



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

**Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Psicología**

El Desarrollo del Contrato Psicológico, como dimensión comprensiva de la permanencia laboral de técnicos de maquinaria pesada

**Tesis para optar al Grado Académico de Magister en Gestión de Personas y
Organizaciones**

Por

Paola Burgos Muñoz

Director de Tesis: Álvaro Soto Roy

Santiago, Chile

2012

Le dedico la presente tesis a mi mamá, por todo el apoyo que me ha dado en todos mis proyectos. Gracias por acompañarme, guiarme, por ser amiga y mi confidente. Sin ti, no sería la mujer que soy. También quiero agradecer a mis amigos por estar siempre conmigo.

RESUMEN

La presente investigación, es un estudio descriptivo, de carácter cualitativo que busca comprender la evolución del contrato psicológico de técnicos de maquinaria pesada con el objetivo de sugerir acciones, desde la gestión de Recursos Humanos que favorezcan su permanencia laboral en la organización estudiada. En los últimos años, se ha dado una tendencia caracterizada por la escasez de mano de obra técnica y un aumento de rotación en este segmento.

Los principales hallazgos del presente estudio son que el constructo contrato psicológico sirve para comprender la permanencia laboral de los técnicos en la organización estudiada, identificándose dos momentos claves: antes que el trabajador ingrese a la organización, antes y después de los dos años de antigüedad laboral. Lo que los técnicos más valoran son las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, las jefaturas como agentes que influyen en la construcción del contrato psicológico, la estabilidad laboral y el compañerismo, entre otras. Desde la gestión de Recursos Humanos se identificaron las acciones que se deben implementar para favorecer la permanencia laboral de los técnicos.

TABLA DE CONTENIDO

	Página	
INTRODUCCIÓN	6	
CAPITULO I		
MARCO TEÓRICO		
1. Contrato Psicológico		
1.1 Perspectivas y definiciones del Contrato Psicológico	9	
1.2 Tipos de Contrato psicológico en función de su nivel	12	
1.3 Origen y evolución del Concepto Contrato Psicológico	15	
1.4 Desarrollo del contrato psicológico en la relación laboral	17	
1.5 El impacto del incumplimiento del contrato psicológico	20	
1.6 El contenido de los contratos psicológicos	21	
 2. Características Organización		
2.1 Antecedentes Generales	25	
2.2 Áreas funcionales de la Organización	27	
2.3 Descripción de Cargo Técnico de Maquinaria	29	

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Pregunta de Investigación	36
2.2 Hipótesis de Trabajo	37
2.3 Objetivos	37
2.4 Diseño Metodológico	38
2.5 Aspectos éticos involucrados	41

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LOS DATOS

1.1 Resultados	43
1.1.1 El prestigio de la Empresa como un elemento generador de expectativas previas al empleo.	44
1.1.2 Las jefaturas como agentes que influyen en la construcción del contrato psicológico una vez que el técnico se encuentra contratado.	46
1.1.3 El crecimiento y desarrollo profesional como expectativas fundamentales de los técnicos al inicio de la relación laboral.	47
1.2 Expectativas de Desarrollo Profesional	48
1.3 Expectativas de movilidad dentro de la empresa	50
1.4 El compañerismo y transversalidad de las relaciones laborales como agentes que favorecen el contrato psicológico.	54
1.5 La estabilidad laboral como un elemento central en el contrato psicológico de los técnicos antiguos	59
1.6 La Remuneración como eventual foco de percepción de ruptura del contrato psicológico.	59
1.7 El sistema de beneficios como elemento periférico de las expectativas laborales de los técnicos	64

CAPITULO IV

CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	75

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, y debido fundamentalmente a la globalización de los mercados y su impacto en los crecientes aumentos de competitividad, muchas compañías han centrado su atención en la gestión del capital humano, como una variable relevante para el logro de objetivos estratégicos. De este modo, se asume que para lograr mejores resultados organizacionales, se requiere la capacidad, motivación y habilidad de las personas para desempeñar un rol determinado.

Considerando el mercado laboral actual, que se caracteriza por el establecimiento de relaciones a corto plazo y orientadas a la individualización, es que desde la gestión de recursos humanos, han recobrado importancia conceptos como son el compromiso, el contrato psicológico, la motivación, la implicación laboral, el engagement, los valores, entre otras. Todos conceptos que apuntan a comprender la conducta de las personas para lograr desempeños sobre lo esperado.

Para afectos de la presente investigación, se utilizará el constructo de contrato psicológico, dado que posee una serie de ventajas, entre las cuales se encuentran: permite una mayor comprensión del fenómeno estudiado, dado que considera la individualización de las relaciones laborales, centra la atención en el problema de la distribución del poder y cuenta con un potencial suficiente para integrar todos los conceptos antes mencionados como son el compromiso, la motivación, la implicación laboral, identificación, entre otros, que son sólo distintas formas que adquiere el contrato psicológico (Alcover de la Hera 2002).

Cuando un trabajador se incorpora a una organización, existen una serie de obligaciones contraídas legalmente y acordadas explícitamente. Sin embargo, también entran en juego una serie de percepciones, expectativas y creencias, realistas o no, acerca de lo que el empleador y empleado aportarán y recibirán como resultado del vínculo laboral. Este compromiso implícito es lo que se entiende por contrato psicológico y que en la presente investigación se considerará como un elemento mediador que favorece la permanencia o abandono de un trabajador a una organización.

El contrato psicológico es la interpretación que hace el empleado respecto a los términos y condiciones del intercambio entre ellos y sus organizaciones. De este modo, está compuesto por las obligaciones que los empleados creen que su organización les debe y las obligaciones que los empleadores creen que deben a sus trabajadores (Lemire, 2005). Para esta investigación, se considerará sólo la visión de los trabajadores, dado que busca comprender, desde la perspectiva de las personas, cuáles son los elementos organizacionales que valoran para permanecer o abandonar la organización.

Hasta el año 2020, se proyecta a nivel económico un crecimiento sostenido en el área minera, que se traducirá en la necesidad cada vez mayor de contar con personas calificadas a nivel técnico. Actualmente las estadísticas propuestas por el gobierno, señalan la necesidad de cubrir 22.000 nuevos empleos, de los cuales un número importante corresponde a operadores y mantenedores de maquinaria pesada. Conscientes de este desafío es que múltiples empresas ligadas a este sector industrial se encuentran evaluando estrategias de corto y largo plazo para atraer, desarrollar y retener personal técnico.

Actualmente, y debido a la escasez de mano de obra calificada en algunas zonas del país como son Antofagasta, Copiapó y La Serena, los sueldos se han duplicado en los últimos años, sobretodo en cargos de mecánico y operador de maquinaria. El problema de la retención ha golpeado principalmente a empresas medianas y pequeñas a las cuales les resulta imposible competir con la escala de remuneración que ofrecen empresas ligadas a la minería.

Esta investigación se realizará en una empresa comercial, dedicada a la venta de maquinaria pesada, representante en Chile de importantes marcas a nivel internacional. El actual modelo de negocio de esta compañía, plantea como servicio distintivo el servicio de posventa, donde cumple un rol fundamental el área de Servicio Técnico, cuya principal función es brindar soporte a los clientes en reparación y mantención de Maquinaria. Dado que esta empresa no se dedica directamente a la minería, ha debido enfrentar cierta dificultad para atraer y retener personal técnico en la zona norte y centro del país. Por este motivo, resulta interesante conocer, desde la perspectiva del trabajador, los elementos que atraen y favorecen su permanencia en la organización, donde contar con nuevos técnicos sustenta el crecimiento del negocio y retenerlos permite ofrecer un servicio de calidad.

Para comprender todo este fenómeno se utilizará el constructo contrato psicológico, que ubica la relación laboral en un plano individual y desde una perspectiva implícita.

Los costos directos por la desvinculación de personal técnico en la empresa estudiada son variados y múltiples. Algunos de éstos son: elevados costos de reclutamiento y selección, pago de horas extras a los trabajadores que permanecen en la organización, pérdida de capital intelectual, alto costo de programas de formación y entrenamiento en temas técnicos, entre otros.

El periodo de formación para convertirse en un técnico especialista en las marcas representadas, demora alrededor de 5 años, tiempo en el cual el trabajador es capacitado en Chile y en el extranjero. La inversión en capacitación por persona se estima aprox. en \$ 14.000.000, por lo cual, el costo de una desvinculación puede ser bastante alto.

Todo lo anterior, justifica la necesidad de contar con una política de atracción, desarrollo y retención de personal en el área técnica, que es donde resulta más costoso desarrollar a las personas. De este modo, el presente estudio pretende ser un aporte en la medida que entregue antecedentes para elaborar una estrategia de atracción y retención acorde a las valoraciones y expectativas que tienen las personas en relación a la empresa.

MARCO TEÓRICO

Perspectivas y definiciones del concepto contrato psicológico

El concepto de contrato psicológico comenzó a ser utilizado en la década del setenta con el objetivo de comprender el comportamiento de las organizaciones contemporáneas a la luz de los cambios producidos en las relaciones laborales, donde se pasó de formas colectivas de trabajo a una creciente individualización. De este modo, comenzó a tener relevancia la percepción subjetiva del trabajador acerca de las obligaciones que tiene su empleador y viceversa (Anderson y Schalk, pag. 639, en Alcover de la Hera 2002).

Tanto la investigación como los enfoques formulados en la última década coinciden en señalar que el contrato psicológico, se encuentra presente en toda relación laboral, siendo altamente probable que se forme y desarrolle mientras mayor sea la perspectiva temporal en la que se enmarca dicha relación.

Las primeras conceptualizaciones del constructo buscaban comprender las conductas emergentes en el comportamiento de las personas (motivación, ausentismo, rotación), explicitar y ajustar el intercambio entre organización y trabajador, adecuar las formas de dirección a las expectativas y a la evolución de la relación laboral (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; Schein, 1965).

Para el estudio del contrato psicológico, han existido dos perspectivas o aproximaciones la individual y relacional, la primera alude unilateralmente a cada parte implicada en la relación laboral, y la segunda sitúa el concepto en el plano relacional, que involucra ambas partes de la relación laboral (empleado-empleador). Para efectos de esta investigación se considerará la perspectiva individual, porque se busca conocer, desde la perspectiva del trabajador, los aspectos que favorecen su permanencia en la organización a la luz de la promesa que este cree fue realizada por su empleador.

Las dos perspectivas de estudio del contrato psicológico, han enriquecido la comprensión del concepto y sus aportes han sido múltiples. De este modo, los aportes de la perspectiva relacional han sido analizar la relación laboral desde un punto de vista de las partes implicadas en la relación laboral,

asumiendo que existen una serie de percepciones y obligaciones mutuas entre el empleado-empendedor, sobre las cuales se construye la relación laboral y que pueden ser diferentes para cada una de las partes (Alcover de la Hera, 2002).

Los aportes de la perspectiva individual para el estudio del contrato psicológico, es que alude a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre el empleado empleador. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa, por ejemplo relativa a oportunidades de desarrollo de carrera o capacitación y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella, lo que une a cada una de las partes en una serie de obligaciones recíprocas (Alcover de la Hera, 2002).

Los elementos comunes encontrados en las distintas perspectivas de estudio del constructo contrato psicológicos, convergen en señalar que se produce en la relación laboral producto del intercambio entre empleado-empendedor, donde ambos ponen una serie de recursos y mutuas expectativas que deben ser mantenidas y satisfechas para lograr un ajuste entre la oferta del empleador y la permanencia y compromiso del trabajador, se desarrolla partir de experiencias concretas (incluso previas a la relación de empleo), es fuertemente interpretativo (perceptivo) y evoluciona en función de los cambios organizacionales, del desarrollo personal del individuo, de la edad y de la duración de la relación de empleo.

Por otra parte, no existe consenso, en los términos utilizados para su descripción, algunos autores hablan de creencias, expectativas, esquema mental, percepciones, promesas, etc., lo que genera el problema del solapamiento o la redundancia entre los constructos, por lo que a juicio de algunos autores como Guest, 1998a resulta necesaria una mayor precisión conceptual que delimite con claridad cada uno de éstos.

En la mayoría de las definiciones de contrato psicológico no se establece con qué parte o partes de la organización el individuo establece el contrato psicológico, es probable que en ocasiones un trabajador reciba ofertas relacionadas con contenidos potenciales del contrato psicológico procedentes de distintos agentes organizacionales, pudiendo incluso ser contradictorias entre sí.

Considerando los objetivos de la presente investigación, se utilizará una definición del contrato psicológico desde una perspectiva individual, donde se considerará la percepción de los trabajadores respecto a las promesas y obligaciones que siente tiene su empleador. De este modo, el contrato psicológico se asumirá como: “la percepción del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros” (Rousseau, 1989, pag. 122 en Alcover de la Hera 2002, pag. 48).

Una característica fundamental de la definición anterior es que sitúa el concepto desde una perspectiva de intercambio recíproco, donde el individuo construye el contrato psicológico, a partir de lo que cree que ha acordado con la otra parte. De este modo, la persona se aviene voluntariamente a hacer y a aceptar determinadas promesas tal y como él las atiende. Por lo tanto, el contrato psicológico actúa como un modelo mental desde el cual la persona ya sea empleado-empleador utiliza para interpretar los eventos que le ocurren en la vida laboral. Por tratarse de interpretaciones carecen de un significado objetivo, siendo percepciones acerca de lo que siente el trabajador y representan para él.

Como han demostrado las investigaciones psicológicas, las percepciones no son representaciones pasivas de la realidad, sino que son construidas activamente por el individuo de acuerdo a su experiencia laboral, vital, al contacto con otros actores sociales y factores relacionados con el contexto organizacional (Rousseau, 1995, en Alcover de la Hera 2002).

Desde esta perspectiva, los contratos psicológicos poseen el poder de las profecías auto-cumplidas: pueden construir el futuro, donde las personas que hacen y mantienen sus compromisos pueden anticipar y planificar sus acciones en la medida que se encuentran más especificadas y resultan más predecibles tanto para los demás como para ellas mismas.” (Alcover de la Hera 2002, pag. 61).

Tipos de contrato psicológico en función de su nivel

Tanto las primeras definiciones del contrato psicológico, como sus más recientes conceptualizaciones, presentan ciertas discrepancias, en especial en lo relativo a su contenido, puesto que el constructo hace referencia a percepciones, expectativas, creencias, promesas y obligaciones, elementos que indudablemente implican diferentes niveles de compromiso psicológico.

Toda relación laboral comprende, además del contrato explícito, legal o escrito, una serie de elementos no escritos que proporcionan el marco de referencia del contrato psicológico. A partir de la distinción propuesta por Rousseau (1995), “estos componentes pueden agruparse en el contrato psicológico, el contrato normativo, el contrato implícito y el contrato social, cuyas características comunes se encuentran en el hecho de delimitar la percepción, la interpretación y la valoración de los términos fijados en la relación contractual” (Alcover de la Hera 2002, pag. 63).

		NIVEL	
PERSPECTIVA		INDIVIDUAL	GRUPAL
		<i>Psicológico</i>	<i>Normativo</i>
	INTERNA	Creencias de los individuos acerca de las promesas realizadas y aceptadas, así como la confianza existente, entre ellos y la organización.	Contrato psicológico compartido que emerge cuando los miembros de un grupo social, una organización, una unidad de trabajo o un equipo tienen creencias comunes.
	EXTERNA	<i>Implícito</i>	<i>Social</i>
		Interpretaciones que terceras partes (juristas, analistas, otros empleados o empleados potenciales, etc.) llevan a cabo sobre los términos contractuales.	Creencias en sentido amplio acerca de las obligaciones que se asocian con los valores de la cultura de cada sociedad.

Fig.1. Tipos de contratos (Adaptado de Rousseau, p.9).

El **contrato psicológico desde una perspectiva individual** consiste en las creencias individuales, configuradas por la organización, en relación con los términos de un acuerdo de intercambio entre los empleados y su organización. Generalmente el contrato psicológico se ha asociado con las expectativas, pero se diferencia de éstas últimas, en que el contrato psicológico entraña creencias acerca de lo que los empleados creen tienen derecho a recibir, o deberían recibir, puesto que perciben que su empleador les ha comunicado algún tipo de promesa al respecto. Aunque los contratos psicológicos producen ciertas expectativas, “no todas las expectativas emanan de promesas percibidas, y las expectativas pueden existir en

ausencia de promesas percibidas o de contratos” (Robinson, 1996, pag. 575, Alcover de la Hera 2002, pag. 53).

El **contrato normativo** se da cuando un número determinado de integrantes de la organización se identifican a sí mismos y entre sí de una manera particular, de modo que asumen la creencia que comparten el mismo tipo de contrato psicológico. De este modo, cuando cambian las condiciones de trabajo, se asume que es para todos. De manera similar, la creencia que comparten un conjunto de obligaciones como resultado de esa identificación puede crear la existencia de presiones sociales para adherirse a los compromisos del grupo y provocar conductas uniformes, con respecto a la organización o al empleador, de modo que los contratos se institucionalizan como elemento de la cultura organizacional y es transmitida a través del proceso de socialización (Alcover de la Hera 2002,).

El **contrato implícito** consiste en las atribuciones que realizan las personas que no están incluidas en el contrato formal. En opinión de Rousseau (1995), estas interpretaciones realizadas por individuos que no intervienen en la relación contractual reflejan el marco de referencia de carácter ético implícito en el contrato. Los contratos implícitos “constituyen un elemento fundamental de la reputación de la organización y de su imagen pública” (Alcover de la Hera 2002, pag. 62).

En un conflicto laboral concreto, el contrato implícito puede recibir la influencia del clima social que prevalezca en cada época, de sus percepciones y valoraciones acerca de lo que es “justo” y del grado en que se tolera la falta de equidad, además de servir como referentes los propios derechos laborales o los precedentes jurisprudenciales (Alcover de la Hera 2002, pag. 62).

El **contrato social** se define como el conjunto de normas, supuestos y creencias colectivas de carácter cultural que concibe como justo y apropiado para las relaciones laborales en una sociedad determinada. Por lo tanto, define las creencias y las normas relativas a la reciprocidad, la seguridad en el trabajo, lealtad, buena fe, y el trato justo que debe ser mantenido por los empleados y las organizaciones en general (Edward John & Karau Steven, 2007). Por ejemplo, una de las normas universales es la reciprocidad, expresada en dos principios básicos: hay que ayudar a quienes nos han ayudado y, por ende, a éstos no se les puede dañar. Además de la

reciprocidad, los contratos sociales en el ámbito laboral se manifiestan a través de lo que se considera un trato justo, expresado como buena fe, buena voluntad o juego limpio, términos que no obstante, pueden tener significados muy diferentes en función de los valores generales de la sociedad y de los valores característicos de la organización o negocio del que se trate (Alcover de la Hera 2002, pag. 63).

En contrato social se ve afectado por el contexto social y cultural, lo que implica existen contratos que puedan dictar adecuado comportamiento en diferentes contextos sociales, tales como empleador-empleado, profesor-alumno, y las relaciones marido-mujer. La conducta que se considera apropiada de acuerdo a un contrato social puede ser considerada inapropiada en otros.

A diferencia del contrato psicológico, el contrato social establece los supuestos y las normas con respecto a una amplia variedad de relaciones con los empleados. Por lo tanto, las acciones que pueden violar un determinado contrato psicológico individual pueden estar dentro de las normas del contrato social. El incumplimiento de un contrato psicológico será percibido en un nivel individual, mientras que violación del contrato social, se percibirá a nivel organizacional (Edwards, Karau, 2007).

Cabe destacar que la investigación provee evidencia que apoya la proposición de que los empleados desarrollan percepciones tanto de un conjunto ideal de obligaciones y promesas que define relaciones adecuadas de empleo (contrato social), y, por separado, pero distinto, un conjunto de obligaciones y promesas con su empleador que define su relación laboral actual (contrato psicológico) (Edwards, Karau, 2007).

Algunos investigadores han introducido el concepto de contrato psicosocial, como sinónimo de contrato psicológico. Sin embargo, la proximidad semántica que tiene el primero con contrato social, ha hecho que se prefiera seguir trabajando con el concepto de contrato psicológico para no inducir a equívocos con conceptos redundantes. Como se mencionó la vertiendo individual perceptiva del contrato psicológico, no es un concepto exclusivamente individual, sino que en él se ven implicados procesos de naturaleza plenamente psicosocial (Alcover de la Hera 2002).

Origen y evolución del Concepto Contrato Psicológico

El interés por investigar este concepto de contrato psicológico, proviene de factores ambientales e individuales entre los cuales podemos mencionar la globalización de los mercados, nuevas tecnologías, subcontratación de mano de obra, modalidad de trabajo flexible, trayectorias de carrera fragmentadas, entre otras. Ver Fig. 1.

Algunos autores, como Nord y Fox (1996) han destacado que los cambios producidos en el concepto de contrato psicológico son consecuencia de las profundas transformaciones experimentadas por las características del trabajo y los contextos organizacionales y laborales actuales). Pasamos en los años 70° por relaciones laborales, centradas en la seguridad, continuidad y lealtad donde el empleador era responsable por ofrecer desarrollo de carrera y estabilidad laboral, a una fuerte individualización de las relaciones laborales, centradas en el intercambio y la empleabilidad, donde el trabajador es responsable por la gestión de su propia carrera profesional, guiado por la autoafirmación, el reciclaje y la autoventa (Alcover de la Hera 2002).

Todos estos elementos anteriormente mencionados han hecho que el concepto de contrato psicológico evolucione de acuerdo al contexto histórico en el que se ha desarrollado. A modo de síntesis, pasamos de conceptualizaciones donde el empleador tenía una serie de obligaciones con sus empleados, relativas a desarrollo de carrera, seguridad laboral, representación colectiva de los trabajadores, entre otras, a lo que definimos actualmente donde la relación laboral se establece como un intercambio, donde existe una fuerte responsabilidad individual en el desarrollo profesional y la adquisición de competencias, donde el empleado negocia de manera individual con su empleador, no existiendo garantías a largo plazo con el empleo.

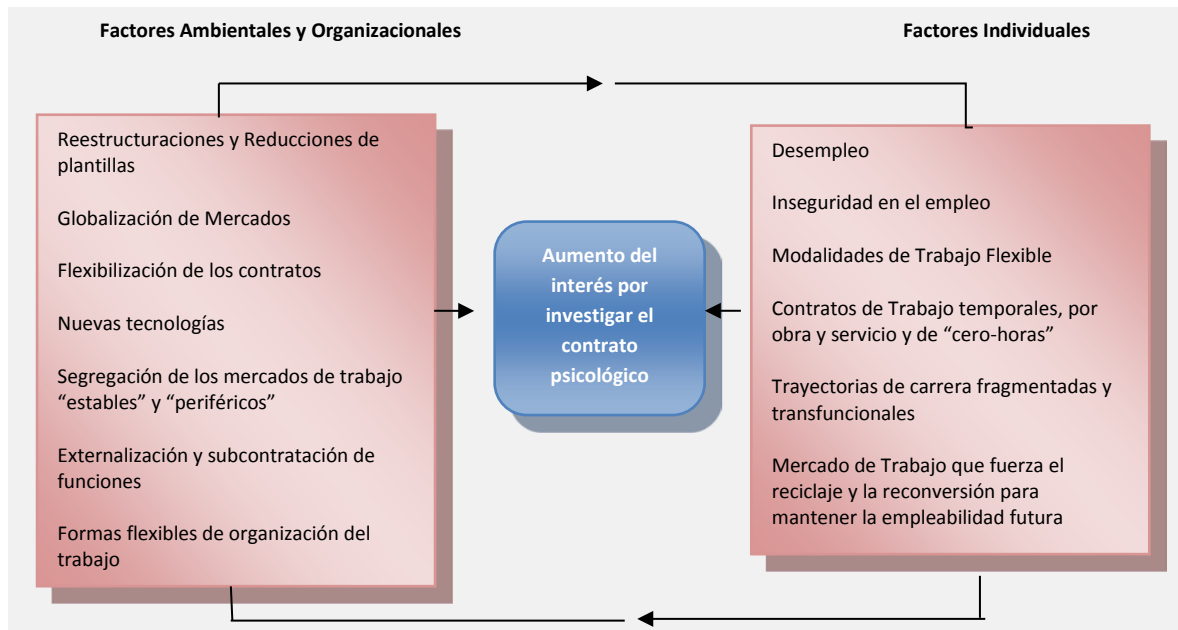


Fig. 2. Factores que influyen sobre el desarrollo de la investigación acerca del contrato psicológico (tomado de Anderson y Schalk, 1998, p.643)

Características	Forma Pasada	Forma Emergente
Foco	Seguridad, continuidad, lealtad	Intercambio, Empleabilidad
Formato	Estructurado, predecible, estable	No estructurado, flexible, abierto a la (re)negociación
Bases subyacentes	Tradicición, equidad, justicia social, mantenimiento de la clase socioeconómica	Fuerzas del mercado, capacidades y habilidades vendibles, valor añadido
Responsabilidades del empleador	Continuidad, garantías de seguridad del empleo, facilitador de formación y de desarrollo de carrera	Recompensa equitativa (como es percibida) en función del valor añadido
Responsabilidad del empleado	Lealtad, asistencia al trabajo, niveles de rendimiento satisfactorios, conformidad respecto a la autoridad	Comportamiento emprendedor e innovador, rendimiento excelente y orientado hacia la optimización de los cambios
Relaciones contractuales	Formalizadas y negociadas habitualmente a través de los sindicatos o de la representación colectiva	Responsabilidad individual por el intercambio de servicio (interna o externamente)
Gestión de la carrera profesional	Responsabilidad de la organización, quien inspira la planificación de carreras y la facilitada a través de la información procedente del departamento de personal	Responsabilidad individual, guiada por la autoformación, el reciclaje profesional y la autoventa

Fig. 3 Formas pasada y emergente del contrato psicológico (adaptado de Anderson y Schalk, 1998, y Hiltprop, 1995)

Por último, cabe señalar que pese a la evolución y los cambios que ha sufrido el concepto y los contenidos del contrato psicológico, este cuenta con una serie de ventajas para ser utilizado (Alcover de la Hera 2002):

1) capta el espíritu de nuestros tiempos, al constituir un claro reflejo hacia de la individuación de las relaciones laborales, debido a la disminución de la actividad sindical y negociación colectiva;

2) permite centrar la atención en el importante problema de la distribución de poder;

3) el constructo cuenta con el potencial suficiente para integrar una serie de conceptos claves como son la confianza en la organización, la justicia organizacional, el compromiso, la implicación, la identificación u el propio intercambio (Alcover de la Hera 2002).

