya no es extraño encontrar organizaciones en que un miembro de la generación Y tenga como subalterno o par a una persona de la generación X o incluso a un Baby Boomer. Al parecer el progreso en este sentido continuará. De esta manera, el efecto generacional toma cada vez más relevancia ya que diversas situaciones en el trabajo,

como por ejemplo la citada, pueden dejar de constituir sinergias y por el contrario, ante un mal liderazgo se exaltarán las brechas fundamentales de las distintas generacionales.

Ante esto se hace inminente buscar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo se van a gestionar las herramientas y necesidades de personas de distintas generaciones? ¿Cómo se tomará ventaja de esas diferencias de edad?. Si existieran diferencias en la percepción de los aspectos fundamentales de la vida y del trabajo entre los tres grupos, irán apareciendo desajustes dentro de las empresas? en los equipos?, entre jefes? subalternos? entre pares?.

5.3. CARACTERIZACIÓN

Un estudio que puede resultar útil para una caracterización laboral de personas de las generaciones X e Y fue realizado por Bristow et al. (2011). Dicha investigación permite interpretar los factores de motivación de los egresados de la carrera de marketing haciendo una comparación de doce factores motivacionales de 1390 estudiantes de las generaciones X e Y tomando como referencia los resultados de un estudio similar publicado en 1990, comparando lo concluido para estudiantes de 1990 (Generación X) respecto a los de 2006 (Generación Y), para conocer qué esperan de su primer trabajo como también sus expectativas para 10 años más (mediano plazo). Se validaron las diferencias entre ambas generaciones aunque en el contexto de ambos estudios éstos estaban en la misma etapa de madurez. Se encontró que cada generación se inclina a un conjunto distinto de factores de motivación. Los factores de satisfacción o motivación de Herzberg (logros, estatus, trabajo como tal, responsabilidad, adelantos y desarrollo personal) a su vez tienen una gran similitud con los de la Generación Y. Según el estudio, fundamentalmente los X se encuentran enfocados en factores extrínsecos y los Y en los intrínsecos (Bristow et al., (2011, p. 77).

	Generación X	Generación Y
Diferencias		
-Factores de Satisfacción Intrínsecos		Enfoque a sus propios intereses. Vida Balanceada. Desarrollo Personal. Inquietudes acerca de lo ya hecho. Desarrollo de carrera.
-Factores de satisfacción Extrínsecos	Enfoque en estabilidad laboral. Sueldo corto plazo. Paquetes de Beneficios. Apoyo de supervisión. Apoyo de subalternos. Condiciones del trabajo.	Estabilidad laboral mediano plazo.
Similitudes		
-Factores de satisfacción Intrínsecos		Necesitan desafíos. Necesitan un trabajo interesante. La autonomía es importante.
-Factores de satisfacción Extrínsecos		Sueldo mediano plazo. Estabilidad laboral mediano plazo. Paquetes de beneficios mediano plazo.

Tabla N°5: Caracterización laboral de las generaciones.
Fuente: Elaboración propia con datos de Bristow et. al. (2011).

De acuerdo a este estudio es posible establecer que existen diferencias y similitudes en las generaciones que van más allá de la etapa de sus vidas en que se encuentran.

En esta línea, considerando el estudio llevado a cabo por Benson y Brown (2011), para las generaciones de los Baby Boomers y X en una organización de investigación pública, es posible establecer si las diferencias entre las generaciones están en sus orientaciones y actitudes, explorando las diferencias en satisfacción laboral, compromiso con la organización y la voluntad de renunciar. Se tiene que en el proceso de ajuste a un determinado empleo, muchos de los valores y actitudes hacia el trabajo pueden variar dependiendo de la generación a la que pertenecen los trabajadores, lo cual indicaría un aspecto clave al momento de gestionar a personas de distintos grupos. En su estudio, se hace referencia a un análisis realizado a 1400 personas de distintas cohortes donde se encontró que las diferentes generaciones recordaron diferentes hechos y que pudieron explicar porqué estos eventos eran importantes. Se demostró que existía una memoria colectiva para los individuos de la misma generación, que partía en sus años de formación, lo cual es consistente con las definiciones de generación revisadas anteriormente, lo cual a su vez es congruente con la hipótesis planteada de las diferencias generacionales. Así, formuló su investigación mediante dos preguntas: Primero, ¿los miembros de la Generación X tienen el mismo nivel de compromiso y satisfacción que los Baby Boomers?, y segundo, ¿hay factores que contribuyen al nivel de compromiso y satisfacción de estos dos tipos de trabajadores? De esta manera, a continuación se resumen los aspectos más importantes para cada variable:

Variables	Factores	Baby Boomers	Generación X
Satisfacción en el trabajo	Organizacionales	Alta importancia (seguridad, ascenso, adaptación)	Alta importancia (beneficios, ascensos)
	Trabajo	Alta importancia (definición de roles, apoyo de pares y supervisor)	Alta importancia (la definición de roles, ascensos y apoyo de supervisión)
	Características del empleo	Alta importancia (membresías, género, supervisados, motivación, afectividad negativa)	Alta importancia (supervisados, motivación, afectividad negativa)
Compromiso Organizacional	Organizacionales	Alta importancia (seguridad, beneficios, ascensos, adaptación)	Alta importancia (beneficios, ascensos)
	Trabajo	Alta importancia (definición de roles, apoyo de supervisión)	Alta importancia (apoyo de pares y supervisión)
	Características del empleo	Alta importancia (supervisados, motivación, afectividad negativa)	Alta importancia (motivación)
Voluntad de Retiro	Organizacionales	Baja importancia (sueldo, ascenso)	Alta importancia (sueldo, ascenso)
	Trabajo	Baja importancia (conflicto de roles, apoyo de supervisión)	Alta (conflicto de roles, apoyo de supervisión y colegas)
	Características del empleo	Baja importancia (afectividad negativa)	Alta importancia (afectividad negativa)

Tabla N°6: Grado de importancia y factores de importancia para Baby Boomers y Generación X.
Fuente: Elaboración propia con datos de Benson y Brown (2011).

Como resultado de este estudio se determinó estadísticamente que los Baby Boomers tienen una mayor satisfacción por el trabajo y menores ganas de renunciar respecto a los individuos de la Generación X. A su vez, permite identificar cuáles los aspectos más importantes en el trabajo de acuerdo a las categorías indicadas, por ejemplo, la afectividad negativa fue un antecedente importante en todos los casos para Boomers, pero para la Generación X fue importante sólo para la satisfacción en el trabajo. En general nuevamente se han determinado diferencias y similitudes.

Otro estudio relacionado es el de Galaz et al. (2011). En su estudio realizado en México y para una muestra desconocida de Baby Boomers, Generación X y Generación Y se solicitó que entre 13 afirmaciones eligieran las 5 que mejor los describen en el trabajo en el que se evaluaron los siguientes aspectos:

- Desafío: relacionado con la creatividad y búsqueda de oportunidades de desarrollo.
- Balance Vida-Trabajo: relacionado con la priorización de compatibilizar el trabajo con las actividades personales.
- Toma de Decisiones: relacionado con las motivaciones que dan origen al proceso de toma de decisión.
- Desarrollo de Carrera: relacionado con la planificación propia en el largo plazo.
- Motivación: relacionado con el origen de las motivaciones en el trabajo.

Al respecto se asociaron preguntas a cada una de estos aspectos y se tuvieron los siguientes resultados:

Variable	Afirmación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Desafío	Valoro la creatividad y tiendo a desarrollar nuevas soluciones.	64%	46%	55%
Balance Vida - Trabajo	Para mí, es importante atender tanto necesidades laborales como personales.	62%	61%	70%
Desafío	Busco oportunidades para aprender y desarrollar habilidades	58%	66%	67%
Toma de decisiones	Mis decisiones son motivadas principalmente por las necesidades de mi organización.	47%	16%	18%
Desafío	Tiendo a correr riesgos cuando veo buenas oportunidades asociadas a ellos.	45%	23%	31%
Desarrollo de carrera	Cuando planifico mi carrera, me focalizo más en oportunidades y beneficios a largo plazo (3-5 años) que a corto plazo (1-2 años).	28%	37%	29%
Motivación	Me motivan los logros por encima del desarrollo de relaciones profesionales.	25%	34%	41%
Toma de decisiones	Mis decisiones y acciones son motivadas principalmente por mis creencias y necesidades.	21%	48%	41%
Balance Vida - Trabajo	Si es necesario, pongo mi trabajo por sobre mi vida personal.	26%	24%	13%
Balance Vida - Trabajo	El tiempo personal es importante para mí, y si es necesario lo pongo por encima de las exigencias de mi trabajo.	2%	8%	14%
Motivación	Me motivan las relaciones interpersonales, tiendo dar prioridad al desarrollo y fortalecimiento de relaciones personales por encima de los resultados a corto plazo.	25%	16%	17%
Motivación	Me motivan los logros y tiendo a priorizar los resultados a corto plazo, aún por encima del desarrollo de relaciones profesionales.	25%	34%	41%
Desarrollo de carrera	Cuando planifico mi carrera, me focalizo más en oportunidades y beneficios a corto plazo (1-2 años) que a largo plazo (3-5 años).	19%	22%	27%
Desafío	Tiendo a buscar y a seguir procesos y mejores prácticas. "Si está funcionando, para qué cambiarlo"	17%	12%	10%

Tabla N°7: Caracterización laboral de generaciones de entre 13 afirmaciones.

Fuente: Galaz et al. (2011).

De los resultados de este estudio se tiene que los Baby Boomers son personas altamente motivadas por la reputación del empleador, ya que en eso fundamentan su éxito profesional. El tiempo de permanencia en la empresa y el crecimiento hasta alcanzar un puesto ejecutivo también se relacionan con la estabilidad y seguridad laboral. Por otra parte, las motivaciones de la Generación X nacen del desarrollo de carrera, relacionado con la búsqueda de oportunidades para el aprendizaje y desarrollo de habilidades. Para la Generación Y, el desarrollo de carrera también es importante, sin embargo si perciben que la remuneración no es equitativa, pueden dejar su trabajo. Si se enfrentan al escenario de elegir entre varias ofertas laborales y la reputación del empleador será la base de su selección. Cuando sin estar buscando se les ofrece un empleo y se pone énfasis en el tipo de trabajo que realizarán seguramente los motivará a cambiar de trabajo.