Desarrollo del contrato psicológico en la relación laboral

Debido a las condiciones actuales del mercado laboral, donde las relaciones laborales se encuentran limitadas temporalmente y en las que el mercado de trabajo se encuentra en permanente flujo, es cada vez más difícil establecer relaciones de intercambio social que posibiliten la creación de confianza y cooperación entre empleado-empendedor, todos elementos imprescindibles para la construcción del contrato psicológico. Es usual que las personas descubran el acuerdo del empleo al que han llegado sólo después de cierto tiempo, ya que sólo la experiencia en la organización puede permitirles descubrir lo que realmente se espera de ellos y el apoyo que pueden esperar de su empleador (Dany Francoise, 2001)

Las personas cuando ingresan a un empleo cuentan con una serie experiencias anteriores, que forman parte de su socialización primaria (cultural, familiar, educacional, etc.) y que le sirven de guía (esquema mental) para interpretar la realidad y su vínculo laboral. De este modo, busca establecer vínculos laborales que le parezcan positivos para su desarrollo personal y profesional. Las empresas por su parte, realizan procesos de reclutamiento y selección, a partir de los cuales se establecen ciertas expectativas bidireccionales entre el futuro empleador y empleado. Sin embargo, no será hasta la incorporación definitiva del trabajador cuando

estas percepciones se construyan por medio de procesos formales de socialización como es la inducción o por medio de mecanismos informales y que sirven de fuente de información como son las jefaturas y los compañeros de trabajo que constituyen la experiencia concreta de trabajo.



Fig. 4. El desarrollo del contrato psicológico en la relación laboral. Soto 2008

La creación del contrato psicológico no sólo se basa en mensajes externos y señales sociales, sino que también en cogniciones y predisposiciones individuales (los mensajes que uno recibe las interpretaciones y estilo personal de procesamiento de esta información)" (Francoise, 2001).

Dado que el contrato psicológico está compuesto de creencias, se desarrolla de manera explícita o por promesas implícitas hechas por el empleador en el momento de la contratación, así como en continuar interacciones entre empleado y empleador (Edward John & Karau Steven, 2007). De este modo, la percepción de un empleado puede ser que tiene derecho a ciertas obligaciones de su empleador como resultado de sus contribuciones a través del tiempo; la lealtad y el compromiso debe ser recompensada a largo plazo por medio de la seguridad en el empleo.

De acuerdo a Rousseau (2001) la formación del contrato psicológico pasa por las siguientes fases:

ETAPAS				
Antes del Empleo	Reclutamiento	Integración a la Empresa	Experiencias posteriores	Revisiones Sucesivas
Creencias Profesionales	Intercambio de Promesas Activo	Continúa el intercambio de promesas. Búsqueda activa de información tanto por el trabajador como por la empresa.	Se reducen el intercambio de promesas y la búsqueda activa de información.	La información discrepante puede llevar a reevaluar. Los incentivos y costos del cambio impactan en la evaluación.
Normas Sociales	La empresa y el candidato evalúan sus señales mutuas	Múltiples fuentes de información procedentes de la empresa.	La empresa reduce sus esfuerzos por socializar al empleado. Los cambios se incorporan a contratos ya existentes.	

Fig 5. Fases de la formación del contrato psicológico (adaptado de Rosseau, 2001)

Para que se genere un contrato psicológico deben existir dos condiciones importantes en todo intercambio social estas son las variables tiempo y confianza. Ambas resultan fundamentales para la formación y el desarrollo del contrato psicológico, la primera hace que la persona disponga de una perspectiva temporal proyectada en el futuro y anclada en el pasado que otorga identidad y sentido de existencia, y la segunda facilita el intercambio social y las negociaciones informales y con ello, la estructura de reglas implícitas que dirigen la acción productiva dentro de la organización (Alcover de la Hera 2002).

La variable temporal es muy importante para establecer un contrato psicológico, por el vínculo que establece entre el empleado y el empleador, lo cual tiene una poderosa influencia en el comienzo, desarrollo y término de la relación de trabajo. Es por esta razón que el rendimiento y el compromiso pueden verse mermados negativamente cuando un contrato finito se aproxima a su final. De este modo, la perspectiva temporal, tiene efectos sobre las expectativas, identificación, compromiso, implicación y motivación, pudiendo tener repercusiones en variables de resultado relevantes como son el "rendimiento y productividad del trabajador, en su nivel de satisfacción laboral, en la tasa de absentismo, en solicitudes de rotación interna y en las

decisiones de abandono de la organización” (Alcover de la Hera 2002, pag. 71).

Conceptualizar el contrato psicológico como un elemento vinculado a los componentes de la experiencia de trabajo, a los factores individuales y a los factores de contexto, capta perfectamente la naturaleza del constructo más amplio de experiencia de trabajo. Al “compartir este triple carácter multidimensional, multinivel y temporal, la coherencia conceptual se mantiene incólume, de manera que la inclusión en este modelo teórico del contrato psicológico añade a la experiencia de trabajo el componente perceptivo-interpretativo-emocional derivado de las relaciones implícitas que se establecen entre el individuo y la organización a través de dicha experiencia y a través del tiempo” (Alcover de la Hera 2002, p. 191).

En síntesis, de acuerdo a Alcover de la Hera (2002) el contrato psicológico, incluida la conducta extra rol, se ve afectado por las siguientes dimensiones:

- a) Temporalidad, a menor tiempo menor es el contrato psicológico
- b) Tipo de contrato (contingente o estable a la organización)
- c) Si el contrato es directo con la empresa o en régimen de subcontratación
- d) Tangibilidad

El impacto del incumplimiento del contrato psicológico

Pese a las dificultades conceptuales antes mencionadas, existe congruencia entre los investigadores para señalar que la violación del contrato psicológico puede causar diversas reacciones en un trabajador, como son tener la intención por abandonar la organización, expresión de insatisfacción, reducción del compromiso y la implicación (Soto, 2008).

La violación del contrato psicológico se produce cuando los empleados consideran que la organización no ha respetado uno o más de sus compromisos. Las fuentes son el reconocimiento del no cumplimiento por parte de algún agente organizacional y la no congruencia entre las percepciones de las partes.

La ruptura del contrato psicológico puede ocurrir por tres causas: malentendido entre las partes, por injerencia de causas externas o por una

ruptura debida a la falta de una de las partes. De aquí la distinción entre ruptura percibida y violación de contrato (Alcover de la Hera 2002). Mientras la ruptura tiene un componente cognitivo, la violación tiene un componente afectivo o emocional. Esto explicaría por qué ciertas percepciones de incumplimiento llevan asociadas fuertes reacciones emocionales mientras que otras al revés (Topa, G. y Palací, F, 2000).

En la violación del contrato psicológico los empleados se sentirán inclinados a tomar medidas para reequilibrar la relación de trabajo. Si hay sobre cumplimiento probablemente ocurrirá lo mismo pero en sentido positivo. Sin embargo la tendencia es a percibir en mayor grado los sub cumplimientos (Turnley, W., Bolino, M, Lester, S., Bloodgood, J., 2002).

Los resultados de la violación del contrato psicológico se reflejan en una amplia gama de resultados negativos, incluyendo reducida satisfacción del trabajo, disminución de la confianza en la organización, aumento de escepticismo sobre la vida de la organización en general, y aumento en los deseos de renunciar (Turnley, W., Bolino, M, Lester, S., Bloodgood, J., 2002).

La investigación sobre la ruptura del contrato psicológico plantea que los individuos tienden a estar especialmente resentidos cuando perciben que las acciones de la organización son intencionales e injustificables. Por lo tanto, las respuestas al incumplimiento del contrato psicológico puede ser especialmente fuerte cuando los empleados creen que la organización no está más dispuesta a cumplir con los compromisos asumidos (Robinson & Morrison, 2000). Más específicamente, se espera que los empleados reduzcan tanto su desempeño en sus funciones como en sus "comportamientos organizacionales de ciudadanía" en mayor medida, cuando perciben que la magnitud de la violación del contrato psicológico es grande, y que la organización intencionalmente no cumplió con sus promesas (Turnley, W., Bolino, M, Lester, S., Bloodgood, J., 2002).

El incumplimiento del contrato psicológico se produce cuando un empleado percibe que su organización no ha cumplido una o más de las obligaciones que comprende el contrato psicológico (Lemire, 2005).

El contenido de los contratos psicológicos

Actualmente, no existe un consenso respecto a los contenidos del contrato psicológico y sólo se coincide en señalar la existencia de un conjunto de factores que ambas partes tratan de satisfacer por medio de una relación laboral. A pesar de esta diversidad, autores como Guest (1998^a) han señalado que hay elementos comunes en la investigación, donde se enfatizan componentes básicos como son: la confianza, la justicia y la distribución de las contribuciones y la compensación (Alcover de la Hera, 2002).

Algunos autores como Herriot, Manning y Kidd (1997) han planteado diferencias en el contenido de los contratos psicológicos debido a distintos factores, entre los cuales se puede mencionar: el género, basándose en las diferencias cualitativas de las actitudes relativas a la carrera profesional existentes entre mujeres y hombres; la edad de los trabajadores; antigüedad de los empleados en la organización; y, por último, diversos factores organizacionales que pueden influir sobre el contenido de los contratos psicológicos (tamaño de la organización, posibilidades de promoción y de desarrollo de carrera profesional de los empleados, y el carácter público o privado de las organización).

Pese a lo anterior, e independiente de los contenidos del contrato psicológico, existe consenso en señalar como las principales responsabilidades de empleados y empleadores son:

Responsabilidades del Empleado	Responsabilidades del Empleador
Aviso Previo de Abandono	Posibilitar avances profesionales rápidos
Aceptación de traslados y cambios	Salario elevado
No servir a la competencia	Salario en función de rendimiento
Confidencialidad con la información	Buenas compensaciones y beneficios
Mínimo tiempo en la empresa	Formación
No búsqueda de otro empleo	Seguridad en el empleo
Horas Extras	Desarrollo de carrera
Lealtad	Apoyo frente a problemas personales
Conducta extra-rol	Claridad en las tareas
Altos niveles de rendimiento	Retroalimentación

Seguir normas y políticas		Comunicación con los empleados
Ser buen compañero		Información acerca de las decisiones
Trabajar en Equipo		Responsabilidad
Ser líder		Trabajo significativo, contenido de los puestos
Desarrollar las habilidades requeridas		Justicia organizacional, equidad humana
Proteger la imagen de la organización		Entorno Seguro de trabajo
Cumplir horarios		
Honestidad		
Buena presencia		
Cuidar bienes y propiedades de la organización		

Fig.6. Adaptado de Alcover, 2002, p. 104-105

Las responsabilidades anteriormente señaladas forman parte del componente implícito de las relaciones laborales y pueden ser analizadas desde dos vertientes. Una perspectiva transaccional, que se caracteriza por ser de tipo cognitiva y con una implicación limitada del empleador e individuo (por ejemplo, salario, categoría profesional) y una perspectiva relacional, donde adquiere relevancia la vinculación afectiva y el establecimiento de compromiso y confianza entre las partes (por ejemplo, las oportunidades de promoción, la estabilidad en el empleo) (Alcover de la Hera 2002).

El contrato relacional asume como obligaciones del empleado el desarrollo de habilidades y competencias específicas para el desarrollo de las funciones del cargo, el desarrollo de una carrera profesional a largo plazo, el compromiso de aceptar requerimientos que sobrepasan los términos fijados en el contrato formal. Por su parte se asumen como obligaciones del empleador contar con una política de formación prolongada y continua, que en muchos casos implica altos costos de inversión, dar una compensación adecuada para mantener la fidelidad del trabajador (Alcover de la Hera 2002).

Las principales diferencias del contrato transaccional y relacional son:

Contrato Transaccional	Contrato Relacional
- Dimensión Cognitiva - Legitimidad racional/legal - Centrado en los intereses que las dos partes desean	- Dimensión afectiva - Legitimidad moral - Obligaciones socioemocionales de larga

satisfacer - Obligaciones específicas de corta duración	duración en virtud del compromiso recíproco de cada parte
--	---

Fig. 7 Diferencias del Contrato Transaccional y Relacional (Alcover, 2002)

Un elemento importante a considerar para distinguir un contrato transaccional o relacional es la tangibilidad. Un contrato muy poco tangible o excesivamente ambiguo incrementa la incertidumbre, mientras que un contrato muy tangible se aleja de lo que se entiende por contrato psicológico, al aproximarlos a un mero intercambio económico donde los términos se encuentran claramente especificados (Alcover de la Hera 2002).

El contrato psicológico relacional plantea que las inversiones y las ventajas conseguidas en un tipo de relación laboral mantendrían al individuo apegado a la organización, puesto que antes que el trabajador tome la decisión de abandono, evalúa el costo asociado a su desvinculación.

Teóricamente existiría cierta continuidad entre los polos relacional y transaccional, lo que haría que en la práctica ambos polos se combinarían.

Términos transaccionales		Términos relacionales
Económico	<u>Foco</u>	Socioemocional
Parcial	<u>Inclusión</u>	La persona como un todo
Cerrado, específico	<u>Marco Temporal</u>	Abierto, indefinido
Escrito	<u>Formalización</u>	Escrito y/o no escrito
Universales	<u>Particularismo</u>	Particulares
Estático	<u>Estabilidad</u>	Dinámico
Restringida	<u>Perspectiva</u>	Amplia
Público, observable	<u>Tangibilidad</u>	Subjetivo, sobreentendido

Fig.8 Transaccional v/s Relacional (Alcover, 2002)

Un aspecto importante a la hora de investigar el contrato psicológico es determinar el grado en que los componentes socioemocionales afectan el vínculo laboral, más allá del sólo intercambio económico. El polo transaccional alude al salario, los beneficios las compensaciones, mientras que el relacional incluye habitualmente oportunidades de desarrollo personal, el estatus, la lealtad y la identificación (Mac Lean Parks y sus colaboradores, 1998).

La investigación respecto a la influencia de los aspectos sociemocionales del contrato psicológico, coinciden en señalar que aquellos que se centran menos en aspectos socioemocionales provocarían niveles inferiores de compromiso e implicación psicológica de los empleados, mientras que aquellos contratos que presentan una mayor orientación socioemocional facilita la realización de conductas extra rol (Alcover de la Hera 2002, pag. 68).

Por su parte, Alcover de la Hera (2002), plantea que “cuanto más comprensivo y penetrante es un contrato psicológico, es decir, cuanto más espacio vital ocupe de la persona, más importante resultará el empleo y el empleador para definir la autoidentidad de los empleados. Así, si los límites entre la vida personal y la vida laboral se encuentran difuminados, es más probable que también se difuminen los límites entre la identidad personal y la identidad organizacional del trabajador” (Alcover de la Hera 2002, pag. 71).

Una autora que ha investigado el contrato psicológico es Gabriela Topa (2005), quién plantea que además de la dimensión relacional y transaccional, se ha agregado la ideológica. Este componente ideológico se presentaría cuando las expectativas del empleado no sólo se basan en sus derechos personales sino que en la creencia de que contribuyendo a la organización está también contribuyendo a una causa valiosa. Esto implicaría que la organización puede representar los principios y valores con los cuales la persona se identifica promoviendo la identificación con la empresa. Dependiendo de la dimensión más preponderante es la mayor sensibilidad de las personas al cumplimiento de esos componentes.

CARACTERÍSTICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa en la cual se realizó la presente investigación, se dedica a la venta de maquinaria pesada, siendo distribuidor en Chile de importantes marcas a nivel internacional.

En esta empresa trabajan alrededor de 220 personas, de las cuales 90 son técnicos de maquinaria pesada, los que se encuentran ubicados desde Arica hasta Puerto Montt. La mayor cantidad de técnicos están en los talleres de Santiago y Copiapó, donde hay en promedio 25 técnicos.

Formar a un técnico en las marcas comercializadas, tiene un alto costo en tiempo y recursos. Se ha estimado un tiempo de formación de 5 años, en el cual, el técnico asiste a entrenamientos tanto en Chile como el extranjero, lo que le debería permitir adquirir las competencias técnicas necesarias para atender a los clientes en lo que respecta a mantención y diagnóstico de maquinaria. La inversión en capacitación, por parte de la empresa, se estima en \$ 14.000.000.

En los últimos años, ha crecido la rotación de técnicos en lugares como Santiago y Copiapó y de acuerdo a los últimos indicadores, la mayoría de éstos se va de la empresa antes de cumplir dos años de antigüedad laboral. Por esta razón, no sólo es necesaria la capacitación para los técnicos nuevos, sino también elaborar estrategias de retención para los técnicos con mayor antigüedad. El primero para sostener el crecimiento y el segundo para sostener la calidad de servicio.

Actualmente existe una escasez de mano de obra técnica para reparación de maquinaria, tendencia que debería aumentar en próximos los años, producto de los múltiples proyectos mineros localizados en el norte del país. Por esta razón, se hace necesario contar con tener sistemas de incentivos atractivos, alineados con las expectativas de las personas para atraer nuevo personal y mantener al que se encuentra vigente.

La empresa ha dado señales de ir en esta línea, sin embargo, hay aspectos hay características del vínculo laboral que se desconocen por parte de la administración y que son aquellos que se abordaran en esta investigación a la luz del concepto de contrato psicológico.

A continuación se presentan características generales de la organización y del cargo de técnico de maquinaria pesada.

Antecedentes generales

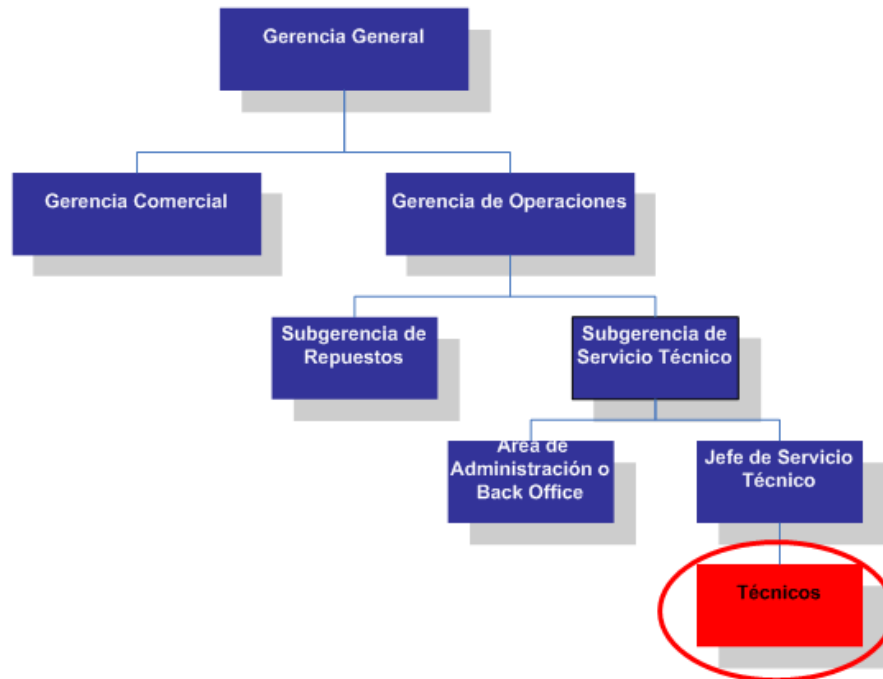
Giro	Venta de Maquinaria
Sector Económico	Automotriz
Propiedad	Privada, Sociedad Anónima
Tamaño	Grande
N° de Trabajadores	220
Ubicación geográfica	10 Sucursales de Iquique a Puerto Montt



- ✓ La organización estudiada tiene presencia Nacional y actualmente se encuentra expandiendo sus operaciones en Perú. En ambos países es representante de importantes marcas de maquinaria con prestigio a nivel mundial.
- ✓ La empresa estudiada ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos y soluciones para los mercados de Minería, construcción y forestal.
- ✓ El respaldo de las marcas representadas, más una Asistencia técnica integral, son garantía para que sus clientes los elijan como proveedores.

Áreas funcionales de la Organización

La empresa tiene dos grandes áreas de trabajo. El 70% de la dotación pertenece al área de operaciones y de ésta el 40% representa a Servicio Técnico.



Mapa Estrategico del area de Servicio Tecnico

El área de servicio técnico tiene por objetivo estratégico brindar soporte y asistencia técnica a los clientes de equipos de maquinaria. Por tal motivo, las metas establecidas son: a) ser el motor que impulse la segunda venta de un equipo, por calidad y rapidez del servicio prestado, b) Establecer un Desarrollo Comercial de Servicio Técnico para aportar al resultado operacional de la compañía, c) Convertirse en un distribuidor atractivo para nuevas marcas. Todos estos objetivos, no serían posibles sin el activo más importante de esta área que son las personas.

El área comercial vende productos, el área de Repuestos vende Repuestos, el área de servicio técnico vende las competencias de sus técnicos para diagnosticar y mantener maquinaria. De ahí la importancia que tienen estos últimos, en la estrategia de la compañía. Considerando esta definición, es que a nivel de Recursos Humanos, el año 2011 se establecieron cuatro

grandes desafíos: a) Identificar y desarrollar las competencias técnicas y conductuales de personal técnico, b) Definir una estrategia que permita atraer, seleccionar, desarrollar y retener al personal crítico de servicio técnico, c) evaluar la actual estructura de compensaciones e incentivos y d) monitorear el clima laboral para identificar e intervenir los factores organizacionales e higiénicos que pudiesen afectar negativamente el desempeño laboral.

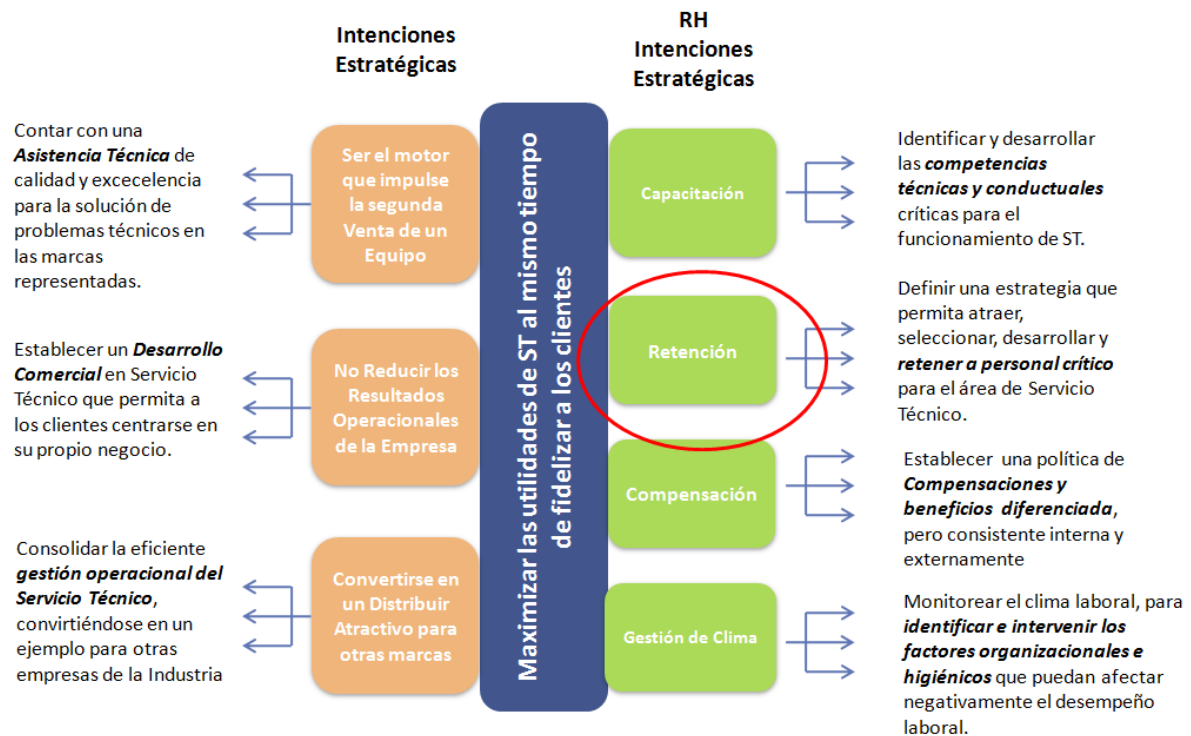


Fig. 9 Planificación Estratégica de Servicio Técnico

Capacitar al personal de servicio técnico resulta costoso por la cantidad de horas invertidas (h/h) y por la inversión que significan viajes a fábrica y organización de actividades de formación. Desde que un técnico ingresa a la compañía es capacitado en temas básicos de mecánica, hidráulica, electricidad, etc. para que adquiera las competencias básicas necesarias para realizar mantención, hasta que terminado este proceso es capacitado en diagnóstico y reparación de equipos mayores. En resumen, se tiene estimado que un técnico demora alrededor de 5 años en adquirir las competencias técnicas necesarias para realizar tareas de mantención, diagnóstico y reparación de equipos.

Considerando el mercado laboral actual y las características etarias de las personas que recién se incorporan como técnicos, elaborar estrategias de retención resulta relevante, para que estas personas se mantengan en la organización y la inversión en capacitación y desarrollo de competencias, efectivamente tenga dividendos esperados para la compañía. De esta manera, se contará constantemente con personal capacitado para asumir nuevas funciones (sucesión) y a largo corto plazo se logrará brindar un servicio de calidad y excelencia para los clientes.

Descripción de Cargo Técnico de Maquinaria

El cargo de servicio Técnico cumple las siguientes funciones:

Propósito principal del puesto
Realizar los diagnósticos, reparaciones y mantenciones a los trabajos asignados por su jefatura, de acuerdo a su nivel de especialización y competencias técnicas.
Funciones principales
1. Realizar las tareas que le asigne el Jefe de Servicio 2. Colaborar y apoyar directamente al jefe de Servicio 3. Supervisa y dar coaching a los técnicos de menor nivel 4. Elaborar Informes Técnicos de acuerdo a su nivel de conocimientos y experiencia 5. Realizar visitas a clientes de acuerdo a lo indicado por el Jefe de Servicio 6. Emitir informe de viaje (tiempo de demora en la salida de visitas a clientes) 7. Efectuar recomendaciones de repuestos requeridos y sugerir o recomendar las reparaciones futuras a los clientes, en general dentro de su nivel de experiencia y conocimiento 8. Mantener el aseo del taller y las condiciones de seguridad 9. Mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos en mecánica y de lectura de manuales técnicos, además de informarse respecto de los cambios tecnológicos y sus implicancias en los productos de las marcas representadas
Indicadores de logro
1. Cumplir con los tiempos establecidos para las reparaciones 2. Mantener un nivel de evaluación de desempeño mínimo requerido, aumentando gradualmente su nivel de autonomía para realizar los trabajos y entregar los trabajos a satisfacción de su cliente interno y

externo 3. Índice de accidentes (Seguridad en el taller)	
Otras interacciones (internas/externas)	
• Personal de la sucursal o taller • Clientes	
Competencias Corporativas	Competencias Conductuales
• Trabajo en Equipo • Conducta Ética • Orientación a la Excelencia • Servicio a Clientes	• Cumplimiento de normas • Evaluar antes de actuar • Capacidad de Aprendizaje • Adaptabilidad y Flexibilidad • Orientación a la Calidad /Orientación al Detalle

Fuentes de Reclutamiento de un Técnico de Maquinaria

Las fuentes de reclutamiento son múltiples, pero algunas de las más utilizadas son:

1) Publicaciones en los medios

En este aspecto se publica la oferta de empleo en diario y bolsas de empleo electrónica Laborum, trabajando.com)

2) Referidos de otros técnicos

Los técnicos espontáneamente entregan antecedentes de potenciales candidatos al cargo.

3) Charlas en Institutos

Esta actividad tiene por objetivo crear una conexión entre la compañía y los mejores institutos que imparten la carrera de Técnico Mecánico. De este modo, se presenta la empresa, sus características, beneficios, etc. y se genera una base de datos con alumnos de los últimos años, interesados en hacer su práctica profesional. De estos, los mejores alumnos se pueden quedar una vez terminada su práctica.

4) Prácticas Laborales

5) Ferias Laborales

Plan de Carrera para un Técnico

Un técnico desde que ingresa a la compañía tiene un periodo de formación de aproximadamente 6 o + años hasta que llega al tope de su madurez profesional. Pasado ese periodo puede optar a distintas líneas de desarrollo en el ámbito de la Gestión (Jefe de Taller, Servicio Técnico u Operaciones), Servicio (Product Manager, CSS o Vendedor), área Técnica como Supervisor de Asistencia Técnica o Instructor acreditado. Cabe destacar, que para pasar de un nivel a otro, cada dos años, la empresa realiza un proceso de Acreditación de Competencias Técnicas, en el cual, cada persona se somete a una evaluación teórico- práctica, y una evaluación conductual de sus jefaturas para evaluar si la persona se encuentra en condiciones de pasar al nivel siguiente. Un input importante en este tema es la evaluación del desempeño, realizada por la jefatura directa.

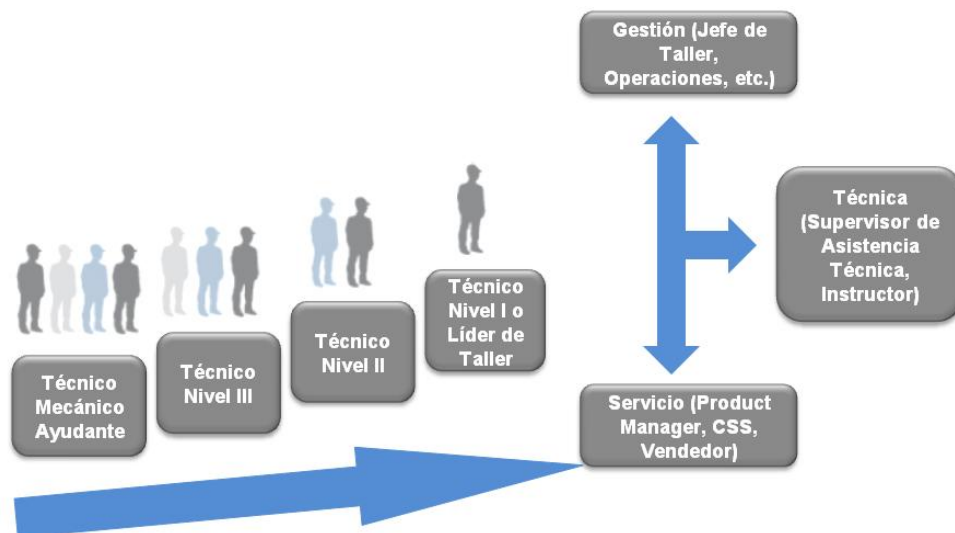


Fig. 10 Plan de Carreta de un Técnico de Maquinaria

Aspectos Laborales del Contrato Contractual

Tipo de Remuneración

El 100% de los Técnicos tiene una remuneración fija + una variable de acuerdo al cumplimiento de metas del taller. Cada técnico recibe un salario acorde a su nivel, el que va desde \$ 300.000 para un Mecánico Ayudante, hasta \$ 1.200.000 para un técnico Nivel I. Por política de la compañía, la escala salarial se encuentra sobre mercado, ubicándose en el percentil 62. A su vez, anualmente se entrega un bono por cumplimiento de metas de la compañía, bono de vacaciones y aguinaldo de septiembre y fin de año.

Jornada de Trabajo

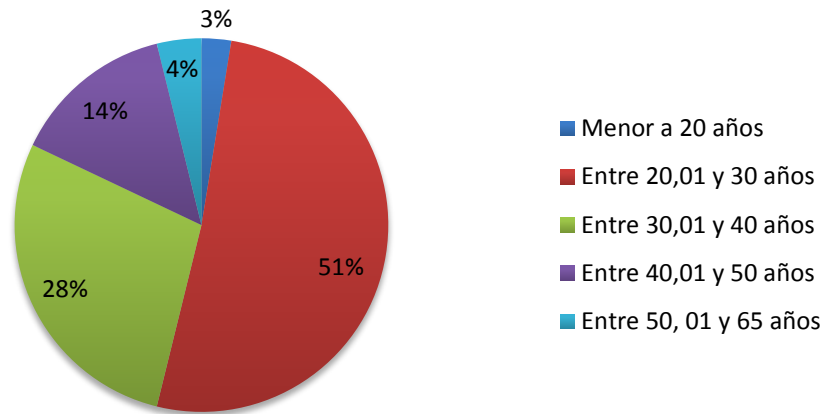
El trabajo se ejecuta de Lunes a Viernes, de 08:30 a 18:00 hrs. con 30 minutos de colación. En el caso de los técnicos se pagan horas extras por quedarse después de la jornada de trabajo.

Algunos indicadores de Recursos Humanos

Promedio de Edad del Grupo de Técnicos

La mayoría de los técnicos, es decir un 51% tiene entre 20 y 30 años, lo que significa que en muchos casos están iniciando su vida laboral, siendo SKC, su primer o segundo empleo. Dado el grupo etario que representan, es probable que sean solteros y recién estén iniciando su vida familiar

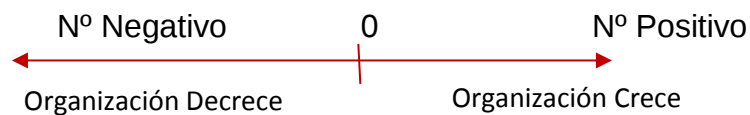
Por su parte, sólo el 3% de la dotación de técnicos tiene sobre 50 años y el 42% tiene entre 30 y 50 años. Esta información es muy importante para identificar el grupo etario al que irá dirigido el Plan de Retención, ya que en muchos casos los intereses de uno u otro grupo dependerán del momento vital que está viviendo el grupo estudiado. Muchos autores plantean que el contrato psicológico es distinto dependiendo del ciclo vital de las personas, profesión desarrollada, historia laboral, entre otras.



Rotación de Técnicos por sucursal

Rotación: Es la cantidad de Personas que Ingresan y se desvinculan de la Empresa.

Índice de Rotación: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.



Las sucursales con mayor movilidad o rotación de personal técnico son Antofagasta y Copiapó, ambas zonas con gran inversión en minería. En ambas ciudades existe dificultad para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener técnicos de maquinaria, existiendo escases de mano de obra.

CIUDAD	2009	2010	2011	Mayo 2012
ANTOFAGASTA	0%	0%	0%	-40%
CALAMA	100%	50%	33%	0%
CONCEPCIÓN	0%	0%	-30%	14%
COPIAPÓ	8%	7%	25%	-33%
IQUIQUE	-25%	-33%	50%	20%
LA SERENA	0%	0%	50%	0%
SANTIAGO	15%	4%	13%	17%

PTO. MONTT	100%	0%	33%	0%
TALCA	100%	-100%	100%	0%
TEMUCO	0%	-20%	20%	0%
GENERAL	10%	0%	18%	10%

El año 2011 y lo que va del 2012, la dotación de Técnicos aumentó sostenidamente un 18% y 10% respectivamente, lo que significa que hay más de 40 personas con menos de dos años de antigüedad laboral en la compañía (50% de la Dotación Total de Técnicos).

	2009	2010	2011	Mayo 2012
INGRESOS	17	8	29	15
EGRESOS	11	8	16	6
DOTACIÓN PROMEDIO	60	60	73	82

Antigüedad Laboral de los técnicos desvinculados

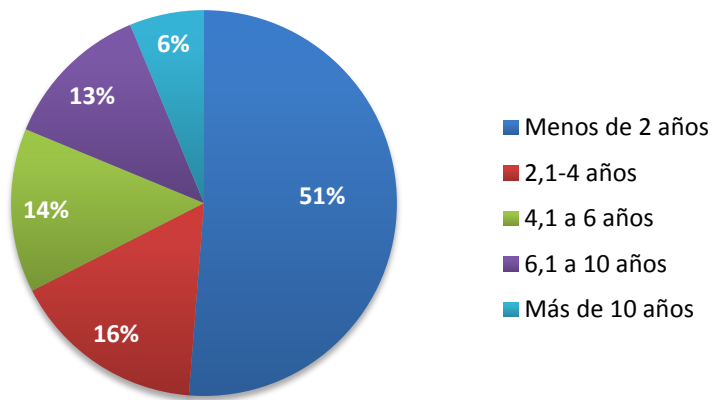
La mayor cantidad de técnicos que se desvincula voluntariamente de la organización lo hace antes de los dos años en la compañía. De ahí la importancia de elaborar un Programa de retención que permita disminuir esta tendencia.

Antigüedad	2009	2010	2011	Mayo 2012	TOTAL
Menos de 2 años	7	3	8	7	25
2,1-4 años	0	4	3	2	9
4,1 a 6 años	3	0	2	1	6
6,1 ó más años	1	1	3	1	6

El promedio de permanencia de un técnico en SKC es de 3,8 años.

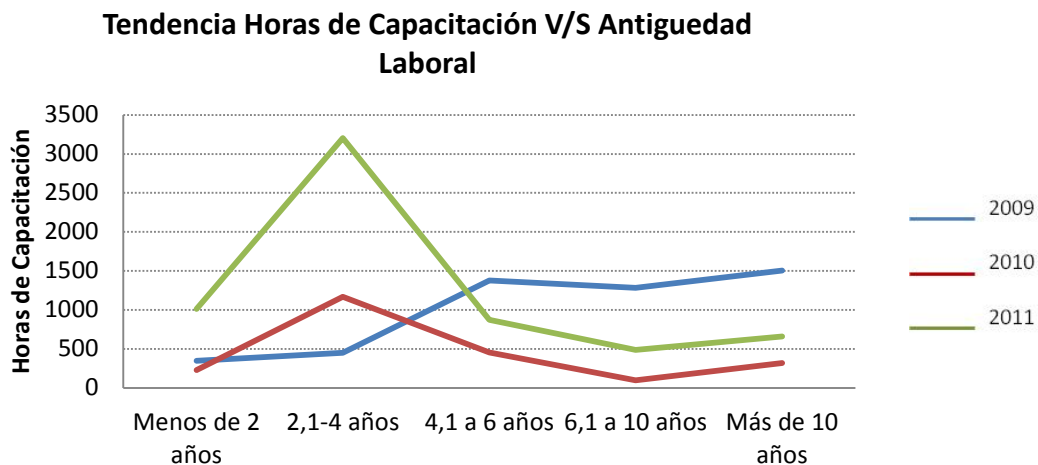
Antigüedad laboral actual de los técnicos

Actualmente la mayoría de los Técnicos tienen menos de 2 años de antigüedad laboral, lo que representa un tremendo desafío en materia de capacitación, entrenamiento y retención.



Estadísticas de Capacitación de los Técnicos

La mayoría de las horas de Capacitación de los Técnicos se concentran en personas con una antigüedad laboral entre los 2,1 y 4 años. De este modo, la menor cantidad de horas de capacitación se destinan a personal nuevo, siendo un segmento crítico en temas de retención. La capacitación, también sirve como mecanismo de motivación para que las personas se sientan parte de la organización.



Sólo en los últimos años, los técnicos han realizado cursos de capacitación NO Técnica, siendo una tendencia que probablemente deba ir en aumento en los próximos años.

Indicador	2009	2010	2011	2012 a la fecha
Horas de Capacitación	4959,16	2258,5	6230	4614
-Cap. Técnica	4427,25	1680	4085	4614
-Otros Temas	531,91	578,5	2145	0
Técnicos Capacitados	73	43	75	45
Promedio Horas de Capacitación	67,93	52,52	83,07	98,17
Recibieron Cap. y se desvincularon	8	2	7	1

MARCO METODOLÓGICO

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El contrato psicológico es la interpretación que hace un empleado respecto a los términos y condiciones del intercambio entre ellos y sus organizaciones. En la presente investigación se abordará el concepto desde un punto de vista unilateral, es decir desde la perspectiva del trabajador, esto porque el 95% de las desvinculaciones se producen por renuncia voluntaria.

Considerando los costos de la desvinculación de personal técnico, por los elevados gastos de reclutamiento y selección, pago de horas extras, pérdida de capital intelectual, costos por programas de capacitación, entre otros, es necesario contar con información que permita articular un programa de atracción, desarrollo y retención de técnicos para hacer de la oferta de empleo de la empresa un lugar más atractivo para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

Muchos de los técnicos que ingresan a la organización, lo hacen con una serie de expectativas que sienten respecto a las obligaciones de su empleador, algunas de las cuales no son cumplidas y los hace pensar en buscar nuevas alternativas laborales. De acuerdo a las estadísticas de rotación, al menos el 11% de la dotación de técnicos se va antes de los 2 años de antigüedad laboral, y del total que ingresaron el último año, se retiraron un 24%. Los técnicos desvinculados por la empresa en el último año, son 0%.

Es por lo anterior que el presente estudio busca comprender las expectativas de los técnicos respecto a las obligaciones de su empleados en dos momentos claves, es decir antes de los 2 años de antigüedad laboral y más de 2 años de antigüedad laboral. Esto resulta relevante dado, que actualmente el 52% de la dotación es personal con menos de dos años de antigüedad laboral y representan el crecimiento de la organización, mientras que el 48% corresponde a “personal antiguo” que requiere ser retenido para brindar un servicio de postventa adecuado a las importantes marcas representadas. Es posible pensar que por su historia en la compañía cada uno de estos grupos desarrolla y atribuye creencias diferentes acerca de las obligaciones mutuas y de su empleador, razón por la cual, este estudio

busca dilucidar estas diferencias y similitudes. Para comprender estos elementos es que se utilizará el constructo contrato psicológico, el cual permite conocer las percepciones de los técnicos respecto a las obligaciones que tiene su empleador, de modo tal, que permita ajustar la oferta de empleo, favoreciendo su permanencia en la organización.

Conocer la percepción de los técnicos respecto a su empleador, puede permitir a esta última definir una propuesta de valor a las personas, desde las expectativas y necesidades que tienen los técnicos, potenciando los que elementos que valoran y aquellos que requieren ser mejorados en la organización.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

El presente trabajo se enmarca en una investigación acción donde se parte del supuesto que el solo hecho de investigar un tema, es sinónimo de intervención en el fenómeno estudiado. En este caso se investigará el concepto de contrato psicológico en técnicos de maquinaria pesada.

La hipótesis diagnóstica de este trabajo es que el contrato psicológico, actúa como una variable mediadora, en la permanencia de técnicos dedicados a ofrecer servicios de diagnóstico y reparación de maquinaria pesada. Se identificaron dos grupos de técnicos, uno con una antigüedad menor a dos años y el otro grupo con más de dos años en la compañía. Es posible pensar que por su historia en la empresa cada grupo desarrolla y atribuye creencias diferentes acerca de las obligaciones de su empleador y las responsabilidades propias. De este modo, es posible que el contrato psicológico se encuentre influido por la antigüedad laboral y las características de los grupos atareos que fueron estudiados.

Las preguntas de investigación que guiarán el desarrollo de este estudio son:

- ¿Cuáles son los elementos contenidos en el contrato psicológico de técnicos que recién ingresan a la compañía y de aquellos que llevan más de dos años de antigüedad laboral?.
- ¿Cuál es la percepción de los técnicos respecto a la oferta de empleo y desarrollo que le hace su empleador?.

- ¿Qué aspectos valoran los técnicos respecto a su empleador y cuáles pueden ser mejorados para aumentar su periodo de permanencia en la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Sugerir acciones, desde la gestión de Recursos Humanos, que favorezcan la permanencia de técnicos de maquinaria pesada, a partir del análisis de los contenidos y la evolución del contrato psicológico que desarrollan tanto los técnicos nuevos como los más antiguos.

Objetivos Específicos

2. Identificar las expectativas o creencias de técnicos nuevos y antiguos respecto a las obligaciones de su empleador y las propias.
3. Identificar posibles acciones desde la empresa para responder más directa y eficazmente a las expectativas construidas por los técnicos respecto a las obligaciones de su empleador.
4. Sistematizar el desarrollo del contrato psicológico de los técnicos, en dos momentos claves, en su ingreso a la compañía y transcurridos dos años de antigüedad laboral.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

Esta investigación corresponde a una investigación de tipo descriptivo, de carácter cualitativo, donde se pretendió conocer las características de un fenómeno en particular –Contrato Psicológico- (Hernández, Fernández & Baptista, 1998) existente entre los técnicos de la empresa aludida.

Un estudio descriptivo "...busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankhe, 1986, p.412 en Hernández, Fernández & Baptista, 1996,

p.60), con el objetivo de conocer las principales características del contrato psicológico que favorece la permanencia de técnicos dedicados a la reparación de maquinaria pesada.

Se utilizó una aproximación metodológica cualitativa, ya que se busca producir datos descriptivos, en las propias palabras de las personas investigadas; considerándolas como un todo, no intentando reducirlas a variables. Además, con esto se trató de minimizar la influencia de los investigadores sobre los sujetos investigados; tratando de comprenderlos dentro del marco de referencia de ellos, y reconociendo lo valioso de todas las perspectivas (Taylor & Bodgan, 1986).

Diseño de investigación

Esta investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transaccional, puesto que no implicará manipulación de variables experimentales, ni diversidad de observaciones; y se realizó en un momento único del tiempo, con el objeto de describir las variables a estudiar y analizar su incidencia en dicho momento (Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

Muestra

El tipo de muestra que se ocupa en esta investigación se conoce como intencionada, ya que los sujetos no fueron elegidos al azar, sino que de alguna forma intencional (Ruiz, 1996). El criterio utilizado es en base a la antigüedad laboral de los técnicos, y sus resultados en la última evaluación del desempeño (año 2011). Se consideraron personas que estuviesen dentro de un rango promedio como resultado de esta última y se dividió la muestra en personas que llevan entre 1 y 2 años en la organización y 2 o más años. Se considero esta división porque la mayoría de los técnicos que se van de la organización, lo hacen antes de los dos años.

La muestra final está compuesta por 41 técnicos dedicados a la reparación de maquinaria pesada, todos hombres, entre 20 y 58 años.

En cada focus group participaron en promedio 8 personas. En total se realizaron cuatro focus group, dos en Santiago y dos en Copiapó. En cada zona se realizó un focus group para personas con menos de dos años de antigüedad, donde el promedio de edad fue 27,6 años y dos más de dos años de antigüedad, donde el promedio de edad superó los 33,7 años.

En las entrevistas individuales participaron 9 técnicos, 4 con menos de dos años de antigüedad laboral, cuyo promedio de edad fueron de 25, 2 años, y 5 con más de dos años de antigüedad, con un promedio de edad de 36,3 años. En el primer caso, todos eran solteros, solo uno tenía hijo. En el segundo caso, tres eran casados con hijos y sólo uno era soltero.

Muestra	Promedio de edad	Estado Civil
Focus Group Grupo 1(*)	27,6 años	8 casados, 7 solteros
Focus Group Grupo 2 (**)	33,7 años	13 casados, 3 solteros
Entrevistas Grupo 1	25, 2 años	Solteros, 1 con hijo
Entrevistas Grupo 2	36,3 años	3 casados, 1 soltero

(*) Grupo 1, Menos de dos años de antigüedad

(**) Grupo 2, Más de dos años de antigüedad

Procedimiento de Recolección de Datos

La estrategia de recolección de datos es por medio de la realización de cuatro focus group a técnicos y entrevista semiestructuradas con personal técnico y jefaturas. El focus group es una técnica cualitativa que implica una discusión organizada con un grupo seleccionado de individuos para obtener información sobre sus opiniones y las experiencias acerca de un asunto en particular. Los grupos focales son un acercamiento directo y cualitativo de una investigación, son un tipo de entrevista conducida de una manera no estructurada y natural por un investigador entrenado entre un grupo de sujetos que se pretenden entrenar (Floría, 2000). Con esta información se levantarán las categorías de contenido del contrato psicológico en el grupo estudiado.