Se puede observar que la mayoría de los resultados de estas investigaciones son consistentes y concluyentes. Confluyen hacia un conjunto de características que permiten establecer cuáles son los patrones que rigen el comportamiento generacional en el trabajo y diseñar las mejores estrategias en términos de gestión de la atracción y retención de profesionales idóneos hacia las organizaciones. De acuerdo a esto es razonable, dados los argumentos que presenta la literatura, mantener la hipótesis de que las generaciones son diferentes, no obstante también muestran algunas similitudes.

5.4. LA INTERACCIÓN

Se ha encontrado que existen diferencias y similitudes entre los grupos generacionales, siendo más marcadas las diferencias entre éstos. Estas diferencias están condicionadas tanto por factores de tipo social como por el contexto económico de la actividad en que se desenvuelve cada uno. No obstante es posible caracterizar un comportamiento estándar en el entorno laboral.

Tradicionalmente los Baby Boomers ocupaban posiciones tipo senior o superior basados en sus logros a través de los años. Sin embargo algunos están comenzando a jubilarse, a menudo tentados por generosos paquetes de retiro y otros han permanecido en el trabajo con la expectativa de la eliminación de una edad formal de jubilación por la escasez de trabajadores con experiencia o simplemente por el deseo de mantener su estándar de vida.

La Generación X por su parte está ahora entrando en la categoría de seniors. Sin embargo con los Baby Boomers ocupando estas posiciones, pueden sentir que sus oportunidades de desarrollo y promociones están restringidas. Por el contrario, hay muchas instancias también en que un trabajador de la generación X se convierte en Gerente por el retiro de un Baby Boomer, lo cual puede causar animosidad entre las otras generaciones, o incluso en el mismo grupo, resultando en una atmósfera difícil. En general las Generaciones X e Y mantienen una actitud de enfocarse en lo que la organización les puede dar, mientras que los Baby Boomers parecen tener lealtad a la organización y buscan envejecer en sus posiciones (Cates, 2010).

Así, para la gestión multigeneracional, según Cates (2010) las compañías deben comenzar a analizar más holísticamente cómo desarrollar programas y desplegar tecnología para comunicarse con las distintas generaciones ya que cada grupo ve el mundo de distinta manera y tiene su propia definición de ética, responsabilidad y rendimiento. La mejor manera de lograrlo es haciendo que cada uno se sienta miembro de un equipo, ayudándolos y aprendiendo formas de comunicarse con ellos. Si ellos se sienten miembros del equipo, entonces comparten los beneficios logrados por las otras generaciones, formando una entidad sólida. Por ejemplo los Baby Boomers pueden ser los mentores de miembros de las generaciones X e Y y a su vez estos últimos pueden compartir su conocimiento de tecnología con sus pares mayores. Se debe aprender a encontrar caminos para entender los valores y aportes de cada una de las generaciones. Sin este entendimiento, la alianza que están esperando no será posible y entonces una o quizás dos generaciones se irán y su conocimiento y competencias también.

5.5. LA GESTIÓN DE EQUIPOS MULTIGENERACIONALES

La gestión de las tres generaciones en la fuerza laboral tomará cada vez más fuerza con la lenta partida de los Baby Boomers y la creciente presencia de la Generación Y, que busca hacerse un lugar entre la Generación X, la cual a su vez está formándose para liderar. Estas generaciones poseen sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas en el trabajo. Sus vivencias y rasgos personales determinan su forma de relacionarse, de ver la autoridad y el liderazgo. Es necesario gestionar la convivencia de estas generaciones para lograr un contrato psicológico que genere lealtad y compromiso entre empleador y empleado. Es decir, existe un ámbito generacional de diferencias del que podemos no ser conscientes. A veces, un salto generacional de 10 ó 15 años puede significar una forma de contemplar el mundo radicalmente distinto.

En una primera mirada, pareciera ser que gestionar estas generaciones tiene caminos diferentes, pero no es así. El gerenciamiento debe identificar los grupos específicos con técnicas determinadas que sean consistentes con las necesidades y deseos de cada trabajador para motivarlos hacia la estrategia del negocio, o dicho de otra manera, debe existir transversalidad (equidad), pero que sin embargo se puede materializar de una manera distinta según sea el caso.

Pero según Brown (2012, p. 33), “para liderar estos grupos no hay que enfocarse en las diferencias sino en las similitudes intergeneracionales”. En esta línea, según Kunreuther (2010) existen cuatro claves para obtener el máximo potencial de los miembros de las distintas generaciones:

- *Facilitar el liderazgo*: Hay que generar los espacios para ejercer liderazgo a través de los distintos puestos y edades. Por ejemplo, si la experiencia es un factor importante en un trabajo, muchas organizaciones favorecen a quienes han hecho el mismo trabajo por un determinado período de tiempo. El problema se produce cuando no existe un sistema para transmitir ese conocimiento a los más nuevos y las compañías se vuelven vulnerables a la partida del personal clave. Lo importante es estar siempre desarrollando el potencial de liderazgo en todos los miembros del equipo valorando fuertemente la contribución de cada empleado, y así se comenzarán a formar nuevos líderes.
- *Repensar el liderazgo*: Muchas organizaciones tienen líderes Baby Boomers en los más altos cargos, mientras los miembros de generaciones jóvenes van y vienen de un trabajo a otro. Esto ofrece a los jóvenes más experiencia, pero se mantienen las estructuras de poder. Por esto, algunas organizaciones están usando nuevos modelos de liderazgo para darles mayor poder de decisión y así fomentar de diversidad. Así, un líder de mayor edad puede compartir responsabilidades con un equipo de líderes más jóvenes, mostrándoles su estilo de gerenciamiento. Esto ha permitido a muchas organizaciones crecer y mejorar su empoderamiento.

- *Reconocer las diferencias entre generaciones:* Hemos visto que las personas en diferentes etapas de su vida tienen diferentes necesidades. Se necesita encontrar formas diferentes de recompensar a los empleados basándose en lo que los motiva a hacer mejor su trabajo. Esto requiere dar mayor flexibilidad, y es un gran desafío para las organizaciones que buscan mayor rigidez.
- *Aceptar el cambio:* El ritmo acelerado del cambio ha sido asimilado de forma natural por los más jóvenes pero no tanto por los menos jóvenes. Un lugar de trabajo multigeneracional demanda que los líderes antiguos deben repensar esas estructuras que para ellos son obvias y romper sus paradigmas. Hay que aceptar que los más antiguos aportan la experiencia y los más jóvenes la visión al futuro.

Para Benson y Brown (2011), el término “diferencias generacionales” implica un nivel de tradiciones y cultura compartidas por un grupo de personas distinto de otras generaciones y que guiarán las diferencias en su comportamiento. Como consecuencia, el desafío es gestionar fomentando un clima de respeto entre las generaciones y desarrollar políticas de trabajo adecuadas. En este sentido es necesario destacar cuatro aspectos claves para la gestión multigeneracional:

Primero, la motivación en el trabajo, las oportunidades de ascenso y el apoyo del supervisor son importantes tanto para Baby Boomers como para individuos X. Los gerentes necesitan asegurarse de que todos los supervisores están bien entrenados y que apoyan a sus subalternos, y a su vez hacer que todos tengan oportunidades de ascenso disponibles.

Segundo, para los Baby Boomers la seguridad en el trabajo y los recursos son importantes para su satisfacción y compromiso en el trabajo, y mientras esto puede ser producto de su posición en el negocio, particularmente respecto a la seguridad laboral, se sugiere que quienes gestionan esta generación presten atención a estos factores ya que, dados adecuados recursos, incluso se puede mejorar su voluntad de quedarse en la organización.

Tercero, para la Generación X, a pesar de las frecuentes percepciones que se tiene de ellos principalmente por su autosuficiencia, valoran el apoyo de sus colegas y de su supervisión. Como consecuencia, el comportamiento del equipo puede ser útil para mantener y mejorar la satisfacción y compromiso de los individuos X tanto como sus ganas de permanecer en la organización. Esto pareciera ser también el caso del mejoramiento de la satisfacción laboral de los Baby Boomers, y la evidencia sobre el tema apoya la sugerencia de que relaciones más colaborativas entre las generaciones pueden lograrse a través de equipos multigeneracionales.

Cuarto, la satisfacción con el nivel de salario y el conflicto de roles es importante para ambas generaciones pero sólo con respecto a la voluntad de renunciar. Este hallazgo provee un pequeño apoyo a quienes argumentan que se requieren paquetes de beneficios diferentes.

Quinto, las motivaciones de la Generación Y subyacen en la familia y en un adecuado balance de vida, por lo que la satisfacción y el compromiso están condicionados a la percepción de vivir una aventura mediante la cual se agrega valor al entorno. *Feedbacks* constantes y rediseños de carrera (con movimientos laterales y verticales) en un ambiente colaborativo, deben ser considerados por sus superiores para mantenerlos interesados (Erickson, 2012).

Así, Brown (2012), Kunreuther (2010) y Benson y Brown (2011) concluyeron que las generaciones deben ser lideradas desde una perspectiva abierta y sinérgica, repensando y revisando los sistemas actuales y aceptando sus diferencias. De este modo sus motivaciones podrán estar alineadas con los objetivos de negocio y así, sentirse parte de él, cautelando su grado de satisfacción, su compromiso y sus ganas de permanecer en la organización ya que en el fondo, cada generación busca respeto, conocimiento y reconocimiento de los otros miembros del equipo.

6.0 EL EFECTO GENERACIONAL EN LA MINERÍA

6.1. CONTEXTO

Desde la última década del siglo pasado, en Chile la minería y en especial la del cobre vive un auge sin precedentes. La producción del sector, impulsada por un fuerte proceso de inversiones, ha crecido un 237% entre 1990 y 2006. El país pasó de producir 1.600.000 ton Cuf a más de 6.000.000 ton Cuf en la actualidad. Una característica en este crecimiento es la inversión privada, ya que la producción de Codelco ha pasado de tener una participación de 75% a inicios del siglo XXI, a menos de un 30%. A su vez, la participación en la minería en el PIB de Chile ha pasado de un 8% el 2003 a un 15% el 2011 (Ministro H. De Solminihac, 2012), y en el marco de las exportaciones representaban al 2006 un 47% del total país, del cual un 86% corresponde al cobre.

Todas estas cifras reflejan el rol gravitante de la minería en Chile y la importancia de que la mirada de futuro no sólo contenga las dimensiones financieras y productivas, sino también la dimensión del capital humano. Especialmente, en la línea de las estrategias para atraer a los mejores técnicos y profesionales y así asegurar la sustentabilidad de esta importante rama de la economía de Chile.

6.2. EL MERCADO DEL COBRE

En el caso del cobre, como todos los *commodities* que se transan en la Bolsa de Metales de Londres, el mercado se mueve de acuerdo a la concurrencia de varios agentes con distintos objetivos y horizontes de decisión. Esto produce que el precio se determine tanto por los efectos de la demanda y la oferta, como por decisiones financieras basadas en el máximo retorno para una inversión, en el marco de un escenario económico determinado.

Por un lado, los productores buscan asegurar su ciclo productivo cubriendo el riesgo de su posición vendedora por fluctuaciones en el precio de venta, optimizando su costo de producción y asegurando el retorno de sus proyectos. Y por el otro, para los consumidores o compradores finales, el cobre es la materia prima de su proceso productivo, por lo que las variaciones en el precio afectan directamente el margen operacional que presenta su negocio; intentan bajar el riesgo en el precio de compra, optimizarlo y a su vez financiar su capital de trabajo (Ciudad, 2005). A nivel mundial los principales compradores de cobre son China (44%), Europa (12%) y Estados Unidos (9%).

En tanto, el impacto del escenario económico mundial en el mercado del cobre no es menor. En el corto plazo por ejemplo, las variables financieras o de expectativas especialmente en períodos de incertidumbre como el que se vive, son factores importantes del mercado. Si bien los acontecimientos económicos en Europa y su efecto en los países emergentes han debilitado la demanda de corto plazo, la oferta mundial tampoco

experimentó aumentos, por lo que se puede hablar de un equilibrio entre la oferta y la demanda. En el largo plazo, en cambio, se vislumbran perspectivas positivas para la demanda de cobre, lo que desde ya genera un desafío para los productores. No obstante, la percepción de un mayor riesgo en el precio de los insumos (energía eléctrica, por ejemplo) podría modificar el escenario de oferta proyectada, ya que como veremos más adelante, Chile representa una proporción relevante en la producción mundial de cobre.

En definitiva, el mercado del cobre se caracteriza por ser dinámico, ya que el precio se determina por múltiples factores difíciles de modelar. Por lo anterior, siempre habrá diferencias en las proyecciones dada la incertidumbre en su estimación. Este mercado se construye día a día, y debe tenerse una visión amplia y de conjunto de estas variables.

6.3. EL ENTORNO EXTERNO

Como se indicó anteriormente, la visión de largo plazo para el mercado del cobre es positiva, dados los procesos de crecimiento asociados principalmente al fomento en la urbanización que se desarrolla en China e India. Sin embargo, la incertidumbre mundial ocasionada por el lento despegue de Estados Unidos luego de la crisis *subprime* de 2008 y la crisis que actualmente afecta a Europa ha hecho que distintos proyectos hayan atrasado su fecha de puesta en marcha, tanto en Chile como en el mundo.

En el corto plazo la proyección para 2013 es de 357 cUS\$/lb y 332 CUS\$/lb para 2014 (Cochilco, 2013). Ella considera principalmente la demanda mundial como consecuencia las economías europeas, el crecimiento de China y Estados Unidos, y las economías de países emergentes en Oriente y Sudeste Asiático.

Para el largo plazo, considerando la visión de distintos consultores, se prevé un precio de 291.8 cUS\$/lb para el período 2018-2022, superior al valor estimado durante octubre 2012, el cual fue de 260 cUS\$/lb (Cochilco, 2013, p. 8). Dicha estimación se muestra en el siguiente gráfico:

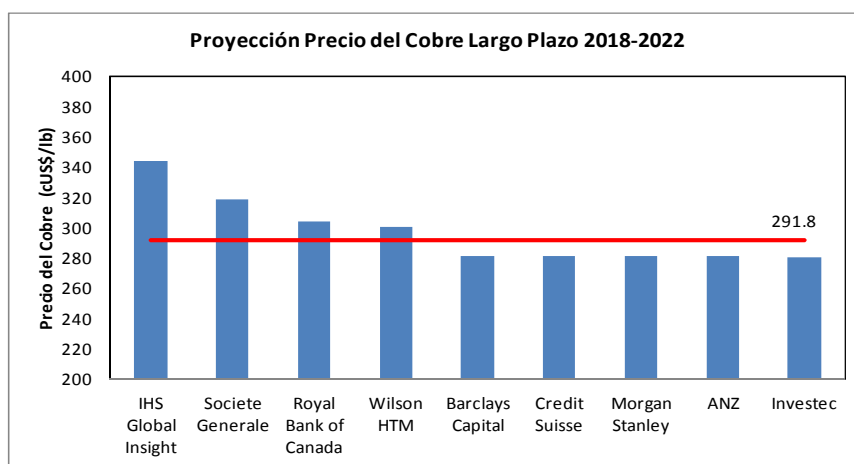


Gráfico N°1: Proyección precio del cobre largo plazo.
Fuente: Cochilco (Balance 2012 y Perspectivas 2013-2014).

En esta proyección se considera una convergencia hacia el valor medio de la década (265 cUS\$/lb), dado por una moderación en las tasas de consumo de China, lo cual se compensa en el corto plazo con la irrupción de países con mercados emergentes, como son India e Indonesia.

De acuerdo a lo anterior el escenario es positivo para nuestra economía dado que en primer lugar, la participación de Chile en el contexto mundial supera el 30% y en segundo lugar a que el aumento proyectado de la oferta mundial es consecuencia también del aumento de la capacidad de producción de Chile. Se estima que la capacidad potencial de producción de cobre alcanzará las 8.400.000 ton Cuf al 2020 (Pérez, 2012) como resultado del aporte de los proyectos que entren en producción luego de completar el ciclo inversional en que se encuentran, y obviamente sumado a la continuidad de las operaciones actuales.

La siguiente figura muestra el posicionamiento de Chile como productor de cobre a nivel mundial:

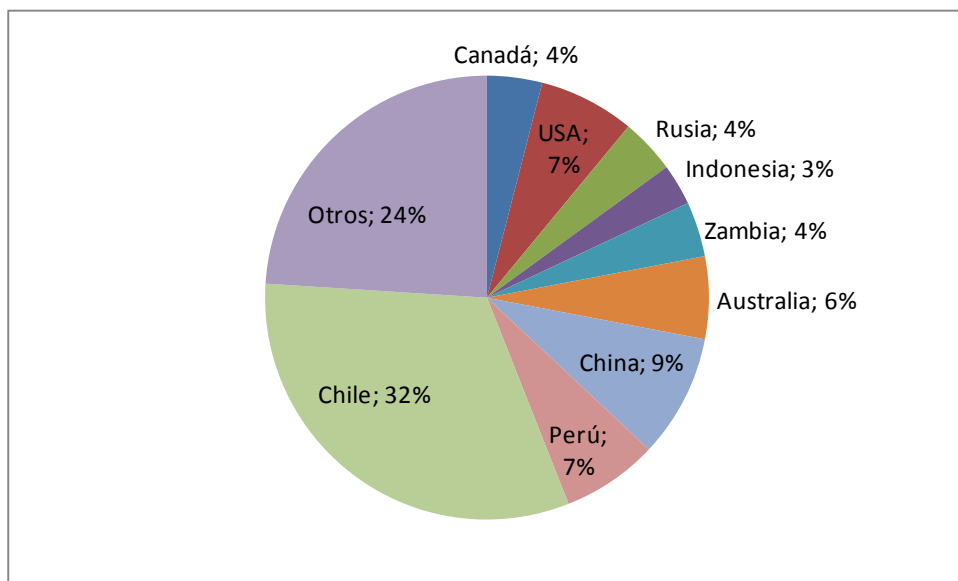


Gráfico N°2: Producción de Cobre. Productores mundiales

Fuente: Elaboración propia con datos de Cochilco (Informe de Tendencias del Mercado 2013)

Se observa que nuestra producción supera la tercera parte del total de cobre producido mundialmente, por lo que claramente el impacto económico a nivel nacional es relevante comparado con otros sectores de la industria. Además, queda establecido el importante rol que cumple la gran minería del cobre en el desarrollo económico y social del país.

A nivel latinoamericano también destaca la inversión en minería, debido al alto precio de los metales. En esto Chile destaca, pero a la vez compite frente a sus vecinos ya que entre las variables críticas que determinarán el éxito de estas inversiones está la disponibilidad de

personal calificado tanto para operar como para administrar dichos proyectos. En la Tabla N°10 se muestran la magnitud de las inversiones y el horizonte de implementación.

	Inversión (BUS\$)	Plazo (Año)
Argentina	10	2015
Brasil	64	2015
Chile	60	2020
Colombia	22	2020
Ecuador	7	2020
México	13	2012
Panamá	4	2020
Perú	48	2020
Total	228	

Tabla N°8: Inversiones latinoamericanas en producción de cobre.
Fuente: Pizarro, SCM MLCC (2011).

6.4. EL ENTORNO INTERNO

Un cuadro comparativo de la inversión proyectada en la minería para distintos metales se muestra a continuación:

Sector	Inversión Proyectada (MUS\$)									% Participación
	Antes de 2012	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2016	Después de 2016	Total	
Minería de Cobre	5242	8075	12388	12918	11106	9786	54273	20894	80409	77.1
Minería de Oro y Plata	4576	1380	2194	3274	4635	2635	14118	1156	19850	19.0
Minería del Hierro y otros	1021	993	601	445	282	320	2640	380	4041	3.9

Tabla N°9: Inversiones proyectadas en minería en Chile.
Fuente: Elaboración propia con datos de Pérez y Cifuentes (2012).