Los focus group se desarrollaron a finales del año 2010, dos se realizaron en Santiago y dos en Copiapó. En cada ciudad se realizó un focus con personas con menos de dos años de antigüedad y uno con personas sobre dos años de antigüedad, cada uno de los cuales tuvo en promedio 8 personas. Se eligieron ambas ciudades, dado que son los talleres más grandes en dotación y donde existe mayor rotación de personal. Cada focus group duró entre 1 y 1,5 horas. Se utilizó una pauta semiestructurada donde a las personas se les indicó los objetivos del estudio y se le indicaron directrices generales para conversar: cómo llegaron a la empresa, qué fue lo

que más les gustó de la oferta de empleo, que sabían de la empresa antes de postular, qué esperan del empleo, se han cumplido o no sus expectativas, cuáles creen son las obligaciones de su empleador, qué espera la empresa de ellos, qué destacan de la empresa, qué mejorarían, entre otros.

Posteriormente, en el transcurso del año 2011 se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas a técnicos de Santiago y 5 a jefaturas (2 de Copiapó y 3 de Santiago). Esta técnica de recolección consiste en un encuentro cara a cara entre el investigador y el sujeto a investigar, donde se intentará captar las vivencias y opiniones de este último acerca del tema estudiado, mediante una pauta abierta de preguntas (Taylor & Bodgan, 1986). A ambos grupos se les preguntó, cómo llegaron a la empresa, qué sabían de ella, cuál fue su primera impresión, qué fue lo que más les gustó de la oferta de empleo, si se han cumplido sus expectativas laborales, qué destacan de la empresa, qué aspectos consideran deben mejorarse para hacer de la organización un mejor lugar de trabajo, qué los retiene en la empresa, cuáles son las obligaciones de su empleador, cuáles son sus propias obligaciones con la empresa, etc.

Entrevista	Antigüedad menor a dos años	Antigüedad mayor a dos años
1	X	
2		X
3		X
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
9	X	

Por último, se mantuvieron reuniones periódicas con gerente de área y Jefaturas para administrar el proceso de investigación acción y acotar las expectativas.

Aspectos éticos involucrados

Consciente que cualquier investigación produce tensión en las personas investigadas porque levanta temores y expectativas es que la investigadora recalcó la confidencialidad de la información entregada y su utilización sólo para fines académicos, puesto que hasta ese momento la investigadora trabajaba en la organización y cumplía un rol como responsable de un subproceso de Recursos Humanos (capacitación). De este modo, se le explicó a cada participante del estudio los objetivos de los focus group y las entrevistas, con el objetivo de ajustar expectativas y definir claramente los alcances del proyecto. Además, se recalcó que la información obtenida era confidencial y a la organización, sólo se le entregaría información general, sin detallar el nombre de los participantes del estudio. A su vez, se destacó que esta investigación, sólo tenía carácter académico y que cualquier acción de mejora posterior producto de este estudio, sería responsabilidad de la empresa.

A cada participantes se le entregó una hoja de consentimiento para participar del estudio (Anexo N°1), donde se destacaba la confidencialidad de la información y su participación voluntaria.

Técnica de análisis de Datos

La técnica de análisis de datos que se utiliza es el análisis de contenido. En éste, el investigador hace inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto, el cual tiene una finalidad descriptiva, que debe considerar la vinculación de los hallazgos al entorno al cual pertenecen (Ruiz, 1996). Esto permite determinar las “Unidades de Análisis” que según Sierra Bravo son “modalidades especiales y particulares de las unidades de observación (Sierra Bravo, 1991, p.288).

Finalmente, se buscan y eligen categorías mutuamente excluyentes, las cuales presentan el grado de desarrollo de la variable, en este caso Contrato Psicológico. Estas categorías tienen por objeto ayudar a clasificar o agrupar a las unidades de análisis del texto, representando elementos más definidos y singulares que los indicadores (Sierra Bravo, 1991).

Para analizar los resultados se visualizaron dos momentos claves en el desarrollo del contrato psicológico, 1) técnicos con menos de dos años de

antigüedad laboral, que es la etapa en que se desarrolla el contrato psicológico y 2) técnicos con más de dos años de antigüedad, que es cuando se afianza o debilita el vínculo laboral. La mayoría de los técnicos que se desvinculan de la organización, lo hacen antes de los dos años.

El análisis de datos se realizó considerando la información de cuatro focus group y nueve entrevistas individuales a los técnicos, a partir de las cuales se identificaron siete categorías de análisis. Éstas surgieron a partir del discurso de los participantes del estudio, quienes al dar su opinión respecto a la empresa se refirieron principalmente a estos macro contenidos. Cabe destacar que estos contenidos fueron ordenados cronológicamente desde que un técnico es invitado a participar del proceso de selección para el cargo, hasta que lleva más de dos años en la compañía. Las categorías identificadas fueron:

1. El prestigio de la Empresa como un elemento generador de expectativas previas al empleo.
2. Las jefaturas como agentes que influyen en la construcción del contrato psicológico una vez que el técnico se encuentra contratado.
3. El crecimiento y desarrollo profesional como expectativas fundamentales de los técnicos al inicio de la relación laboral.
 - 3.1. Expectativas de Desarrollo Profesional
 - 3.2. Expectativas de movilidad dentro de la empresa
4. El compañerismo y transversalidad de las relaciones laborales como agentes que favorecen el contrato psicológico.
5. La estabilidad laboral como un elemento central en el contrato psicológico de los técnicos antiguos
6. La Remuneración como eventual foco de percepción de ruptura del contrato psicológico.
7. El sistema de beneficios como elemento periférico de las expectativas laborales de los técnicos

A partir de estas categorías, se realizó un análisis comparativo entre los técnicos con menos y más de dos años de antigüedad laboral, con el objetivo de definir elementos que favorecen la permanencia de técnicos en la organización estudiada y que tuviesen relación con la gestión de personas.

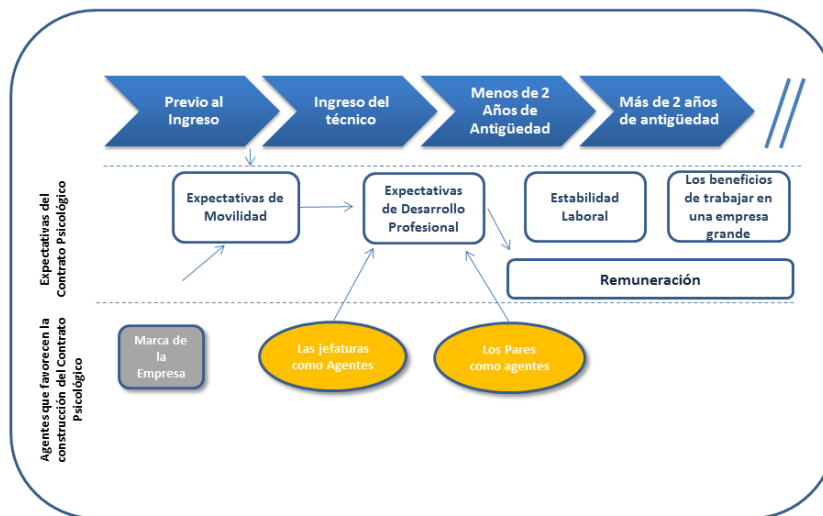
Resultados

La presentación de resultados en relación a la construcción del contrato psicológico de técnicos de maquinaria pesada se realizará en torno a ciertos momentos e hitos de la trayectoria que resultan fundamentales de diferenciar para la comprensión de sus creencias y expectativas en torno al trabajo y a la empresa: antes y después de la contratación, antes y después de dos años de antigüedad en la empresa.

A nivel general, en los resultados mostraron que el contrato psicológico de los técnicos de maquinaria de la empresa estudiada se construye previo a la relación laboral, por el prestigio que tiene la empresa. Esto genera una serie de expectativas, que se ajustan durante la relación laboral en el intercambio entre empleado-empleador. Las mutuas expectativas de ser mantenidas y satisfechas permitirán ajustar la oferta del empleador y la permanencia y compromiso del trabajador.

Cuando el técnico ha ingresado a la organización, construye el contrato psicológico a partir de las experiencias concretas de trabajo. En el caso de la empresa estudiada cumplen un rol fundamental las jefaturas y pares, dado que son éstos los que transmiten los valores y políticas de la organización, ejemplificados en su propio desarrollo al interior de la empresa. De este modo el contrato psicológico es fuertemente interpretativo (perceptivo) y evoluciona en función de los cambios organizacionales, del desarrollo de las personas, su edad, la duración del empleo, entre otras, todos factores que explican la variabilidad del constructo en la empresa estudiada.

Durante los primeros de permanencia de un técnico en la organización se generan una serie de expectativas laborales ligadas principalmente a la creencia que la empresa debe brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Si éstas son satisfechas aumenta la probabilidad que el técnico permanezca en la organización, de lo contrario, se corre el riesgo que la abandone. Por su parte quienes finalmente permanecen en la organización, han alcanzado un mayor vínculo con la organización o contrato psicológico, el cual, podría quebrarse en la medida que la remuneración se vea estancada. El siguiente esquema resume los principales hallazgos del estudio, los cuales se presentarán luego en detalle.



1. El prestigio de la Empresa como un elemento generador de expectativas previas al empleo.

Hace veinte años las empresas podían darse el lujo de elegir entre numerosos candidatos. Hoy en día esto ha cambiado debido a la demanda de mano de obra calificada, lo que ha obligado a las empresas a preocuparse por su imagen como empleador para diferenciarse de su competencia y vender su proyecto a los candidatos. Esto es lo que se denomina marca del empleador que o es otra cosa que la reputación corporativa o imagen que tiene en el mercado laboral.

En el caso de la empresa estudiada, ésta forma parte de un importante holding del país, con más de 35 años en el mercado y que constantemente ha creado nuevas unidades de negocio, participando en distintos rubros. De este modo, ha destacado como una empresa líder en el área de Ingeniería, industrial y automotriz.

Tanto en los focus group como en las entrevistas, la mayoría de los técnicos manifestó conocer la empresa principal del grupo y las marcas representadas, todas las cuales tienen presencia a nivel internacional. A su vez, destacaron de la organización que es grande, sólida y conocida en el mercado de venta de maquinaria pesada. De este modo, las personas que recién se incorporan se sienten atraídas por estabilidad laboral que la empresa les brindaría a ellos y sus grupos familiares y sólo un número reducido de personas manifiesta no conocerla previamente. En general lo que más destacan es la estabilidad laboral y la posibilidad de acceder a una

serie de beneficios, que probablemente en empresas de menor tamaño no accederían.

Cabe destacar, que tanto en las entrevistas y como en los focus, los técnicos con mayor antigüedad sienten una fuerte identidad con la marca de maquinaria en la cual se especializan, no desconocen la marca contratante, pero la representada ocupa un lugar importante.

Por último, existe consenso entre las jefaturas en señalar que la empresa tiene prestigio, es grande, tiene recursos y representa importantes marcas de maquinaria, que brinda a sus trabajadores estabilidad laboral y desarrollo profesional. De acuerdo a su opinión, estos son los elementos que atraen y retienen a los técnicos.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Empleador
Menos de dos años	Mi primera impresión, encontré una empresa grande, sumamente grande, porque a nivel de Holding es súper grande tiene buen renombre, cuando yo digo que trabajo en SK, ah!! Tu trabajas en SKC, y maquinarias y volvo, tiene buen nombre la empresa tiene buen prestigio (Entrevista N°1). Había pasado por afuera, la ubicaba, tenía identificado que tenían los productos Volvo y otras marcas, pero así en sí, no la conocía mucho (Entrevista N°9). Esta empresa en si no la había escuchado, pero si había escuchado de SKC Rental y de SKC Ingeniería y construcción (Entrevista N°1). Yo hice la práctica para quedarme, yo no hice la práctica porque quería tener una práctica en la mano, yo quería quedarme trabajando en una empresa grande (Entrevista N°1).	“ Mi papá siempre me decía trabaja en Sigdo Koppers esa es una buena empresa” (Focus N°1, Santiago). “Prefiero trabajar en SKCM que Rental, nosotros somos especialistas”. “SKCM representa marcas con prestigio internacional” (Focus N°1, Santiago). “Yo antes trabajaba en otra parte y había escuchado de SKC por la venta de maquinaria y que representaba a la Marca VOLVO” (Focus N°3, Copiapó).	Las personas quieren trabajar acá por lo que se ve de Sigdo Koppers, una empresa grande, sólida y seria” (Entrevista N°1, Santiago). “Si tú te paras al frente se ve tremenda empresa y estar acá adentro es un desafío para todos y mantenerse”, “Trabajar en SK es trabajar en una empresa bien” (Santiago) (Entrevista N°1, Santiago). “Trabajamos con una marca Líder como es VOLVO” (Entrevista N°2, Santiago). “Trabajar acá, significa trabajar con la madre de las Grúas Horquilla TOYOTA” (Entrevista N°1, Santiago). “Trabajamos con marcas de primer nivel” (Entrevista N°2, Santiago). “Dentro de la mediana minería tenemos un nombre fuerte en la zona, con clientes importantes como Pucobre y Carola, eso los atrae” (Entrevista N°4, Copiapó).
+ de dos años	Me gustó, por el tema de los equipos, la infraestructura que había, a parte que recién había salido de un instituto y era como algo grande (Entrevista N°3).	“Hay clientes que a veces nos dicen “ahhh ustedes son de SKC, me gustaría trabajar allá..., como nos ven llegar en camioneta, con computador” (Focus N°2, Santiago)	

	... porque conocía a la gente y la idea era seguir con la marca, de hecho Toyota es bueno, entonces la idea era seguir con la marca, como profesión también (Entrevista N°8). No, nunca me había fijado que se llamaba SKC, siempre me fijaba en los equipos, pero nunca...y cuando tiré el currículum y decía SKC por la Panamericana, no me acordaba que era esta empresa, así que así llegué acá (Entrevista N°3).	"Nosotros somos técnicos VOLVO y llevamos la marca en el corazón. Yo me siento VOLVO porque llevo como cuatro años con la marca. Yo aprendí acá y me forme aquí, siempre aprendí VOLVO. Es una escuela. Yo me acuerdo cuando llegaban en las Dakota blanca y aspiraba a crecer y uno veía que los viejos de acá se creían el cuento. Uno empieza a querer la marca" (Focus N°3, Copiapó).	
--	---	--	--

2. Las jefaturas como agentes que influyen en la construcción del contrato psicológico una vez que el técnico se encuentra contratado.

El contrato psicológico es un constructo que se construye en la experiencia concreta de trabajo, por medio de procesos de socialización formal e informal, en que tanto pares como jefaturas cumplen un rol fundamental. En la empresa estudiada, hace algunos años, y de un modo no planificado, se seleccionó personal interno que llevaba muchos años trabajando en la organización para cubrir las vacantes de jefe de servicio. Esto dio luces del desarrollo laboral que puede alcanzar un técnico, teniendo como base ser ayudante, pasar a técnico Nivel III, Nivel II, Nivel I, Técnico especialista, y luego subir a Jefe de Servicio o Supervisor de Asistencia Técnica.

Brindar la posibilidad de crecimiento a personal interno, ha permitido que las personas vean que en la organización hay oportunidades reales de crecimiento, ejemplificadas en el desarrollo que han tenido sus propias jefaturas, muchos de los cuales llegaron como alumnos en práctica y hoy son Jefes de Servicio Técnico. Las entrevistas realizadas a las jefaturas corroboran esta información, ya que se trata de personas muy comprometidas y creíbles a nivel interno por la trayectoria profesional que han desarrollado en la empresa. De este modo, su discurso es coherente en plantear que los técnicos tienen reales posibilidades de crecimiento y de acuerdo a sus competencias y compromiso podrán acceder a mejores cargos con mayor responsabilidad y renta.

Por sus experiencias concretas de trabajo, las jefaturas transmiten frecuentemente a sus equipos que esta empresa es estable, tiene recursos y

herramientas, y los técnicos tienen oportunidades de crecimiento, capacitación permanente, beneficios para él y sus grupos familiares, entre otros. De este modo, las jefaturas se han convertido en una fuente importante de información para que los técnicos nuevos construyan sus expectativas respecto a oferta de empleo.

Por último, el desarrollo laboral ofrecido es a largo plazo y ninguna persona con menos de 10 años en la organización puede acceder a este nivel de crecimiento. Muchos jóvenes que recién se incorporan a la organización no están dispuestos a esperar tanto tiempo.

Entrevistas Empleador
"Si bien, las mineras tienen mejores sueldos, hay un costo familiar, dado que hay que trabajar por turnos 7X7, 4X4 y eso significa que no tienen la posibilidad de estudiar o estar en la casa" (Entrevista N°4, Copiapó). "Hay gente que ya está de vuelta, que viene de la minera y la minera te estanca. La gran mayoría de la gente que llegó de una minera sabe hacer trabajos de lubricación nada más. Una minera normalmente tiene 40 técnicos por turno, por eso destacar entre los 40 o las posibilidades de un cupo más de líder, de capataz hay que luchar con los 40 y hay que destacar mucho. En una minera pueden hacer crecer a un técnico recién después de 5 años" (Entrevista N°4, Copiapó). "En la minería las personas son un número y tienen considerada tanta plata" (Entrevista N°4, Copiapó). "Si comparamos un ayudante mecánico de la Minería lo ponen a lavar piezas, ese hombre gana \$ 450.000 y un poquito más. Nosotros acá a un ayudante lo ponemos hacer cambios de aceite, mantenciones y gana entre \$ 350.000 o \$ 380.000. El grado de responsabilidad que tiene un ayudante nuestro con el de la minería es abismante" (Entrevista N°4, Copiapó). "Lo que hay que destacar de trabajar acá es que están en la ciudad, pueden llegar todos los días a dormir a su casa" (Entrevista N°4, Copiapó). "Acá las personas tienen todas las herramientas para trabajar" (Entrevista N°2, Santiago). "Si tienen alguna emergencia en su casa y si tienen una explicación razonable para salir a alguna emergencia, acá se le dan las posibilidades" (Entrevista N°4, Copiapó). "La empresa da estabilidad a las personas y sus grupos familiares" (Entrevista N°1, Santiago). Yo siempre les cuento mi experiencia, que llevo 20 años en esta empresa y que me ha ido bien. Les cuento lo que he pasado yo, por donde he pasado, el tiraje que tiene esta empresa, que antes era mucho menor que ahora. La solidez de esta empresa" (Entrevista N°1, Santiago). "Yo estoy acá desde que era alumno en práctica y me he quedado porque he visto que los esfuerzos que he realizado, han tenido resultados, he tenido una carrera funcionaria, pasé por todos los cargos de mecánico" (Entrevista N°4, Copiapó). "SK desde que empezó hasta ahora, antes no teníamos nada, ahora tenemos mucho más de lo que teníamos. Ese crecimiento influye en no quedarse y cuesta más alejarse. Eso nosotros se lo transmitimos al resto, porque ellos ven que nosotros tenemos un desarrollo" (Entrevista N°4, Copiapó). "Acá hay una pirámide de crecimiento para los técnicos, dependiendo de su esfuerzo" (Entrevista N°1, Santiago).

3. El crecimiento y desarrollo profesional como expectativas fundamentales de los técnicos al inicio de la relación laboral.

Las expectativas laborales se construyen desde el momento de la contratación, donde tanto jefaturas como pares u otros agentes de socialización, hacen una serie de promesas explícitas o implícitas al trabajador, a cambio de su lealtad y compromiso.

Las obligaciones del empleador, que constituyen las expectativas de los trabajadores se producen por un intercambio de promesas desde el momento del reclutamiento, donde cada uno evalúa las señales mutuas. Posteriormente y una vez que la persona se ha incorporado sigue este intercambio, donde el trabajador activamente busca información y con las experiencias posteriores la ratifica o evalúa la información discrepante.

En el caso de la empresa estudiada, tanto en los focus group como en las entrevistas individuales aparecieron dos elementos importantes en esta categoría, los que para efectos de comprensión y análisis se han dividido en: Expectativas de Desarrollo profesional y Expectativas de Movilidad dentro de la empresa.

3.1 Expectativas de Desarrollo Profesional:

El desarrollo profesional se entiende como la posibilidad de adquirir competencias laborales para desarrollar un cargo y disminuir las brechas existentes. De este modo, se asocia fuertemente a capacitación, coaching, mentoring, entre otros.

Desde que ingresa un técnico, en la oferta de empleo, se le ofrece especializarse en las marcas de maquinaria de la empresa, por medio del acceso a programas de capacitación tanto en Chile como en el extranjero. De este modo, tanto en las entrevistas como en los focus group, los técnicos nuevos y antiguos, coinciden en señalar que la capacitación es un elemento de atracción y permanencia en la organización, comprometida desde el momento de la contratación.

La diferencia entre ambos grupos es que los técnicos nuevos visualizan la capacitación como una obligación del empleador, mientras que los antiguos, incorporan el concepto de autocapacitación, donde son ellos los responsables de aprender lo que necesitan, dado que la empresa provee todas las herramientas y literatura técnica necesaria para aprender.

Para ambos grupos existe la percepción que en empresa estudiada hay más capacitación que en otras organizaciones y de mejor calidad. Los técnicos nuevos destacaron la facilidad con la cual se puede acceder a información técnica a través de manuales, literatura, capacitación e-learning, etc., mientras que los antiguos, fueron más críticos en relación al proceso y sugirieron mejoras en procedimientos y detección de necesidades de capacitación.

Las jefaturas cumplen un rol fundamental en la construcción de esta expectativa laboral, ligada a la capacitación, ya que son éstos los que transmiten a sus colaboradores que en la empresa hay capacitación permanente y los técnicos destacados podrán entrenarse directamente con el fabricante en Chile y el extranjero. De este modo, la capacitación, constituye una parte fundamental del contrato psicológico con los técnicos, representante un elemento de atracción y retención.

Si bien, la capacitación es un elemento por lo general bien evaluado por los técnicos, aún existen dudas respecto a los criterios de selección para participar en cursos y la evaluación que se hace respecto a su impacto.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Empleador
Menos de dos años	...son buenos instructores por decirlo de alguna manera, si uno les pide ayuda están dispuestos a ayudar, aquí se hace de todo como lo mencionaba que es lo principal, aquí uno aprende de todo, no es que uno aprenda de una sola cosa y más en lo personal, que todos son materia dispuesta en guiarlo a uno (Entrevista N°9). Que era muy buena escuela, me dijeron que esta era una muy buena escuela para los mecánicos nuevos como yo, que había llegado recién y que estaban todos dispuestos a enseñar y a impartir lo que sabían y que había buen tema de capacitaciones para crecer en lo personal respecto a lo profesional del trabajo, eso es lo principal que yo valoricé cuando decidí	“Después me fui a una mina y después se dio la opción y me vine, no por más plata porque allá ganaba más. Me vine por conocimiento, para meterme más en el cuento” (Focus N°3, Copiapó). “De SKC sabía que eran representante de VOLVO, que tenían todo tipo de equipos y me vine por conocimiento, por la parte técnica” (Focus N°3, Copiapó). “Lo bueno que hay acá es la entrega de información, eso en otras empresas no se da. Por ser representantes de una marca tenemos todo a la mano, programas, aprendizaje, Compass, en otras empresas no se da eso” (Focus N°3, Copiapó).	“Un técnico en SKCM tiene muchas posibilidades de aprender que trabajando en una compañía minera” (Entrevista N°3, Santiago). “Los beneficios que tiene tienen acá, son los propios de estar en una ciudad, no como trabajar en una minera. Acá tienen la posibilidad de estudiar y los tiempos, además de la opción de tener becas de la empresa” (Entrevista N°4, Copiapó). “No van a tener las herramientas especiales, no van a tener la capacitación permanente y directa de la fábrica” (Entrevista N°4,

	quedarme trabajando, eso es lo que más me llamó la atención (Entrevista N°9). ...faltan más cursos presenciales que sean bien prácticos, porque los cursos que tuvimos eran todos en la sala, pura teoría y el dictador no era muy dinámico, entonces falta ese cambio (Entrevista N°1).	“...además dijeron que siempre había capacitación y eso se ha visto más que en otros lados...” (Focus N°3, Copiapó)	Copiapó).
+ de dos años	...hay capacitación, cosa que en otras empresas no hay, pero no siento que sea tanto, podría ser más, pero por lo menos hay (Entrevista N°6). ...por lo menos uno se da cuenta que la empresa está preocupada del tema de cómo uno está ya sea económicamente o en la parte de lo que es estudios, que también a uno lo hacen hacer cursos y eso es bien bueno (Entrevista N°8). Principalmente estabilidad, que era también por lo que me decidí, estabilidad, crecer como persona y como técnico, siempre te están capacitando, te dan bastantes herramientas, tienes personas que saben mucho y que te enseñan también y eso es como principalmente lo que me motivó (Entrevista N°3). ...siempre estaban como a la par con la innovación de los equipos, juntos con ese venía la capacitación y eso ahora no se da, ahora eso no se da, ahora la capacitación es interna o autocapacitación, entonces en ese sentido encuentro que como que la empresa está “al debe” (Entrevista N°2). ...yo encuentro que la empresa está en parte en deuda conmigo en el tema de la capacitación, cuando yo entré acá, pregunté y hasta el momento no se me ha cumplido, he tenido capacitaciones internas solamente (Entrevista N°2). ...porque sé que aquí puedo superarme bastante como Técnico, como profesional si yo quiero y eso también me ha mantenido mucho, el tema de los cursos (Entrevista N°6).	“El material que tenemos acá, no lo tendríamos en ninguna otra parte, los manuales, sistemas, etc. Aunque SKCM es de tres marcas uno va especializándose en las marcas que uno representa” (Focus N°4, Copiapó). “Acá estamos en constante capacitación y esta es la única empresa donde he recibido una capacitación básica de equipo. Yo no soy técnico, no soy Ingeniero, entonces uno no sabe muchas cosas, yo estoy estudiando, pero me falta mucha base y en estas capacitaciones te forman” (Focus N°4, Copiapó). “Lo que acá se ha perdido y que antes motivaba mucho a la gente a permanecer en la empresa fueron los viajes a fábrica. Ahora la balanza está muy cargada a los supervisores” (Focus N°2, Santiago). “En MANITOU no hemos tenido cursos, nos pasa igual que con la Excavadoras que no las vemos nunca, pero vamos con casco de soldador no más” (Focus N°4, Copiapó). “Ahora se han preocupado por darnos capacitaciones, pero lo hacen en el horario nuestro después del trabajo, cosa que no debería ser, porque es el tiempo que tenemos para nuestras familias, que ya salió del horario laboral. Para los administrativos todos sus cursos son en horario de trabajo y para nosotros que somos técnicos no, siendo que nosotros muchas veces venimos de afuera, cansados” (Focus N°2, Santiago). “Falta transparentar una política con los cuales viaja la gente. Queda la	

		impresión que van los más apitutados" (Focus N°2, Santiago).	
--	--	--	--

3.2. Expectativas de movilidad dentro de la empresa:

El crecimiento se define como la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades en la organización (cambio de cargo), ya sea de manera horizontal o vertical.

Dentro de las expectativas iniciales de los técnicos una de las más importantes es la movilidad dentro de la empresa. Muchas personas que ingresan son Ingenieros en Ejecución Mecánicos que aspiran en un mediano plazo a ocupar cargos de gestión o supervisión, priorizando aspectos económicos. Mientras que los técnicos con mayor antigüedad priorizan la estabilidad laboral y la proyección laboral a largo plazo.

En las entrevistas de ingreso, las jefaturas destacan la posibilidad de crecimiento que existe en la empresa y ejemplifican con hechos concretos. Existe una línea de sucesión para los técnicos, medianamente formal donde pasan por cuatro niveles para subir a nivel especialista. Si posteriormente se da una vacante la persona podría convertirse en Jefe de Servicio o Supervisor de Asistencia Técnica, siempre y cuando cumpla con las competencias requeridas para estos cargos. La dificultad que se visualiza en esta línea de sucesión, es que ninguna persona con menos de 15 años en la organización logra llegar a los niveles más altos, siendo un crecimiento a largo plazo.

En las entrevistas, varios técnicos mencionaron que la posibilidad de crecimiento es una de las razones por las cuales permanecen en la organización. Pese a ello, para algunos técnicos, sobretudo los nuevos, esta expectativa también ha significado frustración, por la tardanza en los procesos de movilidad y la ausencia de un mecanismo formal para evaluar competencias. Sólo una vez se realizó un proceso de acreditación donde varios técnicos pudieron demostrar lo que sabían y pasar de un nivel en otro, mejorando su cargo y por ende sus rentas.

Actualmente, la organización cuenta con un desarrollo de carrera para los técnicos, pudiendo convertirse en especialistas, luego de 6 o 7 años de

formación. Lamentablemente, el proceso de asimilación de competencias es lento y requiere varias horas de capacitación y práctica que hacen difícil disminuir este periodo. Esto hace que algunos técnicos nuevos, opten por buscar nuevas oportunidades laborales con el objetivo de mejorar su cargo y renta. Incluso algunos, prefieren optar por cargos administrativos en vez de técnicos.

Por su parte, para los técnicos más antiguos, el principal mecanismo de retención es la posibilidad de crecimiento, existiendo ejemplos concretos en la organización de personas que han comenzado como alumnos en práctica y se han convertido en Jefes de Servicio o Supervisores de Asistencia Técnica. Sin embargo, en algunos casos la poca capacitación en temas de gestión, ha significado un mayor tiempo de adaptación a las funciones del cargo. Un buen técnico no siempre será un buen jefe de servicio, las competencias son distintas por lo que requieren pasar por un periodo de entrenamiento.

Por último en las entrevistas los técnicos con mayor antigüedad, manifestaron la necesidad de mejorar la prueba de evaluación de ingreso que se toma a los técnicos nuevos para definir su nivel, dado que en algunas ocasiones parten en cargos de mayor especialización, provocando cierta inequidad interna.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Empleador
Menos de dos años	Yo siempre converso con los técnicos, los más antiguos, son pocos los que han surgido, no en el sentido de personas, son pocos los que les cuesta subir a otros cargos o subir las lucas, subir de nivel, es muy lento el sistema (Entrevista N°1). ...siempre he tenido la conciencia de que hay que hacer la carrera para llegar al final, pero quizás a algunas personas habría que decirles, porque no tienen esa mentalidad, por lo menos yo estaba claro que para llegar a un puesto de alta responsabilidad se requiere conocer bien el tema, el entorno de la pega (Entrevista N°9). Mis expectativas seguir surgiendo, o sea bien ahora ya soy mecánico dos, si ven mis jefes que estoy	"Mis expectativas son ser instructor o jefe de Servicios. Adquirir experiencia, conocimientos e ir escalando. Me gustaría llegar al Mecatrónico" (Focus N°3 Copiapó). "El que quiere aprender en esta empresa aprende. El que no, se queda estancado" (Focus N°3, Copiapó).	"la gente se queda en SKCM porque ven proyecciones" (Entrevista N°2, Santiago) "En comparación con las mineras entregamos infinita capacitación más y mejor, lo que les da oportunidades de desarrollo real y crecimiento" (Entrevista N°3, Santiago) "Acá depende de cada uno y la carrera funcionaria no tiene tope. También destacamos que en la empresa hay técnicos que han ingresado siendo ayudantes y ahora son vendedores, Jefes de Servicio y hay muchos más. Si la empresa contrata a alguien es para que se mantenga, la idea es crecer juntos. Que crezca la

	capacitado, subir a mecánico uno, obtener obviamente más sueldo, eso es lo que espero, seguir ascendiendo dentro de la empresa (Entrevista N°5). Que era muy buena escuela, me dijeron que esta era una muy buena escuela para los mecánicos nuevos como yo, que había llegado recién y que estaban todos dispuestos a enseñar y a impartir lo que sabían y que había buen tema de capacitaciones para crecer en lo personal respecto a lo profesional del trabajo, eso es lo principal que yo valoricé cuando decidí quedarme trabajando, eso es lo que más me llamó la atención (Entrevista N°9). ...igual me gustaría ir subiendo, claro, terminar mi etapa de Técnico y pasar a otra etapa administrativa también, cuando ya tenga mi título de Ingeniero, no ejercer más en el Técnico, sino que tener un puesto administrativo, coordinar, tomar decisiones, estar en el grupo de jefatura...(Entrevista N°1). ...es lógico, cumplir el tiempo que uno tiene que cumplir de Técnico, metiendo las manos, que puede rendir ese esfuerzo físico y después con lo que uno ya sabe tomar un puesto más alto, más de supervisión o instruir a las personas que van llegando, porque siempre va pasando que uno llega, se establece, aprendió lo que tenía que aprender y tiene que enseñarle a las personas como uno... (Entrevista N°4). Sí, en algún momento si lo he pensado y según como me desenvuelva ahora después que egrese de Técnico voy a ver qué pasa, si se siguen mostrando las posibilidades de crecer, ahí voy a seguir (Entrevista N°9). Sí, puede haber un desarrollo, pero es muy limitado encuentro yo (Entrevista N°1).	empresa y crezca él" (Entrevista N°4, Copiapó). "Mucha gente postula acá porque hay una capacitación permanente de la gente, hay una carrera funcionaria interna" (Entrevista N°4, Copiapó). "Yo me he esforzado por sobre lo que me exigen para seguir avanzando. Se han ido dando las cosas, la sucursal también ha crecido y uno como crece con la sucursal, hay un amor propio en esto" (Entrevista N°4, Copiapó).
+ de dos años	Actualmente me retiene la esperanza de proyectarme profesionalmente más allá de lo que ya me he proyectado, yo sé que sí tengo capacidad para crecer como	"Mi meta no tiene techo, yo quiero seguir subiendo y pisarlo los talones a los jefes, en un juego sano porque quiero llegar a la etapa de Jefe de Servicios. Las

	profesional y yo sé que aquí puedo hacerlo, yo sé que esta empresa me puede dar ese espacio (Entrevista N°2). Mis expectativas son ser de la parte administrativa o capacitación, en ese ámbito, y la empresa ojalá nos pudiera dar las oportunidades como se las ha dado a mis compañeros, esas son mis expectativas y tratar de enseñarlo a los que vienen más abajo igual, esa es más la parte de capacitación, no sé jefatura si puede darse el caso (Entrevista N°6). No temas a avanzar lento, sólo teme al no avanzar", y eso es a lo que yo le tengo miedo, yo no quiero quedar estancado en un lugar, entonces lo que me amarra a esta empresa es eso, yo puedo ir creciendo paulatinamente, cosa que por ejemplo, quizás en otras empresas hay un crecimiento más rápido, yo ya hubiera llegado a un techo en el mismo tiempo, pero ya tendría que pensar en irme a otro lugar (Entrevista N°2). Esta empresa tú no puedes recomendársela a un tipo que no tenga paciencia, no puedes recomendar esta empresa a una persona que quiera lograr cosas en el corto plazo, esta empresa es para trabajar y para avanzar despacio, con seguridad si, hay gente que prefiere los riesgos y asume riesgos y no importa si pierde o gana, ese tipo de personas no sirve acá (Entrevista N°2). ...la gente nueva por poco tiempo se aburre y si no tiene paciencia termina por irse (Entrevista N°6).	oportunidades están" (Focus N°2, Santiago). "A mí me motivó que esta empresa da oportunidades para crecer, los beneficios que tengo para mí y mi grupo familiar. Quiero crecer más, a lo mejor he crecido mucho como persona, aunque mis lucas no han crecido" (Focus N°2, Santiago). "Como técnicos debemos ser integrales, para no tener techo para crecer" (Focus N°2, Santiago). "Yo acá estoy trabajando por un tema de crecimiento, si estuviese en una minera me hubiese quedado como supervisor de turno y nada más. Acá mi intención es aserrucharle el piso a Danilo a Mauricio a Don Prudencio y no va subiendo, subiendo, subiendo. Acá el techo es más alto" (Focus N°4, Copiapó). "Esta empresa no tiene tope, en cambio en otra empresa yo voy hacer siempre el mecánico que cambia aceite y no va a seguir escalando. Además, me he quedado por la capacitación, lo que le enseñan a uno" (Focus N°4, Copiapó). "Nosotros no nos vinimos a trabajar acá por plata, nos vinimos por crecimiento individual" (Focus N°4, Copiapó). "Yo estoy empatado con lo que es VOLVO-TOYOTA entonces por qué viene una persona de afuera que conoce otras marcas y llega al mismo nivel de uno" (Focus N°2, Santiago). "Es desmotivante que alguien llegue al mismo nivel que yo, sabiendo que a mí me ha costado tres años" (Focus N°2, Santiago). "La prueba de ingreso actual no mide lo que necesitamos en el taller" (Focus N°2, Santiago). "Entonces mejor me voy de acá y vuelvo para que me dejen en nivel I, total vengo empapado de VOLVO" (Focus N°2, Santiago).	
--	---	--	--

		“La prueba debe tomarla alguien del taller porque la persona que está afuera no sabe. La prueba de selección técnica está demasiado añeja” (Focus N°2, Santiago). “Uno de los problemas que tenemos acá es que llega gente en el mismo nivel de nosotros, ganando el mismo sueldo y sin embargo, es nuestro ayudante y tenemos que enseñarle. Eso nos parece injusto, siendo que nosotros llevamos dos años acá” (Focus N°4, Copiapó).	
--	--	--	--

4. El compañerismo y transversalidad de las relaciones laborales como agentes que favorecen el contrato psicológico.

Un elemento importante a destacar y que es reforzado por las jefaturas y pares, es la transversalidad del trato entre jefaturas y subalternos con el compañerismo que se vive al interior de los equipos.

En los focus group y entrevistas tanto técnicos nuevos como antiguos, mencionaron que uno de los aspectos que más valoran de la empresa y que en muchos casos los ha hecho replantearse la idea de abandonar la organización, es el buen trato de las jefaturas y el compañerismo entre los pares. Para varias personas, estos elementos son fundamentales para trabajar tranquilo y sentirse parte de la organización.

Esta característica de la organización es altamente valorada por las personas que llevan más tiempo y que sienten el apoyo de sus jefaturas para desarrollar sus labores y de sus compañeros para seguir aprendiendo en conjunto.

Desde que un técnico ingresa, las jefaturas son los responsables de brindar a cada técnico las herramientas necesarias para que éste desarrolle su trabajo y se incorpore eficientemente a la organización. De este modo, se preocupan por mantener el respeto, orden y cooperación entre sus equipos y en algunos casos organizan actividades extraprogramáticas. La mayoría de las jefaturas entrevistadas fueron técnicos, por lo cual, uno de sus principales roles es transmitir los valores de la organización, ejemplificados en su propio crecimiento en la empresa. Este es un elemento muy importante para la

construcción del contrato psicológico, ya que además de jefaturas y fuente de socialización primaria, los líderes gozan de gran prestigio y reputación interna.

Lo anterior, es un elemento importante del contrato psicológico que permite la retención de técnicos. Muchos de éstos se quedan en la organización porque valoran la relación con sus jefaturas y compañeros de trabajo. Los técnicos nuevos son acogidos en el equipo y de a poco se van socializando en los aspectos claves de la convivencia interna.

Relación con Jefaturas			
Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Empleadores
Menos de dos años	Lo que más me gusta en esta empresa es el ambiente laboral, hay súper buena convivencia, no hay malos entendidos, nada que decir en ese aspecto (Entrevista N°1). Sí, si me gusta la empresa, me gusta bastante la empresa, no tengo nada que decir, el problema está en el sueldo, pero de la empresa no tengo nada que decir, súper buena, buen ambiente laboral y me gusta el servicio técnico, me gusta trabajar ahí... (Entrevista N°1). ...hay un buen ambiente, hay un buen trato con la gente, pero eso, el ambiente que se vive por lo menos acá, es rico. Es rico poder levantarse en la mañana y que no te de "lata" ir a trabajar, eso es lo que a uno lo retiene y que si uno se pudiese jubilar acá sería lo ideal (Entrevista N°4). ...el ambiente es bueno, siempre me ha gustado que el ambiente sea grato, independiente que a veces igual hay conflictos o incompatibilidades, yo que he trabajado en otros lados más difíciles que esto, en el sentido del ambiente (Entrevista N°9).	El clima laboral de Servicio Técnico es bueno, sobretodo el compañerismo" (Focus N°1, Santiago). "...lo que más me gustó es el ambiente y que se aprende. Aquí hay mucho compañerismo" (Focus N°3, Copiapó).	"Nosotros somos los que más promovemos el clima laboral y como somos más antiguos siempre promovemos que se mantenga, por lo menos para trabajar cómodo" (Entrevista N°4, Copiapó) "Acá se siente ese ambiente más familiar, si bien hay jerarquías, debemos mantener ese plus respecto a nuestra competencia directa. Esto nos ha permitido retener a la gente o estaríamos solos" (Entrevista N°4, Copiapó) "En general en esta sucursal existe un buen clima laboral, somos como una familia, la familia SKC y eso independiente de la empresa en la cual trabaje" (Entrevista N°4, Copiapó) "Y los que se van siguen jugando a la pelota. Esto ha hecho que la gente vuelva porque en otros lados es muy impersonal" (Entrevista N°4, Copiapó) "Aquí la gente trabaja tranquila" (Entrevista N°1, Santiago) "Aquí las cosas se dicen a la cara, nada por la espalda"

+ de dos años	...ha sido pero extraordinaria la relación de compañerismo que tenemos, yo creo que eso también es lo que me ha afiatado a estar acá en esta empresa (Entrevista N°6). ...un ambiente laboral adecuado, capacitación de las marcas que se representan y un trato de respeto, esas fueron como los principales objetivos que yo perseguí en volver a ingresar a esta empresa, eran mis principales preocupaciones (Entrevista N°2). ...porque con la gente que está es agradable trabajar con ellos, el ambiente es bueno, no es un ambiente tenso, más que nada eso fue lo que me hizo volver acá (Entrevista N°3).	“El compañerismo es bueno, no se anda con mariconeo, con la puñalada por detrás y se ve que todos remamos para el mismo lado” (Focus N°2, Santiago). “Acá no se generan grandes conflictos, el ambiente es bueno. Como dice Don Prude, acá somos una familia y creo que lo hemos sido” (Focus N°4, Copiapó). “Nosotros no nos hemos ido por el ambiente laboral. Yo me fui, estuve varios meses afuera, pero por la amistad que cree con los niños quise volver. Yo no creo que en otros lados allá un ambiente como acá. Todos nos enteramos de lo que nos pasa y nos ayudamos. La sucursal es bien familiar...” (Focus N°4, Copiapó).	(Entrevista N°1, Santiago)
-----------------------------	--	--	-----------------------------------

Relación con Pares		
Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores
Menos de dos años	...pucha yo he trabajado con jefes que a mi punto de vista no están capacitados para ser jefes, aquí sí (Entrevista N°4). La cordialidad que tiene los jefes con uno, eso lo encuentro valorable, porque igual me han tocado jefaturas, pero horribles, o sea uno entraba y desde el primero momento ya lo estaban retando, pero aquí no, la jefatura habla con uno, conversa, le enseña cosas que uno no conoce (Entrevista N°5).	"El ambiente de trabajo es bueno, la relación con los jefes" (Focus N°3, Copiapó) "los jefes te apoyan, te dan las pautas para trabajar" (Focus N°3, Copiapó).
+ de dos años	Yo sé que hay otras empresas que me pudieron haber ofrecido más plata, capacitaciones en el extranjero, pero el trato que tienen esas personas con los subalternos, entonces yo prefiero mejor no participar y seguir en la empresa donde estoy, para mí es súper importante el trato a la gente (Entrevista N°2). ...lo otro que valoro es la confianza que se da aquí entre la gente, que hay buena confianza, no es una empresa que ande el jefe todo el día hostigándote, que te diga qué estás haciendo, que no estás haciendo nada o por qué no lo estás haciendo, es una empresa que si uno puede trabajar a conciencia (Entrevista N°3). ...como jefe es un siete y como persona también, lo hace más que como jefe, ve más allá, está más preocupado de todo, nada que decir, si hablara mal es porque sería "maricón", como se dice la verdadera palabra...(Entrevista N°6). ...con la misma jefatura también somos amigos-compañeros y se agradece bastante, porque uno pasa más de 6-7 horas aquí, entonces es una razón importante el clima laboral y la confianza (Entrevista N°8). ...si yo me topo con el Gerente, el gerente me reconoce y me saluda y eso a uno por lo menos lo hace sentirse parte del grupo, cosa que me costó ganarme, porque al principio cuando yo llegué recién acá nadie te conoce, nadie te saluda ni te pesca, pero con el pasar del tiempo y con el tiempo demostrando tú calidad de persona y calidad de profesional, te vas ganando la atención y la consideración de las jefaturas mayores y eso para mí por lo menos son lo importante (Entrevista N°2). La relación es muy buena, hay harta	"Aquí el ambiente de trabajo es bueno, uno no se siente presionado, trabaja tranquilo, el jefe no anda detrás de uno presionando, se trabaja a conciencia" (Focus N°2, Santiago). "Acá hay un problema de Liderazgo por las no decisiones que se toman y por la falta de compromiso que el jefe tiene con nosotros. Acá tenemos más confianza con los jefes de Taller para decirles algo y pregúntale a cualquiera" (Focus N°4, Copiapó). "Si queda algún problema, el jefe lo respalda y dice vamos a salir de esto" (Focus N°2, Santiago).

	confianza, no es una relación como cerrada en que no se le pueda decir nada al jefe, es como más una relación de amigos más que como de jefatura, siempre con el respeto que se debe tener, pero una relación muy buena con un jefe que se puede conversar, no es un jefe cerrado que él tenga la razón y la tiene, no, es un jefe que escucha, que da respuestas y da soluciones (Entrevista N°3). ...cada uno sabe qué es lo que tiene que hacer y en el tiempo que corresponder, no hay una presión por parte de la jefatura, eso también es importante (Entrevista N°6).	
--	--	--

5. La estabilidad laboral como un elemento central en el contrato psicológico de los técnicos antiguos

La estabilidad laboral para los técnicos, se entiende como la posibilidad de proyectar la permanencia en el largo plazo en la empresa, dado que esta última no está afectada negativamente por el mercado laboral, lo que pueda poner en riesgo el empleo.

La estabilidad laboral, fue un aspecto destacado principalmente por personas con mayor antigüedad laboral en la empresa, los que casi en su totalidad son casados y tienen hijos. Por el contrario, el grupo étnico más joven, no consideró este aspecto como un elemento relevante para acceder al empleo o permanecer en él.

Tanto en las entrevistas como en los focus group los técnicos nuevos, comentaron que valoran el crecimiento profesional por sobre la estabilidad laboral, por lo cual, les resulta más atractivo tener la posibilidad de crecer en la empresa y perfeccionarse en las marcas representadas. El poder acceder a cursos de capacitación en Chile y en el extranjero es el aspecto más valorado, junto a la posibilidad de estudiar para aquellas que no han obtenido su título profesional. En cierta medida la empresa tiene una jornada laboral que no exige horas extras lo que da la posibilidad de estudio a un grupo importante de jóvenes. Además, después de dos años de antigüedad laboral pueden acceder a una beca de estudio para costear el arancel de su carrera.

Lo anterior, resalta las diferencias entre los grupos étnicos de técnicos, lo que demuestra el cambio generacional y las aspiraciones de aquellos más

jóvenes. Éstos últimos, poseen proyectos a corto plazo y necesitan satisfacer necesidades inmediatas, en términos económicos y de crecimiento, mientras que las personas mayores valoran la estabilidad y la posibilidad de proyectarse a largo plazo. Todo esto forma parte de un fenómeno social donde los jóvenes son más inmediatistas, quieren desarrollar carreras rápidas, ganar dinero y tener tiempo libre (Generación Y), a lo cual se le debe suma el ciclo vital de cada persona.

Las personas con mayor antigüedad laboral, comentaron en las entrevistas que la empresa estudiada ofrece estabilidad laboral y un crecimiento lento, lo que hace que muchos jóvenes opten por tomar otras ofertas laborales. Como dice un técnico, a personas muy activas esta empresa no le sirve.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores
Menos de dos años	...la estabilidad laboral, porque igual tengo que costear los estudios y costear los gastos de familia y el tema del tiempo que me dan, las facilidades que me dan para estudiar, eso también me ha retenido en la empresa... (Entrevista N°1). ...por una estabilidad laboral y el tema de los estudios también me mantenían acá y también el apoyo que me dio la empresa por el tema de los estudios, y lo otro, estabilidad laboral que sé que mes a mes voy a recibir una remuneración (Entrevista N°4). ...estabilidad de trabajo es súper buena, uno no anda con el miedo de que nos van a echar o me mandé una embarrada, al contrario, siempre siempre se resuelve todo conversando... (Entrevista N°1).
+ de dos años	...ese tipo de personas demasiado así como "activos" esta empresa no les sirve, esta empresa es una empresa que avanza a ritmo lento, sin riesgos, entonces se recomienda esta empresa a un gallo que necesite una estabilidad, que tenga una familia detrás, que necesite estabilidad, ahí sí (Entrevista N°2). Lo que valoro es que es una empresa estable, tienes que ser muy "penca", mandarte una embarrada muy grande para que te echen (Entrevista N°3). Yo creo que la estabilidad y muchos aquí que tienen familia y por eso no se pueden ir, no pueden aventurarse, porque teniendo familia están jodidos y tienen que por lo menos tener algo estable...(Entrevista N°3). La estabilidad laboral, eso independiente de todo lo demás eso es fundamental, que puede pasar no porque causó algo mal o porque se despertó mal te vas a ir, tiene que ser algo muy grave para que tomes esa decisión y uno no está con esa incertidumbre de "chuta, a la empresa le está yendo mal, nos van a echar", esas cosas...(Entrevista N°6). ...acá por lo menos hay una estabilidad económica, donde uno sabe que al final del mes tiene su sueldo fijo, más todo lo que impone en la salud y todo lo demás (Entrevista N°8).