Lo anterior refleja que Chile no sólo se continuará consolidando en su posición de líder mundial en la producción de cobre elevando su participación en la producción total, sino que también seguirá siendo líder de producción e inversión en Chile respecto a otros metales. A nivel de la Gran Minería la tendencia se mantiene y de los proyectos que actualmente se encuentran en etapa de factibilidad es el cobre el foco de la mayor parte de las inversiones, con lo que se espera elevar su producción en un 23% en la presente década. Por lo tanto, se hace cada vez más evidente que tanto en el contexto interno como externo y aparte de los insumos como son el agua y la energía, son las brechas de fuerza laboral calificada uno de los factores críticos en la estrategia de éxito de este promisorio panorama de inversiones (ver Tabla N°10).

Proyecto	Empresa	Mineral	Inversión MUS\$
Proyecto Nueva Andina	Codelco	Cobre	6400
Cerro Casale	Barrick-Kinross Gold	Oro	4200
El Pachón	Xstrata-Genclore	Cobre	4100
Pascua Lama	Barrick Gold	Oro	3600
Organic Growth Project 1, Escondida	BHP	Cobre	3250
Quebrada Blanca Fase 2, Quebrada Blanca	Teck Q.B.	Cobre	3000
Sierra Gorda	KGHM Polska Miedz	Cobre	3750
El Morro	El Morro	Cobre/Oro	2500
Nuevo nivel mina, El Teniente	Codelco	Cobre	2500
Mina Alejandro Hales	Codelco	Cobre	2300
Chuquicamata subterránea	Codelco	Cobre	2200
Expansión Collahuasi	Collahuasi	Cobre	2160
Caserones	Pan Pacific Copper	Cobre	2000
Antucolla	Antofagasta Minerals	Cobre	1150
Desarrollo integral de mina, Los Pelambres	Antofagasta Minerals	Cobre	1000
Ampliación Truck Shop	BHP	-	609
Oxide Leach Area Pad	BHP	-	580
Lobo Marte	Kinross Gold	Oro	575
Lomas Bayas II	Xstrata-Genclore	Cobre	335
Escondida concentrate pipelines	BHP	-	273
Total			46482

Tabla N°10: Inversiones en etapa de Factibilidad en Chile.

Fuente: Informe Fundación Consejo Minero, 2012.

6.5. DEMANDA DE MANO DE OBRA CALIFICADA

El efecto generacional analizado en esta tesis es particularmente desafiante toda vez que la escasez de personal calificado nace de una divergencia entre lo que ofrece el mercado y lo que el mercado debería ofrecer. Lo anterior se evidencia en los últimos años en las sostenidas alzas de remuneraciones como consecuencia del alza en los *commodities*, y las crecientes dificultades para llenar las vacantes en los plazos programados. En consecuencia se requiere la implementación de un sistema proactivo por los diversos actores de la industria, de lo contrario no habrá personal calificado suficiente para la alta demanda proyectada. Probablemente profesionales habrá, pero si los futuros líderes no cuentan con las cualidades y competencias requeridas por el estándar minero, se pone en riesgo la productividad, la innovación, la seguridad y la creatividad, que en la actualidad forman parte de la misión de las compañías mineras.

El alto estándar económico ofrecido por las empresas mineras y el mejoramiento incipiente en la calidad de vida en las ciudades cercanas a los yacimientos podrían mejorar el panorama, pero es incierto el escenario de largo plazo. Así como evolucionan las condiciones laborales, también evolucionan los patrones sociales de las personas y la clave está en elaborar desde ya las estrategias que propicien una evolución en la misma dirección.

Este tema lo abordaremos desde la perspectiva actual y futura, y desde el punto de vista de los roles de gestión de las operaciones y del negocio. En la Gran Minería se tiene que en general la escala jerárquica está conformada por los niveles de supervisión de primera línea (con personal a cargo), los niveles senior, los superintendentes, los gerentes, los vicepresidentes y el CEO. Hay estructuras paralelas directamente productivas, otras de índole técnico y otras de staff, todas ellas conformarán el universo de este estudio. El enfoque será a partir de los cargos propios de supervisión de primera línea, ya que en estos cargos se comienzan a requerir competencias y capacidades en que primarán habilidades de liderazgo, expectativas de ascenso, trabajo en equipo y el efecto generacional se manifiesta más marcadamente, ya que estas jefaturas con cada vez asumidas por profesionales jóvenes.

6.6. SITUACIÓN ACTUAL

Considerando que los cargos de supervisión de primera línea pueden ser ocupados por individuos a partir de los 25 años, se define como rango de edad objetivo el de la población entre 25 y 64 años.

De acuerdo a la Tabla N°3, en la actualidad los grupos laboralmente activos son los Baby Boomers (hasta los 64 años), y las personas de las generaciones X e Y (desde los 25 años).

Según el INE en su informe de estadísticas demográficas 2012, las proporciones poblacionales en el rango de edades correspondiente se presentan como se muestra en el gráfico N°3. La población que se encuentra en el rango de edades objetivo - proyectada al 30 de junio de 2012 - está conformada principalmente por miembros de las generaciones X (41%), mientras que para los Baby Boomers y Generación Y la proporción es similar (30% y 29% respectivamente), no obstante hay que considerar que una buena parte de la Generación Y está en plena etapa de formación aún, es decir, por debajo de los 25 años (ver Gráfico N°3).

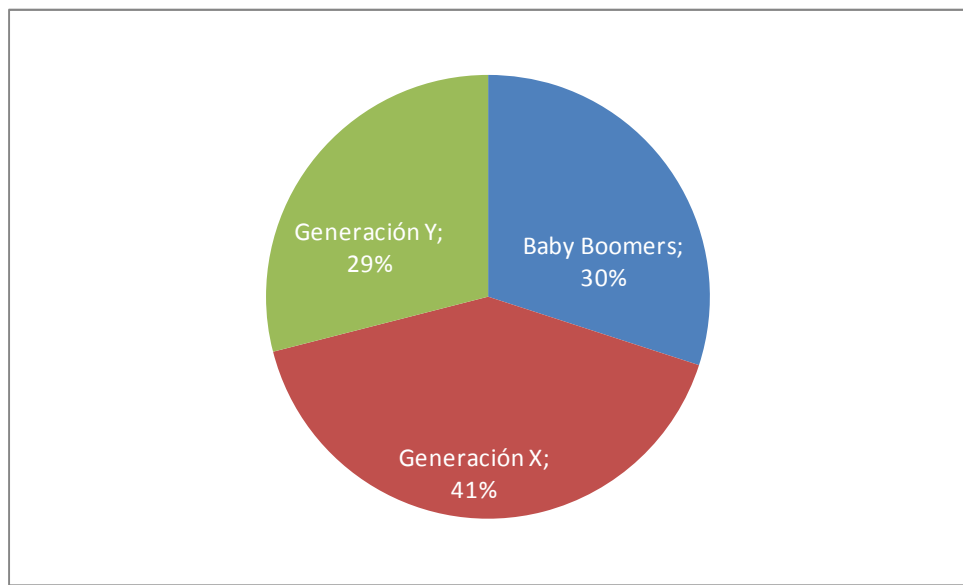


Gráfico N°3: Ponderación de las generaciones al 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

Si enfocamos el análisis a la minería, se tiene que en el marco de un estudio llevado a cabo por el Consejo Minero la fuerza laboral en Chile el 2012, se realizó una segmentación por rango de edades de la dotación propia reportada por cinco de las compañías de la gran minería del cobre en Chile, comparándola con los porcentajes promedio en los otros rubros industriales a nivel nacional, obtenidos en la encuesta CASEN 2009. Este estudio revela importantes datos que es importante analizar pues sienta las bases de la discusión.

En la gráfica N°4 se ilustran estos resultados:

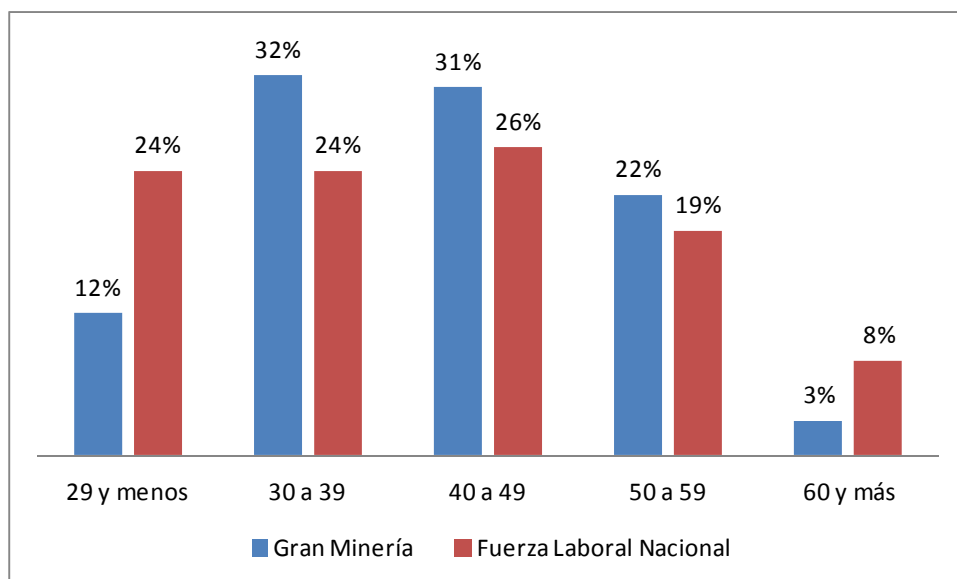


Gráfico N°4: Comparación de edades en la fuerza laboral nacional y minería.
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Minero, 2012.

Según esto, la fuerza laboral actual en general muestra una tendencia del tipo normal, y se da la lógica para ambos casos, en el sentido que hay sesgo hacia la derecha ya que a mayor edad disminuye la población activa laboralmente. También se demuestra que en la fuerza laboral nacional la mayor actividad se encuentra entre las edades más tempranas y los 49 años y en el caso de la minería esto se observa nítidamente entre los 30 y los 49 años.