6. La Remuneración como eventual foco de percepción de ruptura del contrato psicológico.

La remuneración, se entiende como el sueldo bruto percibido por un trabajador, en el plazo de un mes calendario. Es el elemento tangible de la relación laboral que se encuentra establecida legalmente en el contrato de trabajo.

En esta variable, existen diferencias importantes entre los técnicos nuevos y aquellos que tienen más de dos años de antigüedad laboral. Y existen distinciones importantes de acuerdo a la zona geográfica, en este caso Copiapó y Santiago.

En las entrevistas individuales y focus group, las personas con menos de dos años de antigüedad laboral dieron mayor importancia a la remuneración, como una variable a considerar a la hora de cambiarse de empleo. Por lo general, se mostraron más dispuestos al cambio, si tienen mejores ofertas en términos económicos. Mientras que las personas con mayor antigüedad, consideran la estabilidad laboral, beneficios, recursos para trabajar, entre otros.

Ambos grupos plantean la necesidad de mejorar sus salarios, lo que difiere es la expectativa temporal. Para los más jóvenes, esto se debe dar en el corto plazo, mientras que el grupo con mayor antigüedad, es capaz de esperar porque necesitan el sueldo y la estabilidad para emprender proyectos familiares. Además estos últimos, tienen una mayor conciencia que para aumentar su remuneración, deben demostrar que tienen las competencias para asumir más responsabilidades, lo que probablemente no se va a dar en el corto plazo, dada las características del trabajo que realizan.

Por otra parte, en el caso de Copiapó se da una situación especial producto del mercado laboral. Previo a las entrevistas y focus group el empleador se encontraba realizando un estudio de remuneraciones, lo que pudo influenciar los resultados de la zona. Las expectativas generales de los técnicos de Copiapó eran mejorar la renta en el corto plazo e igualar las condiciones de otras grandes compañías de la zona. En este sentido, fueron bastante críticos y comentaron el caso de personas que renunciando a la empresa, para traerlos de vuelta les ofrecieron mejores condiciones salariales, dejando como precedente que para subir la renta había que irse.

Las jefaturas de Copiapó también perciben que la remuneración ofrecida no es competitiva en relación al mercado y al momento económico que vive la ciudad. En otras palabras, consideran imposible competir con los sueldos de mineras o empresas relacionadas. La única ventaja de la organización es el llamado salario emocional, entendiéndose como la capacitación permanente, la calidad del clima laboral, conciliación trabajo y familia, entre otras, que no forman parte de la remuneración final.

Lo anterior, se ve reforzado con las historias de técnicos que estuvieron en minería y que se incorporaron a trabajar en la organización para tener una jornada de trabajo que les permitiera compatibilizar la vida familiar. Trabajar en minería es sinónimo de trabajar lejos, de manera solitaria y en turnos que en el mejor de los casos son 7X7. Por lo tanto, trabajar en la empresa estudiada, tiene la ventaja que se encuentra en la ciudad, en un horario de Lunes a Viernes, donde reciben capacitación y los técnicos pueden llegar todos los días a sus casas. Para quienes tienen familia esto resulta muy ventajoso.

A modo de conclusión, la variable de remuneración es relevante en el contrato psicológico independiente de los años de antigüedad laboral y la ubicación geográfica. Si bien la expectativa es mayor en quienes llevan menos años de antigüedad, igual está presente en los técnicos más antiguos. De este modo, ambos grupos visualizan como un compromiso de su empleador aumentar su renta en la medida que demuestren las competencias para el cargo. La ruptura perceptiva ocasionada por el incumplimiento de esta expectativa puede llevar al técnico a disminuir su satisfacción laboral, reducir su compromiso e implicación y pensar en la posibilidad de renunciar a la organización cuando piensan que la organización no está dispuesta a asumir este compromiso.

Cabe destacar, que finalmente la promesa de empleo de la empresa estudiada es que un técnico podrá optar a mejores condiciones salariales en la medida que la persona cuente con las competencias técnicas para desarrollar la función. Por esta razón, adquieren relevancia la capacitación y auto instrucción. Sin éstas es imposible que se cumpla la promesa de empleo y por ende la persona pueda acceder a un mejor cargo y renta.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Empleados
Menos de dos años	...todo pasa por las lucas, si hay buena oferta me quedo sino voy a buscar otro lugar otra pega que satisfaga mis necesidades (Entrevista N°1). Son muchos años, Miguel tuvo que pasar más de 15 años para ser jefe de servicio y tener un buen sueldo, yo digo, arriba de 900 mil pesos, pienso que es mucho tiempo, no hay un futuro bueno en la empresa (Entrevista N°1). ...si a ti te ofrecen más plata en otro lado y puedes poner en la balanza ese tipo de cosas, no deja de ser tentador (Entrevista N°4). ...y alcanzo a llegar a la U, que me queda aquí en 14 de la fama, cerquita. Entonces eso y bueno, ahora que encuentro que llegué a un nivel económico, porque independiente que uno se sienta cómodo en un lugar de trabajo, tiene que tener algún respaldo económico, uno necesita la parte económica (Entrevista N°9). ...también yo estoy estudiando para tener otras responsabilidades y ganar dinero, no para estar siempre en técnico o en taller (Entrevista N°1). ...llevo tanto tiempo, como que podría haber un aumento de sueldo", de repente por ahí siempre empiezan como que "ya espera, si viene para agosto" y ahí como que empiezan a dilatar el tiempo y ahí uno dice no, porque no, si sigue así el cuento en la empresa uno no va a llegar a ningún lado, uno siempre va a estar ahí, nunca va a poder surgir en la empresa en ese sentido, es muy lento el tiempo para subir, yo creo que por ahí va el tema (Entrevista N°1). ...yo me considero conforme con mi sueldo, de hecho yo venía con esa expectativas de sueldo para acá, estoy ganando menos	"Acá se pagan los sueldos a tiempo" (Focus N°1, Santiago). "Por mi parte, lo que es dinero está bien, pero se nota que en la zona pagan mejor. Uno trabaja por plata, sobre todo cuando se tiene familia. Los que no tienen familia prefieren irse y sacrificarse un poco, por más plata" (Focus N°3, Copiapó). "El factor crítico para cambiarse de trabajo es la plata, el ambiente es bueno, pero no es suficiente" (Focus N°3, Copiapó).	"Los sueldos se pagan al día, es una empresa seria" (Entrevista N°1, Santiago) "Acá la gente tiene la seguridad que a fin de mes le pagarán en la fecha" (Entrevista N°2, Santiago) "Acá a los seis meses le estamos subiendo el sueldo, o le estamos dando un bonito para que no se nos vaya a otro lado o lo subimos de rango" (Entrevista N°4, Copiapó). "...aún cuando acá estén cómodos tienen que hacer un esfuerzo e irse a otro lado para alcanzar un beneficio económico que a la larga rebotará en la familia. Entonces contra esto no podemos hacer nada" (Entrevista N°4, Copiapó). "Lo que pasa mucho acá es que el mecánico de la mina que no pudo solucionar un problema gana \$ 800.000 y va el mecánico nuestro que tiene que solucionar el problema y gana \$ 600.000" (Entrevista N°4, Copiapó).

	dinero que en el norte, pero eso es lo que yo le explicaba recién, tengo mejores condiciones de trabajo, estoy más cerca de mi casa, entonces tengo nivelada la balanza ya, ya trabajé fuera y por eso me siento conforme como estoy ahora (Entrevista N°4).		
+ de dos años	Como escuela es buena, muy buena escuela, pero para hacer carrera no, para hacer carrera no es buena, porque uno ve empresas de afuera y en las empresas de afuera al poco tiempo no más uno ya tiene un buen nivel económico, ganando más plata...(Entrevista N°3). ...También se habló de plata, pero después, ese tema era secundario, las prioridades eran otras. La estabilidad laboral también era otra de las prioridades que yo tenía (Entrevista N°2). ...aprender más que nada, aprender harto y de acuerdo a lo que uno vaya aprendiendo que se vaya ganando más, o sea plata también, si uno cuando trabaja lo que más espera es plata y si uno se va superando y aprendiendo más cosas, es por el tema de que le paguen más también (Entrevista N°3).	"Yo me fui de la empresa por plata, sacrifiqué los años, pero uno necesita la plata mes a mes" (Focus N°4, Copiapó). "...la zona es complicada y la plata mueve montañas..." (Focus N°4, Copiapó). "...yo no entiendo es por qué uno tiene que irse para mejorar el sueldo. Yo creo que si consultas, todos se van pensando en volver..." (Focus N°4, Copiapó). "Todos saben que Finining y Komatsu está en la media en cuanto a remuneraciones, y SK está bajo la media" (Focus N°4, Copiapó). "La gente que trabaja acá, la más antigua, está porque quiere estar en la empresa, no está obligada. Si fuese sólo por plata, nos hubiésemos ido hace mucho tiempo" (Focus N°4, Copiapó). "He estado tres años acá, haciendo mi trabajo bien y me suben sólo \$ 30.000 y llega una persona de fuera con un nivel superior y llega ganando mucho más que yo" (Focus N°2, Santiago). "Los niveles para lo único que sirven es para manejarnos en las lucas. A veces uno sale hacer pega de nivel I y ahí es donde uno se cuestiona y dice pucha estoy haciendo pega de nivel I y me pagan como ayudante" (Focus N°2, Santiago).	

7. El sistema de beneficios como elemento periférico de las expectativas laborales de los técnicos

Los beneficios se entienden como prestaciones complementarias a los trabajadores en seguro de vida, de salud, descuentos, regalos de navidad para los hijos, fiesta de aniversario, bono de vacaciones, escolaridad, becas, entre otras, que no forman parte del paquete salarial, ni representan un costo adicional para el trabajador. Estos beneficios, se obtienen bajo la única condición de estar contratado por la empresa y tener una antigüedad mínima de tres meses.

En esta variable existen importantes distinciones, entre lo señalado en Santiago y Copiapó y los grupos etarios a los que pertenecen los técnicos. En este sentido, para personas con carga familiar resultó un elemento a considerar a la hora de optar a otro empleo, mientras que para personas solteras sin hijos ni siquiera fueron mencionados. En la empresa estudiada los beneficios van dirigidos principalmente a los grupos familiares, no existiendo estudios que permitan determinar los recursos utilizados, en función de las necesidades de los grupos etareos.

En Copiapó los técnicos con menos de dos años de antigüedad laboral, fueron mucho más críticos sobre los beneficios, de aquellos que se encuentran en Santiago. Esto se puede deber a dos factores: 1) la empresa dirige su estrategia de beneficios hacia la familia, dejando fuera a las personas que no tienen cargas familiares; 2) la comparación de beneficios se realiza con empresas mineras de la zona, que probablemente invierten más recursos para atraer personal nuevo. Sólo en Santiago, las jefaturas comentaron que los beneficios eran una ventaja competitiva a la hora de contratar.

Antigüedad	Entrevistas Colaboradores	Focus Group Colaboradores	Entrevistas Jefaturas
Menos de dos años	...hay buenos beneficios, pero el sueldo es bajo en comparación a otra empresa, tengo amigos que trabajan en otras empresas de la competencia que ganan muy buenos sueldos, pero que no tienen un bono de vacaciones tan bueno como el que tenemos nosotros (Entrevista N°1). ...yo también he estado en empresas donde sencillamente no hay beneficios, acá hay	"En la otra empresa tenía más beneficios, se llamaba "Circulo XXX", nos daban planes preferenciales para teléfono, seguros, o sea descuentos para los trabajadores" (Copiapó). "Los beneficios son los mismos que en otras empresas, el seguro, la tarjeta para la farmacia, bono de diciembre y navidad. En otros lados igual te los dan" (Copiapó).	"Esta empresa es de nivel internacional, tienes múltiples beneficios, bonos asociados al cargo, bono de fiestas patrias, escolaridad, natividad, matrimonio, bono de producción y el respaldo que significa trabajar en SK. Tú vas a pedir crédito a alguna parte y te lo dan, el sólo trabajar acá le da estabilidad económica a la persona" (Copiapó).

	movilización, almuerzo, el tema de la ropa, de los viáticos que te dan cuando vas a terreno, yo he estado en otras empresas donde me mandaban a Iquique y arréglatelas con lo que menos puedas y aquí fui casi una semana a La Serena y nada que decir por el tema de la estadía (Entrevista N°4). Y el tema de los beneficios, si igual acá hay mucho beneficio para la familia de la persona que está trabajando acá, no lo ven tanto como para el trabajador solamente, se enfocan también en la familia y eso igual en otros lados no se da (Entrevista N°4).	“En la otra empresa que estaba nos daban bonos cada tres meses, la diferencia con acá, es que acá dan un bono de vacaciones. Acá hay buenos seguros y como yo tengo hijos los he ocupado mucho en ellos” (Copiapó). “En cuanto a los beneficios son casi igual en todos lados, los seguros, la tarjeta para la farmacia. Los que son para la familia no me interesan porque no tengo hijos” (Copiapó).	“Los beneficios que tenemos acá en la zona no son un plus, porque es incluso menor a lo que ofrecen muchas mineras” (Copiapó). “Los seguros que ofrecemos son iguales a los de otras empresas, están todos alineados, el seguro de vida, remedios, beca de estudio para los niños. En algunas mineras los colegios son de ellos. Lo que tenemos en términos de beneficio no es mejor” (Copiapó). “Para la retención de técnicos hay que dar incentivos adicionales, lo están haciendo todas las compañías, el tema casa, bono...” (Copiapó)
+ de dos años	Bueno, principalmente a mí me cambió toda la estructura de vida, tanto en lo personal como en lo familiar, porque, estructuró todo, todo el tema, ya contábamos con los beneficios que no están en todos lados, una solidez económica, tal vez no de las mejores, pero sí constante y siempre y sentir el respaldo, si alguien tanto en el grupo de trabajo, como en la empresa en general, si uno tenía un problema, sabía a quién acudir, se generó todo un tema favorable, es una gran empresa (Entrevista N°7).	“Los beneficios que tienen la empresa son súper buenos, sobre todo para la familia, cuando los niños se enferman” (Copiapó).	

Conclusiones

Los resultados de este estudio dan cuenta de la utilidad del constructo de contrato psicológico para comprender el fenómeno del vínculo laboral y los factores que favorecen e inciden en la permanencia o abandono de un empleado con su organización.

En la empresa estudiada, el contrato psicológico en muchos casos comienza antes del vínculo laboral, con el prestigio que tiene la empresa en el mercado del trabajo. Cuando una persona es invitada a participar de un proceso de selección, inmediatamente se crean una serie de expectativas respecto a lo que será la oferta de empleo, las que evidentemente responden a creencias compartidas socialmente, forjadas probablemente en torno a la formación de estos técnicos. Una vez que ha ingresado al cargo, los dos primeros años en la empresa marcan un período particular respecto a la construcción de expectativas laborales, en los que el trabajador es activo en la búsqueda de información para saber qué ofrece la empresa, complementado por el rol activo de las jefaturas y pares en cuanto responsables de transmitir esta información, de manera que el técnico se crea una serie de expectativas centradas en la movilidad y el desarrollo profesional.

Luego de los dos años de permanencia, si el técnico ha percibido que la empresa ha cumplido sus promesas de movilidad y desarrollo profesional, aumenta la probabilidad que aumente el vínculo laboral y por ende el compromiso y la implicación. Si por el contrario, percibe que esto no ha ocurrido es probable que se produzca una ruptura del contrato psicológico, disminuyendo la satisfacción laboral y el compromiso del trabajador.

Una variable que siempre está presente en el vínculo laboral es la expectativa de remuneración, ya que en general todos los técnicos sienten que es un compromiso de su empleador aumentar su renta, en la medida que él cumple con las competencias asociadas al cargo. El no cumplimiento de esta expectativa, está asociada a insatisfacción laboral, falta de compromiso e implicación.

La ventaja del concepto de contrato psicológico radica en su capacidad de explicar en una perspectiva temporal el vínculo laboral que desarrollan los sujetos, el cual se ve influenciado por sus experiencias anteriores de empleo, la información disponible del mercado laboral en relación a la empresa y la experiencia concreta de trabajo, donde los agentes más importantes de

socialización son las jefaturas y pares. Es con ellos con quiénes el trabajador tiene el mayor vínculo y es con quienes construye y reconstruye el contrato psicológico.

El incumplimiento de expectativas en el contrato psicológico se produce porque, de manera intencional o no, el trabajador percibe que la organización no está cumpliendo algunas de las promesas realizadas por su empleador y esto dará como resultado que el trabajador busque un equilibrio que le permita compensar la situación, llevándolo a manifestar su insatisfacción laboral y a adoptar conductas de baja implicación.

La empresa estudiada cuenta con una buena reputación en el mercado, por ser estable y con bases sólidas para seguir creciendo. De este modo, es una organización que atrae personas para trabajar y hoy desde el área de recursos humanos se está trabajando en consolidar la imagen de empresa a través de la participación en ferias laborales, convenios con Institutos Profesionales que impartan carreras técnicas (prácticas, charlas, entre otras), pasantías, merchandising. En este aspecto, y como sugerencia de mejora aún faltan convenios con instituciones que impartan la carrera de mecánica o maquinaria pesada, donde los alumnos puedan conocer los equipos durante su formación profesional. Así podrían ingresar a la empresa, con las competencias técnicas básicas desarrolladas, al menos en lo que respecta a mantención. Esto podría disminuir considerablemente el periodo de formación de un técnico en la empresa, bajando los costos de capacitarlos, en términos económicos y de tiempo invertido.

Una vez, que el técnico ha ingresado a la organización, se construyen una serie de expectativas respecto a lo que será el empleo, las cuáles son reforzadas por jefaturas y pares. En el caso de la empresa estudiada las más importantes son las expectativas de desarrollo profesional asociada a la adquisición de competencias técnicas y la movilidad interna para acceder a nuevos cargos. Esto representa un tremendo desafío en materia de gestión de personas, ya que se deben articular adecuados programas de capacitación para la adquisición de competencias. Para ofrecer un adecuado servicio técnico, quienes laboran en él deben ser especialistas en las marcas, por lo cual, la capacitación pasa a ser estratégica y debe tener los recursos y el tiempo necesario para gestionarla internamente.

En cuanto a las expectativas de movilidad, se requiere contar con un sistema objetivo y permanente que permita evaluar la adquisición de competencias para pasar de un nivel a otro. Hasta el momento no hay un modelo que

permita evaluar a los técnicos para que acrediten sus conocimientos, habilidades y actitudes para ser promovidos internamente. Actualmente la movilidad se ha dado como una decisión arbitraria de la jefatura, sin parámetros claros y objetivos que la justifiquen. Incorporar un sistema de este tipo, le daría transparencia y credibilidad a la movilidad interna, privilegiando el desarrollo de las personas.

Pese a lo anterior, la estrategia de asignar como Jefe de Servicio técnico a Técnicos destacados, ha sido muy positiva a nivel organizacional. Esta práctica, se viene realizando hace tres años, y ha permitido que varios técnicos jóvenes se queden en la organización porque creen que hay verdaderas expectativas de crecimiento. Para la construcción del contrato psicológico las jefaturas cumplen un rol socializador fundamental con el técnico, por lo cual, ésta práctica debiese sustentarse institucionalmente en una política de promoción, que privilegie la movilidad interna por sobre los concursos externos, de manera que los técnicos sientan que la empresa cumple sus promesas.

Se propone entonces que la empresa centre sus esfuerzos en la definición de mallas de formación que estén vinculadas a lógicas de movilidad interna. Hoy en día, existe una malla de formación, que requiere ser actualizada debido a los cambios tecnológicos incorporados en los equipos de maquinaria y evaluar metodologías de aprendizaje que permitan disminuir el periodo de formación, por ejemplo, incorporando cursos e-learning para los conocimientos básicos, actividades calificantes en los puestos de trabajo, sistema de tutorías, entre otras.

A su vez, se requiere que los jefes de servicio también cuenten con una malla curricular que les permita actualizar sus conocimientos y a los técnicos que van a optar por este cargo, adquirir las competencias de gestión necesarias para tener un buen desempeño, por ejemplo en manejo de PC, planillas Excel, comunicación efectiva, uso de SAP, entre otras. El que hoy no se encuentren capacitados en esta herramienta es un riesgo a la hora de promoverlos, dado que el cargo, si bien requiere una parte técnica, también necesita herramientas de gestión. Un buen técnico no necesariamente va hacer un buen Jefe de servicio, de ahí la importancia que la empresa les brinde la oportunidad de adquirir estas competencias.

La construcción del contrato psicológico, como se indicó se realiza con pares y jefaturas. En este sentido, uno de los aspectos más favorables de la organización y que fue mencionada por los entrevistados y participantes a los

focus group, es el compañerismo y la transversalidad en las relaciones con las jefaturas. Para muchos técnicos este elemento hace una diferencia importante con otras organizaciones y hace que muchos decidan quedarse, encontrando de este modo, estabilidad laboral y un trato de respeto tanto con pares como Jefaturas. Desde la gestión de personas, se debe seguir trabajando en el fortalecimiento de liderazgo, con programas de capacitación y coaching.

Por otra parte, una expectativa valorada fundamentalmente por quienes tienen familia, es la estabilidad que les brinda la empresa para emprender proyectos a mediano y largo plazo. Sin embargo, y ratificando un fenómeno social, los más jóvenes piensan a corto plazo y sus expectativas laborales son inmediatas. De acuerdo a Soto (2011), la identidad construida por los nuevos profesionales, se caracteriza por la individualización de la trayectoria laboral, la aceptación de la movilidad permanente y de las estrategias y disposiciones que esta exige, así como también por la mirada a corto plazo. De este modo, valoran el desarrollo profesional, el trato y la renta. Siendo esta última un elemento importante para tomar la decisión de permanecer o no en la organización. Desde la gestión de personas, se sugiere implementar programas de formación trainee donde los jóvenes puedan pasar por distintas áreas técnicas del taller y se puedan formar en las distintas marcas, implementar un Programa de Pasantía a nivel nacional, Becas de Estudio para aquellos jóvenes que quieren seguir perfeccionándose, entre otros.

Lamentablemente, el programa de formación de un técnico dura alrededor de siete años, lo que indudablemente representa mucho tiempo para un joven que en tres o cuatro años, quiere acceder a una mayor renta y responsabilidad. Se debe evaluar que tan óptimo resulta hoy en día este plan de formación y los costos involucrados. No hay estadísticas en relación a este tema. Se sugiere formar una mesa de trabajo para discutir este punto compuesta por el Gerente de Operaciones, Subgerente de Servicio Técnico, Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación, donde se evalúe el actual programa de formación de un técnico, con el objetivo de confeccionar una nueva malla asociadas a competencias, que sea flexible y donde se mezclen diversas metodologías de aprendizaje (e-learning, presencial, lectura, etc.) que permita formar correctamente a los técnicos. A su vez, y considerando los costos que implica la desvinculación de un técnico se debe establecer un programa de retención para este segmento que sea atractivo y lo suficientemente flexible para abarcar las necesidades y expectativas de los técnicos con menor y mayor antigüedad.

En general los beneficios son visualizados como un elemento periférico del contrato laboral, que favorece el contrato psicológico, pero que no resulta relevante en una posible ruptura del vínculo laboral. Pese a ello, se sugiere hacer un estudio para hacerlos más visibles o atractivos a nivel organizacional. Quizás, la poca atención que las personas les dan se debe a que representan un piso mínimo y que de acuerdo a la legislación laboral una vez que son otorgados no se pueden quitar. Por lo tanto, es poca su variación a lo largo del tiempo y no están asociados a desempeño laboral.

Los resultados obtenidos en el presente estudio se presentaron al Gerente de Área, Subgerente de Servicio Técnico, Jefe de Operaciones y de Asistencia Técnica y en conjunto se acordaron los siguientes planes de acción:

- 1) Estandarizar la oferta de empleo para técnicos, indicando en la entrevista inicial el periodo de formación de un técnico, desde que ingresa como ayudante, hasta que se convierte en técnico nivel I o Jefe de Servicio, indicando los requisitos para pasar por los distintos niveles.
- 2) Fortalecer aspectos de la cultura organizacional de la empresa contratante, más que de las empresas representadas. Esto mediante campañas de comunicación interna y programas de capacitación.
- 3) Capacitar a Jefes de Servicio Técnico para que se conviertan en coach de los técnicos que tienen a cargo, detecten competencias y sean capaces de transmitir las mejores prácticas de trabajo.
- 4) Desarrollar un programa de inducción y entrenamiento para técnicos con menos de dos años de antigüedad laboral. Estableciendo un mínimo de 50 horas de capacitación por persona (Incluye capacitación presencial + e-learning).
- 5) Evaluar la pertinencia de realizar un estudio para ajustar la oferta de beneficios a los grupos objetivos a los cuales van dirigidos. En el caso de los técnicos, más del 50% son solteros, y al menos el 40% no tienen cargas familiares. Esto no va a requerir mayores recursos, sino un uso racional y enfocado de éstos.
- 6) Se revisará la prueba de ingreso de técnicos, homologando prueba de acreditación de conocimientos técnicos que se realiza cada dos años. De este modo, se confeccionará una prueba con preguntas generales + preguntas técnicas, 60% práctica y un 40% teórica.
- 7) Se plantea la necesidad de desarrollar mapas de sucesión de cargos críticos con potenciales candidatos. De esta forma, se pueden

estructurar estrategias diferenciadas de retención por medio de beneficios diferenciados.