Respecto al rango de edades de los Baby Boomers, en ambos casos a medida que avanza la edad baja la participación. Si se compara la curva nacional con la de la minería, hay un efecto combinado ya que entre 50 y 59 años hay mayor presencia en la minería, caso contrario sucede sobre los 60 años. Se observa también una clara tendencia en el rango de edades de la Generación X a trabajar en minería. Y en el rango de edad laboral de la Generación Y para los menores a 29 años nos encontramos que sólo la mitad de la media nacional por rubro está en la minería, es decir, hay menos atracción por ésta área con respecto a los demás, y sin embargo, son la fuerza laboral llamada a liderar los procesos y plantas de mineral al comienzo de la próxima década ⁽²⁾. Estamos frente a una disminución en el interés para trabajar en minería y es un problema que hay que resolver. En un plano hipotético es posible analizar las posibles causas de este fenómeno mostrado por los más jóvenes:

- No existe la suficiente cantidad de personas capacitadas.
- No existen las instancias de capacitación que sigan el ritmo de crecimiento en la demanda.
- No existe interés en participar en los programas de educación.
- El rubro representa una mala imagen a nivel nacional para motivar a trabajar en él.

⁽²⁾: Según encuesta de empleo del INE 2009, las tasas de atracción en minería de egresados de universidades es de un 2.4%, 1.55% para egresados de institutos profesionales y un 1.45% para los centros de formación técnica.

- No todo es dinero para los jóvenes, hay factores motivacionales como el balance trabajo-familia que los hacen retroceder.
- En Santiago pueden optar a sueldos similares.
- Los horarios por turnos tienden a ser rígidos y no les dan la flexibilidad que requieren.
- Tecnológicamente no hay grandes quiebres y no se vislumbran tampoco. Puede parecer aburrido y poco atrayente.
- Prefieren continuar estudiando u otras actividades como viajar, mientras se van desocupando las plazas ocupadas por los mayores.
- Son hijos de la fracción más joven de padres en el rango de edad de los Baby Boomers y los han visto trabajar largas horas en horarios inflexibles, y esa es la faceta que la minería tradicional les muestra por ejemplo, por los sistemas de turno.

El caso de la población joven marcará el análisis del contexto de la demanda laboral futura, pues son ellos los que revisten el gran potencial laboral, son los más capacitados⁽³⁾ y son los que sin duda, liderarán el mercado minero en la próxima década. De hecho “los profesionales son el grupo más joven” según otro informe similar Consejo Minero realizado el 2013, en relación con un estudio realizado con base en una muestra de las principales compañías de la gran minería más empresas contratistas y proveedores.

6.7. SITUACIÓN FUTURA

Según se mencionó en la primera parte de esta sección, el éxito de las inversiones en la Gran Minería del Cobre dependerá en gran parte de la disponibilidad de personal, en cantidad y calidad, para gestionar y operar los proyectos. Esta disponibilidad dependerá de las personas que ya están ingresando al mundo laboral y a su vez, de los que se están educando. De acuerdo al Ministro de Minería actualmente faltan más de 69.000 personas para desempeñarse en esta industria, y según el citado estudio del Consejo Minero del 2013, se requerirán 38.000 trabajadores adicionales entre compañías mineras y contratistas al 2020, en las cadenas de valor de construcción de los proyectos y operación-gestión de minas y plantas. Sin embargo, surge la contradicción de que no existen las motivaciones necesarias para copar los cupos disponibles en carreras de la minería en las instituciones de formación técnica y superior. Hasta ahora, las instituciones de formación han detectado una oportunidad al reconocer el potencial de este mercado en expansión y la opción de adoptar nuevos programas de pre y post-grado en disciplinas afines está en aumento. En este sentido, se ha encontrado que las compañías mineras invierten grandes capitales en fomentar la captación de profesionales y técnicos en su etapa de formación (convenios con liceos, universidades, becas), pero ellos finalmente terminan en otros rubros, produciéndose una fuga de posibles talentos incluso antes de terminar su período de educación.

De acuerdo a la clasificación que han dado distintos autores, las edades que tendrán los miembros de las generaciones al 2020 serán (ver Tabla N°11):

⁽³⁾: En el caso de la dotación propia menor a 40.5 años, se ha encontrado que poseen mayor nivel de educación formal que sus pares mayores, lo cual puede ser un reflejo del aumento de cobertura de educación secundaria y terciaria en el país, en las últimas dos o tres décadas, lo cual habla de la mayor preparación educacional de la Generación Y, respecto de las otras generaciones.

Edad al año 2020			
Modelo	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Frances Kunreuther (2010)	56 - 74	41 - 55	20 - 40
Ann D. Clark (2007)		42 - 56	20 - 42
Bristow, Amix (2011)		40 - 55	20 - 39
Cates (2010)	56 - 74	41 - 55	20 - 40
Benson (2011)	56 - 74	44 - 55	
Galaz (2010)	56 - 74	38 - 55	30 - 37
Simón (2007)	60 - 74	41 - 59	- 40
Promedio	57 - 74	41 - 59	22 - 40

Tabla N°11: Edades de las generaciones al 2020.
Fuente: Elaboración propia con datos de los autores citados.

En base a lo anterior y según la proyección de edades del INE, al 2020 la población chilena estará compuesta por la siguiente proporción de generaciones (ver Gráfico N°5):

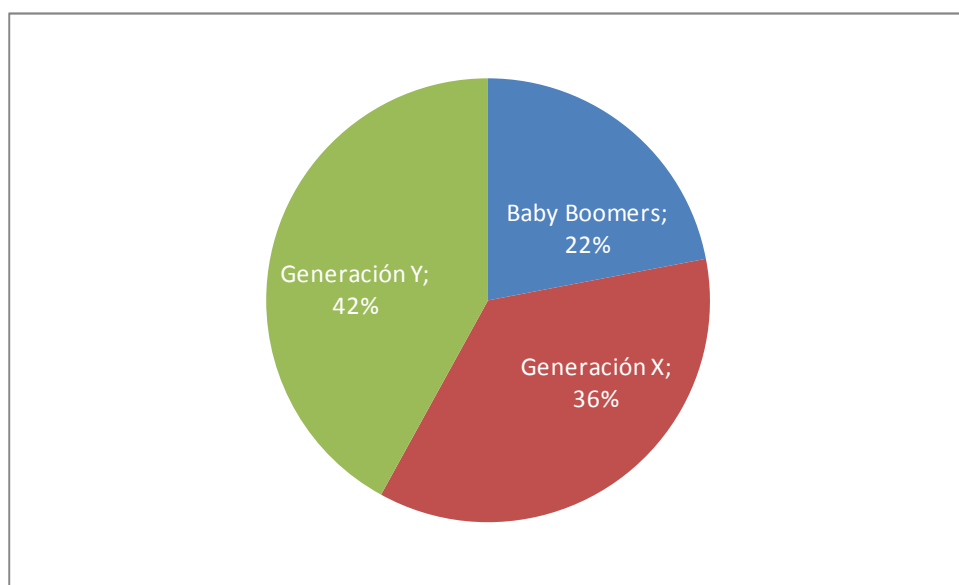


Gráfico N°5: Ponderación de las generaciones al 2020.
Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

Respecto a los datos de 2012, se proyectan cambios derivados de la lenta salida de los Baby Boomers del rango de edades objetivo. La Generación X tiene una leve disminución y en cambio la Generación Y muestra un aumento importante de su proporción en la fuerza apta laboralmente con 13 puntos porcentuales de crecimiento. Con esto se valida la importancia del potencial de trabajo de la Generación Y en la próxima década y que las estrategias deben converger a esa cohorte.

Para ilustrar la demanda total de trabajadores, para el alcance definido en función del requerimiento por los proyectos nuevos y el efecto de la renovación de personal por jubilación, se tiene que la proporción de cargos totales propios que se requerirán hacia el 2020 son (ver Gráfico N°6):

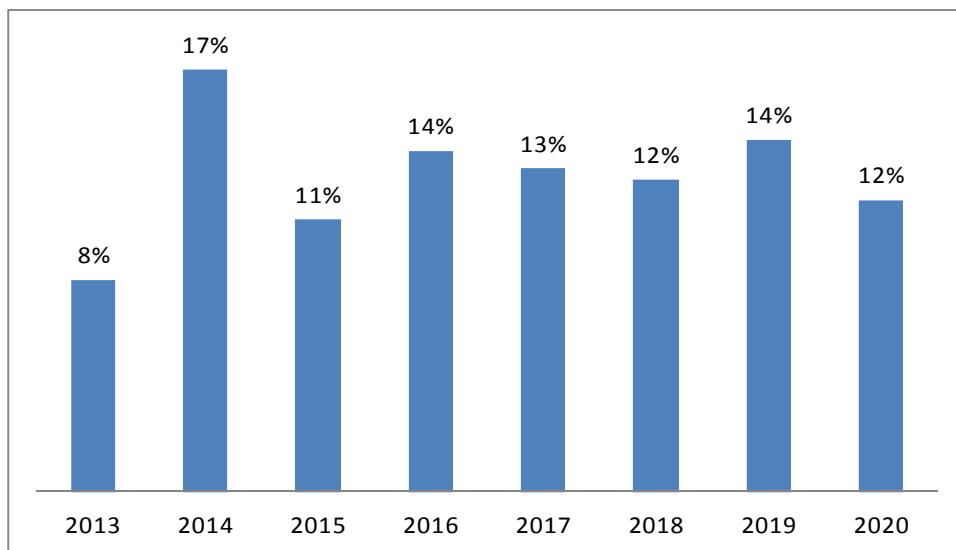


Gráfico N°6: Proporción de la demanda de dotación propia total en minería.
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Minero, 2013.

Se observa que existirán períodos críticos de demanda, entre el 2014 y 2016 y el 2019 en los cuales se requerirá el 45% del total. Sólo en estos períodos se deberá contratar más de 5000 personas como personal propio. Como referencia, en la actualidad, los cargos propios desde supervisión de primera línea hacia arriba revisten el 17% de la dotación total y la tendencia en la demanda para estos segmentos es la siguiente (ver Gráfico N°7):

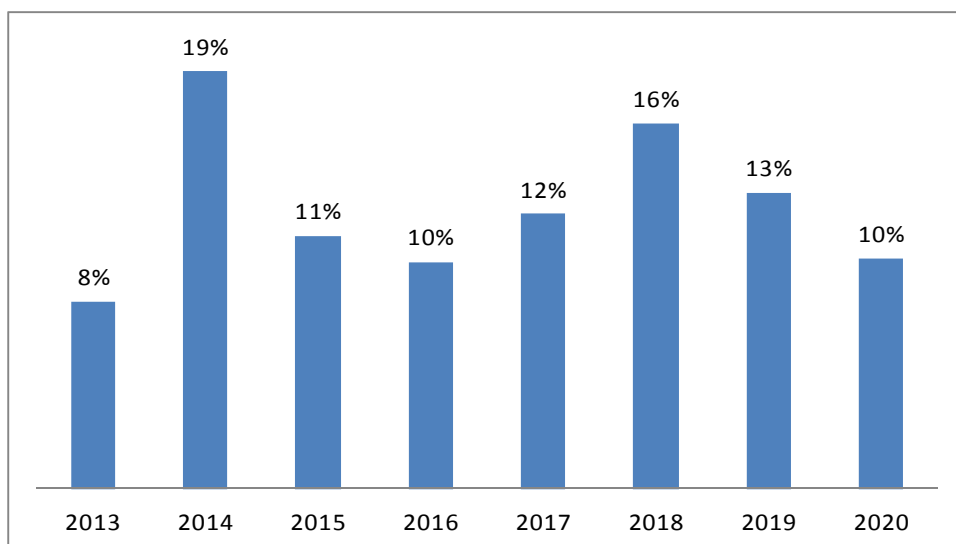


Gráfico N°7: Demanda de supervisión total en la gran minería.
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Minero, 2013.

Por otra parte, un análisis de la oferta de profesionales realizado por el citado estudio del Consejo Minero del 2013 muestra que no hay brechas significativas entre la oferta y la demanda para los puestos de supervisión entre 2013 y 2020, tal que de mantenerse el ritmo de inversión aumentará la demanda por personal calificado de especialidades afines, y entre ellos los recién egresados. Más aún, existen particularidades que podrían revertir negativamente esta proyección, pues este problema fue detectado e informado hace años, pero la reacción ha sido lenta y el problema no será solucionado en el mediano plazo (Revista Minería Chilena, N°351, 2010). En este sentido, se pueden distinguir como los aspectos que más impactan:

- Déficit de profesionales titulados dado el bajo interés, afectado por los largos tiempos de preparación académica. Si una estrategia de atracción violenta se aplicara ahora, los primeros titulados se comenzarían a incorporar al mundo laboral del 2017 en adelante. Es decir, en el mediano plazo, podrían presentarse dificultades en el reclutamiento del personal requerido y al 2020 no existiría personal apto para esos roles con la experiencia requerida, es decir, habría cantidad pero no calidad.
- Dura competencia por el capital de profesionales competentes y disponibles, ya que deberán gestionarse muy bien los costos de reclutamiento, considerando las alzas en los costos de los insumos básicos de la industrial en la actualidad.
- Demanda de los países vecinos. Como referencia, Perú elevará su producción al 2020 en 2.5 veces y Argentina en 4 veces, además de Ecuador que muestra señales de crecimiento en el sector minero.
- La minería es un rubro que tiene particularidades, pues contempla jornadas de trabajo particulares, lejanía de la familia y condiciones climáticas adversas, lo cual hace complicado buscar personas de disciplinas afines pero provenientes desde fuera del mundo de la minería, como por ejemplo del sector energético.

7.0 EL RECLUTAMIENTO Y LA COMPENSACIÓN EN MINERÍA

7.1. CONTEXTO

En un marco de una minería cada vez más aguda y sofisticada producto de un negocio creciente, el talento se convierte en la piedra de tope en la construcción de ventajas comparativas. Ahora bien, gestionar estos talentos es buscar tener y mantener al “individuo adecuado, con las habilidades correctas en la posición más adecuada para la organización” (Galaz, 2011, p. 18). Atraer y desarrollar a las personas necesarias, para lograr su compromiso con los procesos y sus resultados, constituye un desafío central para las compañías. Sabemos que las tecnologías, los productos y los mercados son comunes en las empresas mineras y por lo tanto pueden ser copiados rápidamente, pero el talento, es el recurso humano más valioso que blinda y que brinda diferenciación (Hidalgo, 2012).

La administración de un capital humano heterogéneo en sus patrones sociales hará más compleja la situación. Las gestiones de reclutamiento y de compensaciones adquieren un rol estratégico para convertir a una compañía en líder y también, la gestión de compensaciones. Así, el efecto generacional se torna relevante al diseñar acuerdos entre postulante o empleado y contratante, ya que hay que tomar en cuenta el momento y también el período en que se encuentran. Estas circunstancias siempre existen y son visibles en momentos especiales de sus vidas, por ejemplo, ¿qué pretende por su esfuerzo y sus resultados una persona de 25 años? ¿y un ingeniero senior de proyectos de 40 años, que está casado y tiene dos hijos? ¿estamos hablando de la misma persona, con quince años de diferencia? Resulta evidente que los deseos cambian. La interrogante es si las compañías podrán satisfacerlos. Con frecuencia, esto no se logra y se produce el rechazo de una oferta o una ruptura del contrato (Hidalgo, 2012).

7.2. EL RECLUTAMIENTO

Se define el proceso de reclutamiento de personal como el “conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización” (Castaño, López y Prieto; 2011, p.22).

Ahora bien, en el mercado minero, con su dinamismo característico y recurso humano altamente demandado y cotizado, el reclutamiento se realiza mediante una constante búsqueda de profesionales para integrarlos a las organizaciones. Esto no siempre es efectivo ya que existe el problema de que los procesos son excesivamente largos debido a que no se logra reclutar a la cantidad suficiente lo cual le quita validez a la selección. Esto puede deberse a la simultaneidad con que las compañías mineras salen al mercado a buscar profesionales, ya que por un lado las competencias buscadas son escasas y por otro pueden aparecer mejores ofertas de otras empresas de la competencia durante un proceso determinado. La probabilidad de éxito en la contratación debe ser alta y asimismo, la rapidez del medio escogido, debido a las ofertas de compañías de la competencia que podrían aparecer en el intertanto. Además, no es importante una difusión masiva, ya que en el caso de los puestos clave, estos procesos son hechos discretamente; y sí importa que se facilite el acercamiento a la mayor cantidad de postulantes idóneos.

En cuanto a la forma de salir al mercado en la búsqueda de profesionales, existen los siguientes medios:

- Red de Contactos.
- Sitios web especializados.
- Sitios web corporativos.
- Avisos en prensa escrita.
- Headhunting.

Según Gomolan (2011), para las generaciones Baby Boomers y X del universo de las consultoras de ingeniería que atienden la minería, es la red de contactos la que constituye la mejor forma de encontrar al candidato en cuestión, debido a que el negocio de la minería sigue siendo pequeño respecto al despliegue de profesionales en otros rubros, y por lo tanto, muchos profesionales se conocen entre sí pudiendo dar opiniones objetivas y recomendaciones. También, en un proceso de este tipo, la claridad de la oferta es altamente valorada, específicamente respecto al salario y los beneficios ofrecidos, las exigencias del cargo y los tiempos del proceso, es decir, la atracción por someterse a un proceso sólo pasa por conocer bien las características fundamentales del puesto.

El caso de la Generación Y es diferente, según Simón y Allard (2007) ellos son sensibles a determinados tipos de oferta de acuerdo a sus características y su natural interacción con las tecnologías, y demanda canales de comunicación rápidos, a distancia y con una retroalimentación constante del avance del proceso, siendo las páginas web el medio

preferido, en que se incluya una venta atractiva respecto del entorno y de los valores de la organización, aspectos muy importantes para ellos.

Como conclusión del autor, en general las organizaciones tienden a pensar que la mejora salarial es la única razón para aceptar una oferta y no se ha trabajado exitosamente en otras variables de motivación como beneficios variables ni planes de sucesión o desarrollo de carrera. Esto trae como consecuencia, erróneamente que se tienda a aumentar los beneficios en cuanto a convenios de salud o becas para los hijos, sin discriminar la edad de los postulantes. Incluir el cultivo de las relaciones interpersonales entre los valores de las compañías e implementar planes de desarrollo y sucesión exitosos pueden ser aspectos claves para satisfacer las motivaciones de las Generaciones X e Y.

7.3. LA COMPENSACIÓN

En el marco de las remuneraciones, la presencia de personas de diferentes generaciones le crea una real oportunidad y/o desafío a las organizaciones para recompensarlas adecuadamente. Por tal razón, es clave entender las motivaciones, características y valores de cada generación, para que el sistema de compensaciones calce con cada una de ellas y no buscar la situación inversa, es decir que los grupos se adapten a una estructura transversal y rígida.

Ahora bien, es un hecho que los modelos retributivos actuales se han ido quedando obsoletos como para hacer frente al problema de la atracción hacia la minería, ya que ha cambiado radicalmente el entorno que rodea al profesional y su empresa. Estos modelos consisten en la compensación clásica que es una recompensa en dinero y un paquete de beneficios homogéneo para todos los profesionales. Sin embargo estos modelos son incapaces de dar solución a la problemática de hoy. Lo anterior encuentra evidencia en que en algunas empresas o rubros, pese a tener prácticas salariales superiores al mercado, se les hace difícil atraer y retener el talento, y viceversa; existen compañías que están pagando por debajo de la media de sus competidores y que son calificadas como el mejor lugar para trabajar por muchos profesionales (Compensa, 2012). Aún así, no es el propósito de este estudio hacer una revisión conceptual de las compensaciones, pero sí lo es identificar aquellos factores que aporten hacia la estrategia futura de retribuciones hacia grupos multigeneracionales aumentando la atracción y retención de las personas calificadas.