- 8) Generar un sistema de reconocimiento para técnicos, donde cada cierto tiempo se les reconozcan las conductas que desea promover el área.

La información obtenida en este estudio, fue de utilidad para la organización y dependerá de los líderes la implementación de los planes de acción definidos. En este sentido, se puede mencionar que al menos en el área de capacitación se designó un coordinador y responsable de la implementación de programas de capacitación para técnicos a nivel nacional y se dispuso de mayores recursos para capacitación, elaborándose un programa anual que considera cursos presenciales y e-learning.

Cabe destacar, que algunas de las limitaciones del presente estudio son que la investigadora mientras realizaba el levantamiento de información pertenecía a la organización, formando parte del departamento de capacitación. Esto puede haber repercutido positivamente, ya que al ser una investigación acción, el sólo hecho de investigar el fenómeno, provocó cambios en la organización, pero también pudo sesgar la información entregada por los técnicos, al orientarla principalmente al área de capacitación.

Por último, se agradece a los participantes del estudio, técnico, jefaturas y gerentes, su disposición para entregar información y ser lo más sinceros posibles en relación al material entregado. Además, cabe destacar que la organización estudiada dispuso del tiempo de la investigadora y los recursos necesarios (viajes) para lograr los objetivos de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera (2002). *El contrato Psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga. Ediciones Algibe.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of Organizational Behavior, 19, pp. 637-647
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. México: Mac Graw Hill.
- Edward J. & Karau S. (2007). *Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale*. Journal of Leadership & Organizational Studies February vol. 13 no. 3 67-78.
- Floría, A. (2000). *Entrevistas y grupos orientados*. [Online] Disponible en: www.sidar.org/visitable/indagación/interv.htm
- Francoise, Dany (2001). *Beyond Psychological Contracts : the Concept of "Career Promise". A useful concept to analyse the current careers?*. Lyon-France. European entrepreneurial learning.
- Guest, D.E. (1998a). *Is the psychological contract worth taking seriously?*. Journal of Organizational Behavior, 19, 649-664.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw- Hill.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through Diversity: Organizational Learning from difference*. London: Sage.
- Lemire, L. (2005). *Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !*, in *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol.1, n°1, pp. 4-21.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- McLean Parks, J. y Kidder, D.L. (1998). *Changing work relationships in the 90's*. In: Cooper, C. and Rousseau, D.M. (Eds.). *Trends in Organizational Behavior*, New York 1,111-136, John Wiley & Sons.
- Morales, J., Palací, F. y Topa, G (2005). *Apuntes de Psicología*. Vol. 23, nº 1, pp. 53-70. ISSN 0213-3334.

Morrison, E., & Robinson, S. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Nord, Walter W. and Suzy Fox (1996). *The Individual in Organization Studies: The Great Disappearing Act?* *Handbook of Organization Studies*, Londres. edited by Stewart Clegg, Cynthia Hardy and Walter W. Nord. Pp. 148-174

Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Soto Roy, A. (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago. LOM Ediciones. Universidad Alberto Hurtado.

Soto, A. (2011). Narrativas de Profesionales Chilenos sobre sus trayectorias laborales: La construcción de Identidad en el Trabajo. *Psyque*, Volumen 20, N°1, 15-27.

Robinson, S. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546

Robinson, S. A, Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. United States of America. Sage Publications, INC.

Ruiz, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid. Editorial Paraninfo. 7ma Edición.

Taylor, S. & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Topa, G y Palací, F.(2000): *Cuando la confianza se ha perdido. Valoración del modelo de contrato psicológico e Morrison y Robinson*. Revista electrónica de psicología social. Vol. 1, 1.

Topa Cantisano, Gabriela (2005). *Introducción, perspectivas de futuro para el contrato psicológico*. Revista de Psicología Social. 20, 1: 41-43

Turnley, W. H, Bolino, M.C. Lester, S,W. & Bloodgood, J.M. (2003). *The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors*. Journal of Management, 29(2): 187-206.

ANEXOS

Anexo 1

Pauta de Consentimiento para participar del estudio

La presente investigación tiene por objetivo conocer los contenidos del concepto psicológico de técnicos de maquinaria pesada para proponer acciones de mejora, desde la gestión de personas, que favorezcan su permanencia en la empresa.

Para realizar un adecuado análisis de los datos cualitativos, se grabará cada uno de los focus group y las entrevistas, material que no será entregado a la empresa.

Cabe destacar, que su participación es voluntaria, y puede retirarse de la investigación en cualquier momento, salvo que los resultados hayan sido analizados, lo que ocurrirá un mes después de finalizado el focus group o la entrevista en la que está participando. Pasado ese tiempo, será irrevocable su participación.

Al participar de esta actividad no percibirá compensación económica, ni tampoco tendrá preferencia para participar en los planes de acción que posteriormente pueda implementar la compañía. En caso de negarse a participar de la investigación, esto no le significará perder ningún derecho.

En caso de dudas o consultas, agradezco comunicarse con XXX al xxx1345.

Desde ya, agradezco su valiosa cooperación...

Anexo 2

FOCUS GROUP

GRUPO N°1 (Técnicos con una antigüedad entre 0-2 AÑOS, Santiago)

Temas principales:

- Postularon a SKC porque es una empresa grande, sólida y conocida en el mercado de Maquinaria. Muchos de ellos manifestaron el orgullo que les dio quedar seleccionados entre varios candidatos (cuando vine a entrevista, habían 15 postulantes y el único que quedó fui yo. Me costó un año entrar a esta empresa, siempre postulaba)
- En el mercado de la maquinaria, SKC tiene un gran prestigio y más aún SKCM, que es distribuidor oficial. “prefiero trabajar en SKCM que Rental, nosotros somos especialistas”
- Uno manifestó que su papá siempre le decía trabaja en Sigdo Koopers esa es una buena empresa.
- Les ha gustado la empresa porque a diferencia de otros lugares en los cuales han trabajado, acá tienen herramientas y el taller es ordenado, nos entregan ropa, zapatos, etc. Tiene procedimientos de trabajo.
- Acá se pagan los sueldos a tiempo y hay muchos beneficios, como la capacitación en las marcas que representamos.
- Es una empresa que representa marcas con prestigio internacional.
- Falta un procedimiento de inducción. Lo único que conocen es el taller. Les falta conocer personal de back office.
- Una de las cosas que más les gusta del taller es que trabaja con manuales, hay procedimientos.
- Una de los aspectos que les ha resultado más difícil de manejar es no conocer la promesa de ventas de CSS o Representante de Ventas. Esto ocasiona que clientes les piden cosas que ellos no conocen y el cliente termina molesto. Para el cliente ellos son SKCM, no técnicos de ST.
- Sugieren llevar siempre algún regalo a clientes.
- Algunos participantes manifestaron que una de las cosas que los motiva a permanecer en el taller es la estructura de ST, que permite que los técnicos crezcan en el tiempo y puedan llegar a líderes y JS.
- Como aspecto a mejorar sugieren que el Prevencionista venga al Taller a ver cómo trabajan y no lo haga sólo cuando haya problemas.
- Falta capacitación de Primeros Auxilios. No se sabe quiénes son los responsables de este tema en ST.
- Valoran las charlas de 5 minutos donde tocan temas de prevención. Eso denota la preocupación de la empresa por este tema.

- Valoran positivamente la posibilidad de capacitarse a través de COMPASS y cursos presenciales.
- Los participantes esperan crecer en la empresa y aprender sobre las marcas que representamos. Conocen el caso de personas que pasan a otras áreas.
- Se sugiere confeccionar algún tipo de inducción de SKCM, donde los técnicos puedan conocer la empresa, la estructura de ST, etc.
- Los técnicos destacan el clima laboral de ST y el compañerismo.
- Las personas + conocidas de back office son los Supervisores de Asistencia Técnica.

Group N°2 (Técnicos con más de dos años de antigüedad laboral, Santiago)

- Postulé acá para hacer la práctica porque me quedaba cerca y después quedé.
- Es una empresa grande, que representa importantes marcas.
- Es una empresa con prestigio afuera, lo grande que es y las importantes marcas que representa.
- Mis compañeros me decía que tenía proyecciones, ir surgiendo.
- Acá no agarraban mucho a los técnicos nuevos en \$\$\$\$. Le prometieron \$\$\$ de acuerdo a cómo se mostraba y pasó el tiempo y no pasaba nada. No me fui solamente por mis estudios. Si me iba no iba a ser fácil encontrar trabajo y me tenía que pagar los estudios. Después vino la beca. Yo soy soltero.
- Yo de afuera veía la empresa y pensé que esta empresa tiene poco movimiento, algo chico. Mi selección fue bien controlada respecto a lo que yo veo se está haciendo hoy día. A mí se me seleccionó con mayor rigurosidad y fue bueno porque uno deja una impresión clara al tiro. “fui seleccionado porque tengo la capacidad para estar en esta empresa”.
- En tres años que llevo acá he avanzado harto, he aprendido mucho, he tenido opciones, se me han dado responsabilidades y he respondido al ciento por ciento. Estoy contento, pero cada uno tiene un fin y quiere crecer en la empresa. Mi meta no tiene techo, yo quiero seguir subiendo y pisarlo los talones a los jefes, en un juego sano porque quiero llegar a la etapa de Jefe de Servicios. Las oportunidades están.
- Me identifico con la empresa, aunque considero hay cosas deberían cambiar. Hay ciclos motivacionales. No todo puede ser chocolate.
- Los concursos internos son para otras áreas y tenemos la impresión que las vacantes ya vienen tomadas. Eso es lo que generan estas vacantes. Esa impresión da y se dice esa vacante ya viene lista, es como decir, el jefe ya tiene lista esa persona y dice tranquilo yo te llevo para allá. Entonces ahí no hay un juego limpio es como que viene la marraqueta lista bajo el brazo. Eso es lo que se ve. Cuando se abren las vacantes todos sabemos los que van a quedar.

- Aquí el ambiente de trabajo es bueno, uno no se siente presionado, trabaja tranquilo, el jefe no anda detrás de uno presionando, se trabaja a conciencia. Si queda algún problema, el jefe lo respalda y dice vamos a salir de esto. El ambiente que uno tiene con las personas, hay buen compañerismo.
- Lo mejor que hay acá es el compañerismo, trabajo en equipo, yo lo veo por nosotros por el área Industrial. El compañerismo es bueno, no se anda con mariconeo, con la puñalada por detrás y se ve que todos remamos para el mismo lado.
- Yo veo que a nivel de técnicos nos llevamos bien y hay compañerismo, pero a nivel de Jefatura está el problema. Hay instrucciones contradictorias.
- A la gente de back office la conozco, con los que más nos relacionamos es con los supervisores, con garantía.
- Antiguamente la capacitación era mala, tuve súper poca capacitación y como estaba en pre-entrega me pescaban poco. Y todo lo que aprendí fue porque me autocapacité.
- Yo me fui como ayudante a un contrato, eso no se debería hacer. Hoy en día el ayudante no es el mismo de antes. Como su nombre dice acá el ayudante es igual que el mecánico II o III.
- Nosotros llegamos como ayudante y recién el año pasado subimos de nivel y nosotros estamos haciendo trabajo de nivel II y nivel I. Estamos evaluando, reparando y todo ese tipo de trabajo. Yo aunque era ayudante venía detrás del Marcelo y si él no estaba yo tenía que hacerme cargo de todos los equipos y yo era ayudante.
- Acá el tema de los niveles no sirve porque uno igual tiene que hacer pega de nivel I o Nivel III. La única diferencia es que nos pagan como ayudante.
- Los niveles para lo único que sirven es para manejaarnos en las lucas. A veces uno sale hacer pega de nivel I y ahí es donde uno se cuestiona y dice pucha estoy haciendo pega de nivel I y me pagan como ayudante.
- No sé cómo hacen las pruebas de ingreso que a veces llega gente con un nivel superior al de uno. Hay personas que llegan con niveles mayores y en el trabajo mismo no se nota. Deberían hacerle la misma prueba que nos hicieron a nosotros el año pasado. La prueba de ingreso actual no mide lo que necesitamos en el taller.
- Yo estoy empatado con lo que s VOLVO-TOYOTA entonces por qué viene una persona de afuera que conoce otras marcas y llega al mismo nivel de uno. Entonces uno dice este muchacho viene empapado de VOLVO, de TOYOTA, entonces uno dice pero cómo???. Entonces mejor me voy de acá y vuelvo para que me dejen en nivel I, total vengo empapado de VOLVO.
- Yo hablé con mi jefe para dar nuevamente la prueba, porque no es posible que yo esté en nivel III y esté llegando gente nueva en el mismo nivel, sabiendo que sabe mucho menos que yo.
- A la gente que estamos dentro no nos valorizan. Uno sabe que al principio debe mostrarse, un año y medio está bien, después las jefaturas deberían reconocerlos avances y lo dejan pasar. Yo estuve tres años como ayudante,

al principio todos me decían tenía que mostrarte, pero después de dos años desmotiva.

- Yo me he empapado y me he puesto la camiseta SKCM y VOLCO CE, pero nunca me explicaron porqué quedé en nivel que entré. Por política la empresa no muestra la prueba, yo no dudo de las capacidades de las personas, yo dudo de la capacidad de la gente que toma o hace la prueba técnica. Y yo llevo tres años y recién voy en el nivel II, entonces no sé cómo está la balanza. Es desmotivante que alguien llegue al mismo nivel que yo, sabiendo que a mí me ha costado tres años. Ojo que no estoy en contra de la persona, estoy en contra del procedimiento. Traen uno de afuera y lo valoran mejor que a uno.
- La prueba debe tomarla alguien del taller porque la persona que está afuera no sabe. La prueba de selección técnica está demasiado añeja.
- Falta una parte práctica a la prueba técnica, deberían aplicar la misma que se hizo en el ACT.
- Después del ACT yo me fui porque me dijeron subiste a nivel III, J y te subimos sólo \$ 30.000 y llevo acá tres años. He estado tres años acá, haciendo mi trabajo bien y me suben sólo \$ 30.000 y llega una persona de fuera con un nivel superior y llega ganando mucho más que yo. Ese fue el motivo por el cual, me fui.
- Hoy en día la empresa está cagada de técnicos y lo que vemos es que está entrando gente nueva en niveles superiores. Entonces uno dice hay opciones laborales afuera, prefiero irme aunque sacrifique ambiente, familia, etc.
- Las jefaturas no escuchan, hacen oído sordo.
- Hay personas que son culebrones, que llevan tiempo diciendo que se van y se van y se van y no pasa nada. A mí como equipo me afecta el ver que las jefaturas no resuelven. Estas personas no permiten avanzar. Esta persona se quedó estática.
- Ahora se han preocupado por darnos capacitaciones, pero lo hacen en el horario nuestro después del trabajo, cosa que no debería ser, porque es el tiempo que tenemos para nuestras familias, que ya salió del horario laboral. Para los administrativos todos sus cursos son en horario de trabajo y para nosotros que somos técnicos no, siendo que nosotros muchas veces venimos de afuera, cansados. La capacitación es un beneficio mutuo, tanto para la empresa como para nosotros.
- Lo que me gustaría de esta actividad es que se implementen acciones.
- El gran problema que tenemos con los clientes es que nosotros no conocemos lo que los vendedores venden con el equipo. A veces yo hago la entrega técnica y me dicen me trajo lo que el vendedor me prometió, me trajo el gorro, etc. entonces yo le digo “yo soy servicio técnico eso lo tiene que hablar con la persona que vendió el equipo”. Entonces lo que pasa es que el vendedor me dijo que usted me los iba a traer, entonces siempre está pasando eso. Los clientes no ven las áreas como alguien diferente. Ellos ven

la marca como un todo. El problema es que entre nosotros y la persona que vendió la máquina no hay un puente. No hay comunicación, entonces nosotros no sabemos.

- Cuando nosotros como técnicos llegamos donde el cliente, el cree que nosotros sabemos todo y no siempre es así. Estamos en proceso de aprendizaje, pero eso no se lo decimos al cliente obviamente. Yo lo único que les digo es que le puedo averiguar la información y después la conversamos. Para eso andamos con manuales electrónicos y le podemos buscar la información, si no acudimos al comodín telefónico.
- En el aniversario N°5 nosotros hablamos con nuestro Gerente para que reconozcan a los técnicos.
- Lo que acá se ha perdido y que antes motivaba hartito a la gente a permanecer en la empresa fueron los viajes a fábrica. Ahora la balanza está muy cargada a los supervisores. El año pasado fueron tres personas al TETO y las personas que hacen las entregas técnicas somos nosotros en servicio técnico. Las personas que fueron a ese curso no hacen las entregas técnicas. Lo que no entendemos es porqué va gente nada que ver a esos cursos o van por vacaciones pagadas fuera del país.
- La gente de VOLVO tiene la suerte de tener el Mecatrónico, pero la gente del área industrial no. Eso hace que al extranjero van siempre los mismos. Se le capacita a uno sólo, es como hacer al hijo preferido y todos debiesen tener la misma opción.
- Falta transparentar una política con los cuales viaja la gente. Queda la impresión que van los más apitutados.
- No nos actualizan en los equipos nuevos, por ejemplo Minicargador o serie G. Llegaron esos equipos se les capacitó a ciertas personas, pero cuando a nosotros nos toque verlos no vamos a saber qué hacer.
- Acá estamos muy distanciados con las otras áreas, repuestos, comercial y servicio técnico. Deberíamos ser sólo uno, así nos ve el cliente.
- Hay clientes que a veces nos dicen “ahhh ustedes son de SKC, me gustaría trabajar allá...”, pero eso es de afuera no más. Como nos ven llegar en camioneta, con computador...
- A veces se prometen cosas y no se cumplen. No queremos que a los que vienen entrando les pase lo mismo.
- 1) A mí lo que me mantuvo acá fue la necesidad, 2) a mí fue mis estudios y la motivación que recibí de un compañero, que me motivó hartito y me dijo “no mantente aquí, espérate, yo viví lo mismo que viviste tu”. 3) A mí me motivó que esta empresa da oportunidades para crecer, los beneficios que tengo para mí y mi grupo familiar. Quiero crecer más, a lo mejor he crecido mucho como persona, aunque mis lucas no han crecido. En algún momento también voy a querer crecer en esto último. Yo en poco tiempo me empapé con SKCM y estoy esperando con ansias que VOLVO entregue la maquinaria por la que yo entré acá que es la maquinaria de construcción de camino, que es donde está mi fuerte y no ha sido explotado acá 100%.

- Como técnicos debemos ser integrales, para no tener techo para crecer.
- Yo tuve la suerte de tener al Lulo, la mejor capacitación es la uno puede recibir por un compañero de trabajo con más experiencia. Con ellos uno aprende más que en una sala.
- Uno debe tener la aspiración de crecer como persona en el trabajo. Uno debe tener iniciativa para aprender y buscar en los manuales. La información siempre está.
- Ahora está débil Industrial, nos falta un líder que nos enseñe, nos motive. Alguien como el Lulo, por eso sigo llegando donde el Lulo o Don Cesáreo.
- Para ser líder hay que ser capaz de manejar al equipo de trabajo, a lo mejor yo puedo estar detrás de una silla y decir que es líder, pero hay que trabajar con la persona.
- Para nosotros el ser líder es ser un jefe de taller (*El resto aclara que no*).
- Las Jefaturas no debiesen comentar ciertas cosas con nosotros, por ejemplo que X persona no trabaja bien porque la dejan marcada. Eso debiesen conversarlo a puerta cerrada y tomar medidas, preguntarse qué le pasa a estas personas, que quieren y que buscan. De ese modo, no se contaminan las manzanas.

Grupo N°3 (Técnicos con menos de dos años de antigüedad laboral, Copiapó)

- Yo antes trabajaba en otra parte y había escuchado de SKC por la venta de maquinaria y que representaba a la Marca VOLVO. No estaba bien donde estaba, estaba trabajando presionado, la remuneración era poca. Cuando renuncié me ofrecieron ascenderme y más plata, pero ya estaba aburrido del tema y postulé a SKC por internet.
- Me habían dicho que esta empresa era buena, que había trabajo en taller y terreno. Lo que yo quería era trabajar con maquinaria. Me gustaron los beneficios y la forma de trabajar. Además era más rentable trabajar aquí que en otro lado, además dijeron que siempre había capacitación y eso se ha visto más que en otros lados.
- En la otra empresa tenía más beneficios, se llamaba "Circulo XXX", nos daban planes preferenciales para teléfono, seguros, o sea descuentos para los trabajadores.
- Yo llegué acá después de tres postulaciones, me dieron el dato. A la primera me dijeron que si, a última hora me tiraron para atrás. Después me fui a una mina y después se dio la opción y me vine, no por más plata porque allá ganaba más. Me vine por conocimiento, para meterme más en el cuento.
- De SKC sabía que eran representante de VOLVO, que tenían todo tipo de equipos y me vine por conocimiento, por la parte técnica.
- Los beneficios son los mismos que en otras empresas, el seguro, la tarjeta para la farmacia, bono de diciembre y navidad. En otros lados igual te los dan.

- El ambiente de trabajo es bueno.
- Yo llegué de otra empresa y me cambié para acá porque tenía un compañero de curso que trabajaba acá, ellos contaban cosas buenas y postulé por internet. Las cosas buenas por las que hablaban era por el ambiente, el horario, beneficios. Aunque éstos últimos son igual que en todos lados, no varía mucho. En cualquier empresa grande, hay beneficios con aseguradora. Los aguinaldos, bonos de navidad, bonos de producción, bonos de vacaciones. Aunque en cualquier parte son lo mismo, no varían mucho. Entre y lo que más me gustó es el ambiente y que se aprende. Aquí hay mucho compañerismo y se aprende mucho. Allí yo ganaba casi igual, pero trabajaba de lunes a lunes una cosa así. Uno tenía que sacarse la cresta trabajando para ganar buena plata.
- Para mí los horarios de trabajo son importantes, lo bueno de acá es que los jefes son flexibles y uno puede pedir permiso ante la enfermedad de un hijo, la señora, en fin. Uno le dice a Don Pedro y no hay problema, más allá de una mala cara no voy a recibir. Eso es impagable.
- Yo llegué acá por Laborum, actualmente estoy estudiando y me gustó la empresa porque el horario me acomoda los estudios. Acá el ambiente de trabajo es bueno, no es como en otras partes donde los jefes andan atrás. Uno cuando trabaja, sabe lo que tiene que hacer.
- En la otra empresa que estaba nos daban bonos cada tres meses, la diferencia con acá, es que acá dan un bono de vacaciones. Acá hay buenos seguros y como yo tengo hijos los he ocupado mucho en ellos.
- Yo conocía SKCM porque de aquí iban a ofrecer servicios donde yo trabajaba.
- Yo vengo de XXX empresa, me vine para acá porque la paga era poca y siempre pasaba por acá. Conocía la empresa y vi un aviso en internet y postulé. Lo que más me ha gustado de acá son los jefes, los compañeros y el horario igual me acomoda. En cuanto a los beneficios son casi igual en todos lados, los seguros, la tarjeta para la farmacia. Los que son para la familia no me interesan porque no tengo hijos.
- Yo llegué acá el XXX y supe por un primo que estaban recibiendo mecánicos. Yo no conocía SKCM. Este trabajo es súper bueno. Por mi parte, lo que es dinero está bien, pero se nota que en la zona pagan mejor. Uno trabaja por plata, sobre todo cuando se tiene familia. Los que no tienen familia prefieren irse y sacrificarse un poco, por más plata.
- El ambiente de trabajo es bueno, la relación con los jefes. En otras partes te ofrecen más plata y uno igual lo piensa.
- Mis expectativas son ser instructor o jefe de Servicios. Adquirir experiencia, conocimientos e ir escalando. Me gustaría llegar al Mecatrónico.
- El factor crítico para cambiarse de trabajo es la plata, el ambiente es bueno, pero no es suficiente.
- Yo estudié y quiero ver la recompensa de los estudios.