En primer lugar, diversos autores respaldan la importancia de implementar sistemas de compensación diferenciados, es decir, tener la flexibilidad de adaptarse en forma eficiente según sea el caso del beneficiado, de acuerdo a sus propias necesidades y expectativas tal como lo señaló Cates (2010, p. 8): “El enfoque de gestión de “talla única” no funciona con las generaciones. Se debe identificar el grupo específico con el que se trabaja y utilizar las técnicas que correspondan a las necesidades y deseos de ese grupo en especial”. De manera similar Benson y Brown (2011, p. 18) indicaron que “recetas específicas tienen un mayor impacto en una generación que en otra (...), algunos autores sugieren que es apropiado que las prácticas de RRHH se adapten a las preferencias de cada grupo, un enfoque centrado puede crear conflictos”. Esto es similar a lo propuesto por Clark (2007, p. 6) en cuanto a que “los beneficios especiales pueden reducir la brecha entre las generaciones pasadas y

presentes en la fuerza laboral y dar a los empleadores lo que necesitan para atraer y retener a los trabajadores adecuados”.

En esta dirección, la evolución de los modelos deben considerar, aparte de lo tradicional, que los profesionales nuevos tienden a ser atraídos por empresas que les permitan obtener un mejor equilibrio entre sus trabajos y sus familias, donde se les reconozca por el trabajo realizado y puedan desarrollarse profesionalmente en un trabajo motivador. A modo de ejemplo, los miembros de las generaciones X e Y responden positivamente a beneficios asociados a trabajos que promueven el balance vida-trabajo (Clark, 2007). Más aún, en una compañía minera en que se realiza una “entrevista de salida”, se ha encontrado que las principales razones de la renuncia de la nueva generación son: el paquete de beneficios, problemas con el jefe y la ausencia de desarrollo de carrera (entrevista personal con Jefe de Compensaciones de una empresa de la Gran Minería). El paquete de beneficios tiene relación con aspectos externos, pero el desarrollo de carrera puede entenderse desde expectativas internas.

Así, es necesario distinguir dos tipos de recompensa por el trabajo, las extrínsecas - tangibles que surgen entre empleador y empleado e incluyen pagos y beneficios - y las intrínsecas – intangibles relacionados con aprendizaje y desarrollo, experiencia y visión de futuro en la organización. Por lo tanto, el modelo debe ser holístico (León, 2010), y en esta mirada integral encontramos en la flexibilidad una clave para generar la satisfacción de las personas de las distintas generaciones.

En el caso de las compensaciones extrínsecas, los beneficios flexibles pueden mostrarse como un sistema que permita a los empleados seleccionar de una vitrina los tipos de beneficios y los montos que realmente satisfagan sus necesidades de acuerdo con la etapa en que se encuentren (trabajadores mayores, con familia o los más jóvenes). De acuerdo al modelo de beneficios tradicionales, puede mostrarse de la forma siguiente:

1.	Seguro de Vida	UF X_1
2.	Plan de Isapre aporte	UF X_2
3.	Seguro de Salud:	$X_3\%$ Bonif.
4.	Seguro Dental:	$X_4\%$ Bonif.
5.	Seguro Catastrófico:	tope UF X_5
6.	Escolaridad:	
	» Básica	UF X_6
	» Media	UF X_7
	» Univers.	UF X_8
7.	Plan de Pensiones / Aportes empresas	
8.	Movilización	\$ X_9
9.	Colación	\$ X_{10}
10.	Bono Vacaciones	$X_{11}\%$ SBM
11.	Aguinaldo 18 sept.	\$ X_{12}
12.	Aguinaldo Navidad	\$ X_{13}

donde SBM es el sueldo bruto mensual. (Fuente: Comunicación personal con Jefe Compensación)

La brecha de este tipo de beneficios fijos es su rigidez y transversalidad y la flexibilidad se gatilla al colocar un filtro tal que cada trabajador, luego de recibir un monto anual lo reparta por ejemplo en un porcentaje de su sueldo base más el monto asociado al grupo familiar que posee.

Por otro lado, el complemento está en el escenario intrínseco como motor de las estrategias diferenciadoras. Para los trabajadores está la alternativa de aumentar su motivación al optar a beneficios con una “talla a su medida” con la posibilidad de acceder a nuevos beneficios dejando otros que estaban subvalorados. Por otra parte para la empresa existe la oportunidad de mejorar la percepción y el nivel de satisfacción de los empleados y optimizar la inversión en beneficios para los trabajadores. Es una retribución no financiera. Es la búsqueda de nuevas fórmulas para conseguir una mayor voluntad y eficacia en las personas llevando su motivación a los más altos niveles, mediante prácticas que aumenten su grado de involucramiento. De acuerdo con Bargsted (2011) la motivación de las personas es un proceso interno, ellas tienen necesidades de pertenencia, de ser competentes y autónomos y estos elementos motivadores intrínsecos se pueden desglosar en los recursos que ofrece el trabajo (diseño y condiciones del trabajo) y los personales (optimismo, resiliencia, confianza en las propias capacidades) tal que “la estimulación de un clima de involucramiento pasará por la presencia de oportunidades variadas de satisfacer estas necesidades dentro del trabajo y no inhibirlas” (p. 9), ya que un buen sueldo no basta.

A modo de ejemplo, se pueden encontrar como buenas opciones: (Fuente: Comunicación personal con Jefe de Compensaciones de una empresa de la Gran Minería)

- Entretención y Trabajo Saludable (pausas para gimnasia)
- Desarrollo Profesional (coaching, clases de idioma)
- Flexibilidad (Vestimenta informal los viernes, bancos de horas)

Este cambio de modelo es una mejora para captar a los nuevos profesionales y aunque es emergente, son pocas las empresas que realizan un análisis riguroso de la satisfacción, valoración y adecuación de las políticas extrasalariales y que por lo tanto consideren la estimulación motivacional y no financiera. Es altamente urgente analizar el impacto de la flexibilidad y la orientación al compromiso en las organizaciones.

8.0 DISCUSION

A lo largo de este trabajo hemos visto que las generaciones marcan su presencia por medio de sus diferencias y similitudes, y por el impacto que produce su convivencia en equipos multigeneracionales. Este impacto será positivo o negativo toda vez que las claves de acercamiento para liderarlas sean entendidas. Sobre todo, abrazar el cambio motivado por la entrada de la generación Y que exige cambios a los sistemas tradicionales. La Gran Minería del cobre no está exenta de esta problemática y ya asoman voces que levantan la problemática que se avecina, dada la ausencia de un recambio generacional sustentable por la falta de interés de esta nueva generación. Estos aspectos serán motivo de discusión a continuación en esta sección.

En este sentido, los estilos de liderazgo toman un rol clave ante la problemática estudiada. Se requiere el desarrollo de un liderazgo multigeneracional, tanto la comunicación efectiva como la aceptación de la diversidad de cada grupo serán fundamentales para no generar una falsa expectativa del trabajo y para admitir que un mismo objetivo se puede lograr por medio de varios caminos. Para los más nuevos, es bueno incluir planes de desarrollo de carrera y de sucesión efectivos, y para los más antiguos, reconocimiento a la experiencia, por ejemplo, mediante mentoring a los más jóvenes en líneas multidireccionales. En este sentido, pueden desarrollarse líneas de crecimiento técnico y ejecutivo que aprecien de igual manera la importancia de las generaciones en la organización tal que, por ejemplo, un Gerente Técnico X o Y estuviera en la misma línea de salario que un CEO. Lo importante es fomentar el reconocimiento mutuo entre las generaciones. El liderazgo debe tener un grado de personalización atendiendo las necesidades propias de cada grupo, para mantener siempre disponible la experiencia del Baby Boomer, la mesura del X y la destreza tecnológica del Y.

Por otro lado, el peso poblacional de cada generación está cambiando rápidamente y se acentúan las brechas existentes. Si bien es cierto, en la actualidad la Generación Y no es mayoría, sí lo será en diez años más, por lo que la visión de cambio debe activarse desde ya. No obstante, en minería esta transición se llevará a cabo a una velocidad menor dado el bajo interés de los jóvenes en ingresar a estudiar carreras afines y a la lenta retirada de los Baby Boomers del mercado por razones atinentes al rubro. En este sentido existen dos escenarios temporales a considerar en el concierto de la minería chilena:

- a) Escenario Actual 2013: Salvo algunas excepciones, no se observan tendencias a generar un cambio violento en la gestión de recursos humanos que busquen llenar este vacío. Esto se aprecia en el desbalance entre la oferta y la demanda de personal calificado para el desarrollo de las ingenierías de proyectos de inversión.
- b) Escenario Futuro al 2020: Con una menor proporción de Boomers y una mayor proporción de Y en la población laboralmente activa, se presume que existirán problemas en la disponibilidad de personal calificado, si las cosas siguen como están. Es esperable que este contexto se revierta en la medida que exista un entendimiento de los grupos generacionales que se quiera atraer y retener.

En el ámbito de la atracción del talento a la minería, las organizaciones deben salir al mercado a atraer interesados desplegando gran cantidad de recursos (al revés de hace unos años atrás). En otras palabras, un mínimo esfuerzo del reclutador ya no genera un estímulo inmediato del lado del candidato. Este es otro tiempo y estamos frente a una generación naciente en el ambiente laboral que tiene otra visión del mundo. Ni siquiera hay que invertir los roles, sino que derechamente pensar en mecanismos de reclutamiento que favorezcan la

transparencia, la responsabilidad y el acercamiento. A los mecanismos convencionales de búsqueda se han ido agregando las redes laborales, e incluso se van rompiendo paradigmas como el hecho de que el reclutamiento sea una etapa anterior a la gestión del talento, ya que el proceso puede darse a la inversa subvencionando postgrados que fomenten la internacionalización y la visión de negocios en estudiantes con alto potencial, y sembrar lealtades y más aún, hacer un contrato psicológico antes de su egreso de las universidades.

Sin embargo, externalidades como la lejanía del lugar de trabajo, ciudades mineras sin atractivo, dificultad del trabajo en las minas, la contaminación, el sistema de turnos y las condiciones climáticas desfavorables, sumado a una imagen deteriorada en general del sector, enturbian la percepción de la calidad de vida en la minería. Además, el negocio minero se encuentra supeditado a ciclos de alta demanda y a ciclos de depresión, lo que al final lo lleva a ser visto como una actividad volátil. Sin un adecuado plan de comunicación masivo que resalte el papel que cumple la minería, o políticas de responsabilidad social en educación que acerquen a las empresas a la gente, no cambiarán las percepciones del rubro. Estas alternativas de cambio no son evidentes ni tampoco rápidas de implementar, ya que requerirá de una visión más amplia para abordar el problema. Se requerirá apoyo de los gobiernos regionales para mejorar la calidad de vida en las localidades mineras y un mayor involucramiento de la inversión privada.

Para llevar a cabo las acciones, se debe conocer que los Baby Boomers dan alta importancia a la dimensión organizacional y se motivan con empleadores de alta reputación ya que entienden que ahí radica su éxito. La generación X da importancia a aspectos del trabajo y también sobre su entorno, motivándose en ambientes que faciliten su desarrollo de carrera y de buen clima laboral. Los Y, en cambio, por ser más espirituales necesitan trabajos desafiantes y que les ayude a mantener su equilibrio, su flexibilidad y su hiperconectividad.

En el contexto retributivo, para los supervisores de primera línea hacia arriba en la dirección del liderazgo - Baby Boomers y generaciones X e Y - el tema de compensaciones y beneficios es determinante en sus decisiones, unos más otros menos, especialmente en lo que respecta al mercado. Existen opciones asociadas a la tecnología y la información que favorecen la calidad de vida laboral y equilibrio entre trabajo y familia, para mejorar la administración y uso del tiempo en relación con el trabajo, el esparcimiento, el ocio, etc. Más allá de los esquemas tradicionales de compensaciones que abarcan fundamentalmente aspectos financieros, los horarios y beneficios flexibles, el teletrabajo, los bancos de horas o el rediseño de los espacios del trabajo son alternativas a considerar. El objetivo es crear un ambiente de máximo desempeño, en que se desencadenen las más altas satisfacciones producto de las más altas motivaciones naciendo del interior de las personas.

Con base en lo detallado en este estudio, es absolutamente discutible que exista una receta única y transversal a todas las generaciones y al contrario, los nuevos modelos de

compensaciones deberán considerar cada vez más la diversidad en el mediano plazo. Por tal razón podría tornarse sumamente complejo tener modelos para cada generación y parece ser que la receta es considerar las similitudes y las diferencias más fundamentales para simplificar el problema.

9.0 CONCLUSIONES

En general se observa mucha consistencia en la definición de las generaciones Baby Boomers, X e Y en la literatura. En los estudios de Benson, Galaz, Simón, Bristow y otros; no obstante no hay consenso absoluto, se aprecia congruencia en los rangos de contemporaneidad, los eventos compartidos, los patrones de comportamiento social y laboral. Las similitudes y diferencias deben ser estudiadas con mayor rigurosidad científica, ya que la mayoría de las investigaciones son más descriptivas que estadísticas aún. No obstante hay avances en los aspectos conceptuales.

Del análisis realizado en este estudio, surge la importante conclusión de que las generaciones existen, son diferentes y no es sólo una realidad atendible en términos globales, sino que se reproducen a las poblaciones a nivel regional. Esto fue comprobado por el autor en entrevistas y observación de miembros de las distintas generaciones en el trabajo, en la cotidianidad y con distintos niveles de educación. El acceso a la información es un factor determinante para estas características transversales. Con esta base se validó la hipótesis planteada.

La gestión multigeneracional considerando el piso organizacional de los supervisores de primera línea debe integrar los factores que determinan la motivación, el compromiso y las claves para gatillar satisfacción en sus empleados. De acuerdo a sus edades ellos no difieren en sus valores fundamentales y tampoco tienen formas radicalmente distintas de ver el mundo sino que simplemente tienen distintas prioridades. Es decir, las personas no son tan diferentes en su forma de contemplar las dimensiones de la realidad sino por el orden que les dan a dichas dimensiones. Esto es parte de la convivencia social y por supuesto de la laboral. La unidad social básica de la convivencia multigeneracional es la familia y en ella los sentimientos filiales son los que superan las brechas de entendimiento, no así en los equipos de trabajo con miembros de distintas edades, en que se espera que afloren las estrategias expuestas desde las jefaturas para convertir las brechas encontradas en oportunidades.

Las estrategias de atracción y retención deberían ser enfocadas en las tres generaciones laboralmente vigentes. En el escenario de la gran minería del cobre al 2020, será clave en el desarrollo de la Generación Y la consolidación de la Generación X y la herencia de los Baby Boomers. Una relación de calidad con la Generación Y marcará la diferencia, ya que ellos mantendrán su lazo psicológico con las organizaciones mientras les sea útil. El

concepto de lealtad no está ubicado en el mismo ranking que sus antecesores. El estilo de liderazgo y comunicación de Baby Boomers e individuos X será la responsable de ello, ya que la empresa debe orientarse a integrar activamente en las dinámicas de trabajo al grupo de 'recién llegados' a los que por su juventud tradicionalmente no se les concede excesiva autonomía ni criterio profesional para tomar decisiones de forma autónoma. Con un buen entrenamiento, entendimiento y empatía de los líderes, existirán estrategias exitosas y se engendrarán los profesionales requeridos en el futuro.

Se puede establecer que los objetivos de este estudio se cumplieron, pero sin embargo la componente generacional en las organizaciones de la Gran Minería sigue siendo un tema nuevo, que es necesario atender mediante estudios posteriores orientados al medio más local, y sobre todo, con un mayor soporte estadístico.

A partir de todo lo anterior nos preguntamos ¿qué pasaría si no somos capaces de atraer, reclutar y atraer los talentos "Y" suficientes? Pues la seguridad y la productividad en las operaciones actuales paulatinamente se verán impactadas, subirían el costo de operación y reclutamiento, bajaría la rentabilidad, y el accionista preferirá invertir en otro lado. Sin visión de negocio para dar sustentabilidad a los proyectos el riesgo financiero aumentaría y habría un problema de confianza.

Como conclusión final es posible indicar que se tiene que necesitamos una mirada amplia para romper paradigmas, incorporando la tecnología del teletrabajo, la hiperconectividad y las redes sociales, apuntando hacia el desarrollo social y personal. La urgencia de implementar por parte del Estado los planes de educación, atracción y retención de la nueva generación es evidente. Es imperativo, entonces, dar una mirada país a la situación minera para hacer sustentable el negocio. Estamos contra el tiempo.

10.0 BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña, E., Pérez, J. C., Villalón, J., Villalón, G. Informe INE posterior a Censo 2002. Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población, período 1990-2020. País y Regiones.
2. Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Chile, Abril.
3. Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
4. Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A cross-Generational comparison of motivational factors in sales career among Gen X college students. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85.
5. Brown, S. E. (2012). Attracting, Challenging, and Leading a Multigenerational Workforce-- A Perspective. *Frontiers Of Health Services Management*, 29(1), 29-33.
6. Caballero M., G. (2013). ¿Es operativo el concepto de Generación?. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Extremadura. España.*
7. Castaño C., M.; López M., G.; Prieto Z., J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal. Madrid, Febrero.*
8. Cates, S. V. (2010). Generational management in corporate America: The differences and challenges in management of four generations of working adults. *Chinese Business Review*, 9(8), 46-54.
9. Ciudad, J. C. (2005). *Determinantes del precio spot de cobre en las bolsas de metales. Cepal – Cochilco. Santiago de Chile.*
10. Clark, A. D. (2007). The new reality: Using benefits to attract and retain talent. *Employment Relations Today (Wiley)*, 34(3), 47-53.
11. Cochilco (2013). *Informe Tendencias del Mercado del Cobre. Balance 2012 y Perspectivas 2013-2014. Chile. Enero.*
12. Cochilco (2013). *Informe Tendencias del Mercado del Cobre. Enero-Marzo 2013. Chile. Abril.*
13. *Compensa Capital Humano (2012) ¿Cuánto vale la Retribución Emocional en la Compensación Total? España. Febrero.*
14. Consejo Minero (2012), *Informe “Fuerza Laboral en la Gran Minería Chilena. Diagnóstico y recomendaciones 2011-2020. Chile.*
15. Consejo Minero (2013), *Fuerza Laboral de la Gran Minería, 2012.2020. Diagnóstico y recomendaciones. Chile.*
16. Erickson, T. (2012). *Generational Differences in the Workplace. PLUS International Conference. Chicago, Noviembre.*
17. *Estadísticas Demográficas (2012). INE. Compendio Estadístico.*
18. Galaz, Yamazaki, Urquiza, L. (2010), *Diferencias Generacionales. Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral”. Deloitte. México, Febrero.*
19. Gomolán F., C. (2011). *Problemas que enfrenta el proceso de reclutamiento en grandes empresas consultoras de Ingeniería, Santiago de Chile.*

20. Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones Inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Buenos Aires, Granica.
21. Kunreuther, F. (2010). Are You Prepared for the Multigenerational Workplace?. *Nonprofit World*, 28(6), 8-9.
22. Labbé, F., Carrasco, E., Mathews, S. (2012). Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda. INE. Chile.
23. Leccardi, C., Feixa, C. (2011). El concepto de Generación en las teorías sobre juventud. Valparaíso, Chile, Junio.
24. León Batista, V. (2010). Compensación: Diferenciar con Equidad. RIL Editores. Chile.
25. Martín, Marco A. (2009). La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset. Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile.
26. Merino, J.I., (2011). El Capital Humano en la Minería. Seminario Cochilco, Santiago.
27. Peirano, A. (2006). La convivencia de distintas Generaciones. Una ecuación difícil de resolver. Boyden. Buenos Aires, Argentina.
28. Pérez V., V. (2012). El Crecimiento e Inversión en la Minería Chilena. Cochilco. Expomin 2012, Santiago, Abril.
29. Pérez V., V.; Cifuentes G., C., Inversión en la Minería Chilena. Cartera de Proyectos 2012. Cochilco. Santiago, Junio.
30. Pizarro C., N. (2011). Caserones: El Capital Humano para el Desarrollo Minero Regional. Lumina Copper Chile.
31. Revista de Minería, Edición N°352. Nuevos desafíos, nuevos profesionales. Octubre de 2010.
32. Simón, C.; Allard, G. (2007). Generación “Y” y Mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School.