- Lo bueno que hay acá es la entrega de información, eso en otras empresas no se da. Por ser representantes de una marca tenemos todo a la mano, programas, aprendizaje, Compass, en otras empresas no se da eso.
- La empresa se preocupa por la gente, al menos lo que es compañerismo. El ambiente de trabajo es bueno. Los jefes son buenos.
- El que quiere aprender en esta empresa aprende. El que no, se queda estancado.
- Lo más difícil de salir a terreno es que mandan a la gente con menos experiencia, siendo que un antiguo debería ir con un nuevo.
- Las capacitaciones que nos ha realizado Danilo y Mauricio han sido buenas. Esto deberían hacerlo cuando uno viene recién entrando, como proceso de inducción. Así uno se enchufa más rápido.
- En la otra empresa donde trabajaba todos hacíamos de todo, no como acá que te mandan de acuerdo a tus conocimientos.
- Nuestras expectativas se han cumplido, han habido capacitaciones, proyección también, depende sólo de uno si avanzaba en los cargos. Están los manuales y CD para aprender más. El cuanto a renta se me ha cumplido. Todos plantean lo mismo y lo consideran una ventaja de SKCM. Acá los técnicos pueden ocupar todas las herramientas y los jefes te apoyan, te dan las pautas para trabajar.

Grupo N°4 Copiapó (Técnicos entre dos y cuatro años de antigüedad laboral, Copiapó)

- En esta Sucursal hemos visto que ha rotado mucha gente. Entramos como cuatro, pero ya quedamos como dos no más.
- Uno renuncia por dos cosas al trabajo 1) por el Jefe y 2) por plata. La plata es algo que se puede manejar, el tema del jefe no. Cuando un jefe tiene mal liderazgo o uno tiene problemas con su jefe no. Uno puede tener muchos problemas en la pegas porque el trabajo es difícil o estar todo el día tirando palas y sin embargo, no va hacer molesto para ti, mientras esté bien remunerado y tu jefe tenga comprensión contigo, nunca va haber problema.
- Yo me fui de la empresa por plata, sacrifiqué los años, pero uno necesita la plata mes a mes.
- Acá no se generan grandes conflictos, el ambiente es bueno. Como dice Don Prude, acá somos una familia y creo que lo hemos sido. Pero tal como dicen, la zona es complicada y la plata mueve montañas. Después volví por plata, me igualaron la suma y por un desafío personal, sentí que me habían quedado cosas pendientes, tenía cosas por aprender.
- Lo que yo no entiendo es por qué uno tiene que irse para mejorar el sueldo. Yo creo que si consultas, todos se van pensando en volver. Nosotros jugamos a la pelota y tres cuartas partes de las personas que se han ido siguen jugando a la pelota y todavía están con la intención de volver.

- Yo creo que si no me hubiese ido, todavía estaría marcando el paso.
- Nosotros no nos hemos ido por el ambiente laboral. Yo me fui, estuve varios meses afuera, pero por la amistad que cree con los niños quise volver. Yo no creo que en otros lados allá un ambiente como acá. Todos nos enteramos de lo que nos pasa y nos ayudamos. La sucursal es bien familiar, no sólo Maquinaria.
- Uno en esta sucursal se puede ir por la plata o la jefatura, el problema que tenemos nosotros son los dos.
- Acá hay un problema de Liderazgo por las no decisiones que se toman y por la falta de compromiso que el jefe tiene con nosotros. Acá tenemos más confianza con los jefes de Taller para decirles algo y pregúntale a cualquiera.
- Las personas que están en contrato son los que tienen más problemas con el jefe, no nos comunica las cosas. No nos avisa sobre los cursos o no habla con el cliente para conseguir que uno salga. A veces uno consigue más cosas con los clientes que con su jefatura. Yo vine para acá porque yo hablé con el cliente y pedí permiso, el jefe nunca mando un correo.
- Los pases de las mineras están vencidos y nadie se preocupa de sacarlos. Si al final lo único que tenemos que hacer es hacer unas charlas que duran un día. Andamos como delincuentes, escondidos entrando a Pucobre o Saver.
- A nosotros nos molesta que venga Don Gonzalo, Don Fernando y se encierren. No es que queramos saber lo que hablan, pero que nos informen las cosas importantes. Al final uno termina enterándose de las cosas por cuchicheo, por secretos, etc. Cuando uno está lejos, por contratos, menos se entera de las cosas.
- Don Marcial ahora mostró los resultados del clima, pero a nosotros no nos representan. Lo que nosotros queremos son los resultados por Sucursal y lo que todos pedimos fue cambio de Jefe de Servicio. Pero los resultados salieron bien, eso nos llamó la atención.
- Yo siento que hay falta de apoyo y comunicación por parte del Jefe de Servicios, eso es peor cuando uno está en contrato. Cuando uno está acá, por último tiene a Danilo y Mauricio.
- Yo acá estoy trabajando por un tema de crecimiento, si estuviese en una minera me hubiese quedado como supervisor de turno y nada más. Acá mi intención es aserrucharle el piso a Danilo a Mauricio a Don Prudencio y no va subiendo, subiendo, subiendo. Acá el techo es más alto. A lo mejor no voy a llegar a ser Gerente, pero si me esfuerzo un poco más voy a llegar a ser un Danilo, Mauricio, a lo mejor un Jefe de Servicio.
- Acá estamos en constante capacitación y esta es la única empresa donde he recibido una capacitación básica de equipo. Yo no soy técnico, no soy Ingeniero, entonces uno no sabe muchas cosas, yo estoy estudiando, pero me falta mucha base y en estas capacitaciones te forman.
- De cierta manera, acá se asume que uno sabe muchas cosas y en cierta forma por el hecho que nosotros veníamos de XXX ya sabíamos muchas

cosas, entonces no fue tan difícil asimilar el concepto VOLVO, pero en el caso de él, venía de trabajar en XXX. Entonces cuando tu llegas te va bien en la prueba, pero después la empresa da por asumido que tu sabes, sin embargo no se da el tiempo de preguntarte si verdaderamente tu sabes electricidad e hidráulica.

- Acá a la empresa le da con el Mecatrónico, Mecatrónico, Mecatrónico y a lo mejor tu no tienes idea como ocupar un tester. Al año acá empiezan a postular al Master y al Mecatrónico y si después no quedai te empiezan a martillar que no quedaste. Nadie te explica qué es el Master, qué es el Mecatrónico, que te van hacer, nada te tiraron no más.
- Hay gente que va al Mecatrónico que no tiene idea cómo diagnosticar, sacar componentes grandes, la gente no lo conocía no más.
- La verdad es que uno repara componentes porque la pieza está gastada, pero uno no va al concepto, qué función hace.
- Acá se le da énfasis al Mecatrónico que es diagnóstico, pero no se le da énfasis a la reparación de componentes. Todos vamos aprendiendo por ensayo y error.
- Acá los niveles de cargo no aplican para la designación de trabajos. Un técnico III, puede hacer pega de un técnico I.
- El problema de los contratos es que uno se encasilla en los equipos del contrato.
- En los contratos uno se siente demasiado abandonado y hay poco apoyo. Uno va aprendiendo sobre la marcha.
- Yo me he quedado en SKCM porque está en la ciudad y da estabilidad. Esta empresa no tiene tope, en cambio en otra empresa yo voy hacer siempre el mecánico que cambia aceite y no va a seguir escalando. Además, me he quedado por la capacitación, lo que le enseñan a uno.
- El material que tenemos acá, no lo tendríamos en ninguna otra parte, los manuales, sistemas, etc. Aunque SKCM es de tres marcas uno va especializándose en las marcas que uno representa.
- Falta hacer curso de reparación de componentes y que se especialice a unas dos personas y que se les retenga.
- A mí me han ofrecido trabajo en otras empresas, pero yo tengo una deuda con esta empresa y soy reacio a dejar a mi familia sola. La deuda que yo tengo, es que tuve un año y medio fuera con licencia y la empresa siempre guardó mi cupo y nunca puso a otra persona reemplazarme ni nada. Si hubiese sido por la plata yo ya me hubiese ido.
- Hay un compañero que se fue a XXX y está arrepentido por haberse ido por una cuestión de distancia, yo le pregunté cómo está y me dijo "aquí estoy cagado de frío, estoy lejos, estoy siete días fuera, no es como estar allá en la casa, llegai a las siete de la tarde a tu casa y la plata no lo vale".
- El trabajo acá está en las mineras, pero irse significa no ver a tu familia.
- En Finning a la gente que ingresa les dan tres meses de capacitación intensiva y después los envían a trabajar. Acá a veces mandan a personas

nuevas hacer trabajos de responsabilidad y no se saben sus capacidades y si queda algo más empezamos a tirarnos la pelota hasta llegar al que se pueda hacer responsable del trabajo. Muchos trabajos, de acá han quedado malos porque se les ha mandado a personas que no saben hacer por ejemplo cambios de un componente caro (motor).

- Hay gente que llega a trabajar con nosotros y que no tiene la Escuela VOLVO que es trabajar con los manuales, leen poco. Es importante que los técnicos que ingresan entiendan que acá se trabaja con manual.
- Faltan cursos de actualización serie G. Mauricio y Danilo hicieron el curso, pero a nosotros no nos han capacitado.
- Falta comunicación y que nos informen los boletines, por ejemplo si cambio un motor turbo a otro turbo, entonces uno no tiene idea. Las jefaturas no bajan la información.
- Nos falta capacitación sobre excavadoras.
- Lo que se está haciendo ahora de electricidad básica, hidráulica básica está bueno. Acá más que el nivel I por equipo, debería ser un nivel I de diagnóstico.
- Yo me he quedado en SKCM por los compañeros, el aprendizaje y hoy en día por la plata que estoy ganando.
- Antes que llegáramos nosotros parece que había más capacitaciones, quizás como eran menos los tomaban y se las llevaban a Santiago. Ahora tienen que mandar a un supervisor para acá.
- Yo hablaba con XXX y me contaba que en los cursos de TOYOTA y MANITOU nosotros nunca fuimos considerados. Nosotros nos perdimos varios cursos de esos. Hace poco se hizo un curso MANITOU y me iban a mandar, pero finalmente se les olvidó mandar el correo.
- En MANITOU no hemos tenido cursos, nos pasa igual que con la Excavadoras que no las vemos nunca, pero vamos con casco de soldado no más.
- Acá todos nos especializamos en la parte técnica, pero de dónde viene nos cuesta identificar si la pana es eléctrica e hidráulica. Igualmente como todos nos conocemos, sabemos para qué es bueno cada uno y nos apoyamos. La idea es complementarse bien.
- Una de nuestras fortalezas es que somos un equipo y nos comprometemos con la empresa, nos preocupamos de responder a la confianza de Danilo y Mauricio. Uno busca responderle a ellos. A veces nos cuesta diferenciar si somos más amigos o jefes, pero siempre mantenemos el respeto.
- A mí me ha mantenido acá el entorno en el que estamos, si uno se enferma o alguien de la familia se enferma, todos se preocupan y eso no está en cualquier lado. Acá no es como en otras empresas, donde las personas son sólo un número, acá hay una persona. Nosotros mismos hemos formado ese concepto. Acá comparten nuestras familias, afuera comparten mi señora, con la señora de él, con los hijos. Los invitamos a los cumpleaños y eso es lo que uno valora de la empresa aquí para la navidad se hace una fiesta y no

es como en otras partes donde los jefes están los jefes, el que barre con el que barre. Acá somos todos un equipo, tampoco hay diferencia por empresa.

- Muchos dicen que en Santiago la relación entre Rental y Maquinaria no se da. Aquí viene gente de Rental y nosotros lo saludamos, somos amigos de siempre.
- XXX llegó hablando de la Señorita Lili, cómo lo recibe a uno, la atención que le da a uno es súper buena. La parte mala, es la división con Rental, allá ellos no pisan el suelo, caminan en el aire.
- Los beneficios que tienen la empresa son súper buenos, sobre todo para la familia, cuando los niños se enferman.
- En SKCM falta un incentivo al trabajador, felicitar a las personas que hacen bien el trabajo. Se podría entregar un reconocimiento cada tres meses por ejemplo, donde a la persona se le podría entregar un premio al más destacado, un diploma.
- A veces uno va a una minera y los técnicos ganan más que nosotros y no saben nada.
- Nosotros somos técnicos VOLVO y llevamos la marca en el corazón. Yo me siento VOLVO porque llevo como cuatro años con la marca. Yo aprendí acá y me forme aquí, siempre aprendí VOLVO. Es una escuela. Yo me acuerdo cuando llegaban en las Dakota blanca y aspiraba a crecer y uno veía que los viejos de acá se creían el cuento. Uno empieza a querer la marca.
- Don Prudencio ha sido importante en la formación de varios, a él le agradezco harta la formación que nos ha dado y tú le preguntai a él y se siente de acá también.
- Nosotros en Copiapó tenemos a los mejores técnicos, que es Danilo y Mauricio, el apoyo de ellos para nosotros es fundamental. El día que no los tengamos a ellos ahí se nos va a poner fea la cosa y varias veces se los han querido llevar, pero menos mal que no se los han llevado. Han estado a punto, pero no... Ellos igual tiran a la balanza el compañerismo, la familia, estar lejos, por eso se quedan.
- Nosotros con el Mauricio tenemos más afinidad, para mí aquí el más importante lejos el Mauricio. Yo leo que sé lo he aprendido del Mauricio. Él es una persona que está bien aquí, donde debe estar. Incluso podría estar más arriba. Él es buen amigo, buen jefe. Te felicita cuando te pasan cosas buenas en la vida, en la familia.
- La amistad es la que a nosotros nos mantiene aquí. Lo único que puede hacer que nos vayamos son premuras económicas.
- La idea no es irse para después volver por más plata. Por qué tenemos que llegar a estas medidas de presión.
- cuando me fui, le dije a recursos humanos y a Don Prude por qué me iba, el problema es que las cosas se hablan acá, pero el jefe no las sube.
- Tenemos problemas con el jefe para que nos pase fondos por rendir. La plata que nos pasan no nos alcanza.

- La empresa desde afuera es bien mirada. A SK la ven como una empresa grande, a la única persona que no ven bien es a XXX.
- Yo tengo como tres viejos que lo único que quisieran es venirse a la empresa, y nos dicen “qué daría yo por andar como ustedes, con esa ropa, con sus camionetas, pero por plata no”. Yo llevo cuatro años en esta empresa y hay gente que lleva dos años en otra y ganan el doble.
- Nosotros no nos vinimos a trabajar acá por plata, nos vinimos por crecimiento individual.
- Todos saben que Finining y Komatsu está en la media en cuanto a remuneraciones, y SK está bajo la media.
- En la prueba del ACT nos caímos en qué nos saltamos procedimientos y veníamos preparados para cosas difíciles y las fallas en los equipos eran obvios.
- La mejor manera de evaluarnos, es preguntándole al cliente cómo hacemos el trabajo.
- No sabemos cómo se hacen las pruebas de selección y quién hace la evaluación técnica. Hemos visto que a personas les va bien en la prueba, pero cuando tienen que aplicar lo que saben, no lo demuestran. Hay que revisar los instrumentos de selección.
- La intención de la gente que se ha ido es mantenerse vinculado acá.
- Uno de los problemas que tenemos acá es que llega gente en el mismo nivel de nosotros, ganando el mismo sueldo y sin embargo, es nuestro ayudante y tenemos que enseñarle. Eso nos parece injusto, siendo que nosotros llevamos dos años acá.
- Nosotros entendemos que si entra un Ingeniero no le pueden pagar lo de un ayudante. Esos no se van a venir a trabajar acá por poca plata, a esos los preparan para ser jefes.
- La gente que trabaja acá, la más antigua, está porque quiere estar en la empresa, no está obligada. Si fuese sólo por plata, nos hubiésemos ido hace mucho tiempo.
- Si yo me cambiara de empresa, a lo mejor volvería a lo mismo que estaba antes, que era cambiar componentes y ni siquiera sabría para qué sirven.
- Don Prudencio se enoja con uno cuando uno le dice que no puede quedarse a curso día sábado. Pero resulta que uno tiene familia. El problema es que se dispone de nuestro tiempo sin consultar.
- En esta empresa uno puede hacer mil cosas buenas, pero haces una mala y te condenan al tiro.
- Acá te sacan mucho en cara. Por ejemplo haces el Mecatrónico y después te lo sacan en cara diciendo que han gastado XXX cantidad de plata en ti, pero no valoran que uno también hace un sacrificio cada vez que viaja y deja a su familia.
- Uno ve el compromiso que tienen los jefes con uno y el mismo compromiso tiene uno con ellos.

- Las personas que más vemos de la administración es Don Gonzalo, que ahora ha empezado a tener reuniones acá. Nos hemos dado cuenta que él es una persona con la cual se pueden conseguir cosas, porque él se mezcla con los trabajadores, comparte, vino para acá e hizo un asado, estuvo con todos. Eso no lo habíamos visto antes, con Don Fernando era como muy lejano. El problema es que él venía y estaba con Don Pedro, Danilo, Mauricio y Chao. A veces uno ni siquiera se enteraba que estaba acá. Ahora Don Gonzalo debería asumir ese rol. Uno no pide que cada vez que venga se ponga con un asado, pero es importante la cercanía, que cada vez que venga vaya para atrás nos pregunté cómo estamos, cómo está la familia, les falta algo... Yo sé que muchos le van a tocar el tema plata, pero yo sé que no siempre le van a tocar este tema. A lo mejor el llama siempre para acá y pregunta por nosotros, pero nosotros no nos enteramos y decimos si al final los jefes de Santiago no están ni ahí con nosotros.
- Cuando un jefe pregunta cómo está uno, la familia, ahí uno se da cuenta cómo es el jefe.
- Lo ideal es que los jefes sean más cercanos, no tan trabajador-jefe.
- Cuando Mauricio o Danilo salen juntos de vacaciones queda la escoba, si XXX se va de vacaciones no pasa nada. Hay clientes que se dan cuenta cuando está o no está XXX, porque los técnicos llegamos rápido, no los tramitamos, etc.
- Falta preparar gente para ir a los contratos, son otras competencias, porque hay que aprender a relacionarse con los clientes, más allá de la parte técnica.

ENTREVISTA JEFATURAS

Entrevista N°1, Jefe de Servicio Técnico, Santiago

- A la fecha han ingresado 4 técnicos nuevos, 2 Técnicos nivel II, 2 Técnicos Ayudantes.
- Actualmente están tomando como prueba de Ingreso la Prueba de ACT.
- Hay gente joven y los últimos dos con 10 años en Grúa Horquilla.
- Las personas quieren trabajar acá por lo que se ve de la empresa afuera SIGDO KOOPERS. Uno por ejemplo, Christian Lizana, su abuelo siempre le dijo que apuntará a trabajar en SIGDO KOOPERS, una empresa muy buena y él como meta tenía trabajar acá en SKC que es la madre de las Grúas Horquilla Toyota.
- Otros postulantes, han escuchado hablar de SK y las Grúas Horquilla.
- Lo que pasa es que si tú te paras al frente se ve tremenda empresa de afuera y estar acá adentro es un desafío para todos y mantenerse. Yo siempre les cuento mi experiencia, que llevo 20 años en esta empresa y que me ha ido bien. Les cuento lo que he pasado yo, por donde he pasado, el tiraje que tiene esta empresa, que antes era mucho menor que ahora. La solidez de esta empresa.
- Aquí los sueldos se pagan el día que se dice, que los bonos y premios que se dicen se pagan, aquí no se le da a nadie, ni se le quita a nadie. Esta es una empresa seria en eso.
- Ahora con la nueva estructura que tenemos, hay una pirámide para crecer de aquí a cinco años, dependiendo del esfuerzo de ellos. También les digo que no los veo 10 o 15 años como mecánicos. Ellos tampoco se ven como mecánicos en 10 o 15 años acá, se ven acá, pero no haciendo lo mismo. Apuntan a cargos más administrativo o líder de taller, apuntar a jefatura de otra sucursal.
- Los complementos al sueldo pesan harto, acá tenemos una salud extraordinaria por el Seguro de Salud, tenemos almuerzo, tenemos un casino donde almorzamos cosas frescas, otras empresas no lo tienen. Técnicos que han estado en otras partes, en montones de empresas, se dan cuenta la diferencia que tienen aquí.
- El jefe que tienen los deja hacer, la filosofía de repuestos es indicarle a la persona que hacer, cada uno sabe cómo. Aquí cada uno sabe lo que tiene que hacer y nos hemos llevado súper bien todos.
- La unión de equipo se ve todos los días
- De la empresa esperan crecer, estudiar. Este otro año hay dos técnicos que se van a poner a estudiar Ingeniería. Eso llama a bien, que están a gusto acá. Quieren postular a la beca y sacrificarse para mantenerla. Esto habla bien de la empresa. 6 técnicos quieren hacer carrera dentro de la empresa.

- Aquí no hay una relación de Jefe Técnico, la gente trabaja tranquila y los resultados nos avalan. Aquí las cosas se dicen de frente nada por la espalda...
- Aquí ellos se sienten seguros y los que son casados segura la familia. Se sienten apoyados por la empresa y los compañeros de trabajo.
- Los últimos tres años los progresos de ST han sido notables. Ahora somos bien mirados. Llegó más gente a ST y se le dio importancia a los técnicos. Industrial antes estaba botado, ahora se nota al cambio. Aquí somos 14 personas que tiramos el barco adelante.
- Trabajar en SK es trabajar en una empresa bien.

Entrevista N°2, Jefe de Servicio Técnico, Santiago

- La oferta de empleo es capacitación, generalmente yo les muestro y por hechos cómo es la capacitación aquí y por ese lado va. Por temas económicos nunca lo hago porque eso es muy negativo, menos si nosotros no lo manejamos tampoco.
- Favorablemente ahora tenemos un departamento de capacitación que está trabajando bien y me apoyo mucho en eso.
- La gente que se queda en SKCM después de su práctica y le gustó, se quedan porque acá ven proyecciones.
- Trabajamos con una marca líder como es VOLVO.
- La gente se da cuenta que esta es una empresa solvente, una empresa grande, una empresa seria. Y hay gente que quiere trabajar en una empresa grande, donde tienen la seguridad que a fin de mes le pagarán en la fecha, que ante cualquier cosa está la empresa para apoyar, etc.
- Lo otro que les menciono es la tecnología con la cual estamos trabajando, por ejemplo VOLVO. Yo creo que a todos gusta trabajar con herramientas y marcas de primer nivel.
- Las personas jóvenes esperan que todo lo que yo les digo se cumpla. Los más jóvenes se preocupan por la capacitación y después por el tema de la plata, no antes. Se preocupan por el tema de las herramientas.

Entrevista N°3, Gerente del Área Técnica, Santiago

- La promesa de empleo es por renta y oportunidades de desarrollo o aprendizaje.
- Un técnico en SKCM tiene muchas posibilidades de aprender que trabajando en una compañía minera. No me comparo ni con Finning y Komatsu. Quizás ellos tengan programas de capacitación más agresivos, no sé si más eficientes, pero si más agresivo en cantidad de actividades de entrenamiento. Hay hartito diploma de por medio, no sé qué tan eficientes son

porque cuando contratamos gente de la competencia, no necesariamente saben tanto.

- En comparación con las mineras entregamos infinita capacitación más y mejor, lo que les da oportunidades de desarrollo real y crecimiento.
- En relación a la competencia nuestra capacitación es más amplia en espectro.
- En SKCM nunca hemos trabajado el concepto de promesa de empleo.
- Lo primero que se me viene a la cabeza es renta de mercado y oportunidades de desarrollo. En términos de capacitación y de escalar en la organización.
- No sé si buena convivencia o flexibilidad laboral son aspectos a considerar.

Entrevista N°4, Jefe de Servicio Técnico, Copiapó

- Para seleccionar técnicos, primero se hace la entrevista psicológica y después los entrevistamos nosotros una vez que ya están filtrados.
- Las principales expectativas de las personas que postulan acá, es económica. Algunos con expectativas de desarrollarse, pero son las menos. Lo otro es la estabilidad de la empresa y los beneficios. No cualquiera entra a la empresa, pero cuando ya están adentro se empoderan de un conocimiento que los hace ser dueños del mundo y son como los lolos, y te dicen ahora me voy de la casa, cuesta controlarlos.
- Esta empresa es de nivel internacional, tienes múltiples beneficios, bonos asociados al cargo, bono de fiestas patrias, escolaridad, natividad, matrimonio, bono de producción y el respaldo que significa trabajar en SK. Tú vas a pedir crédito a alguna parte y te lo dan, el sólo trabajar acá le da estabilidad económica a la persona.
- También se le menciona a los candidatos la estabilidad en el trabajo, acá cuesta mucho que despidan a alguien, entonces la gente que contratamos es para que se quede con nosotros y ojalá se queden con nosotros. Acá depende de cada uno y la carrera funcionaria no tiene tope. También destacamos que en la empresa hay técnicos que han ingresado siendo ayudantes y ahora son vendedores, Jefes de Servicio y hay muchos más. Si la empresa contrata a alguien es para que se mantenga, la idea es crecer juntos. Que crezca la empresa y crezca él.
- Mucha gente postula acá porque hay una capacitación permanente de la gente, hay una carrera funcionaria interna.
- Dentro de la mediana minería tenemos un nombre fuerte en la zona, con clientes importantes como Pucobre y Carola, eso los atrae. Además de que somos un servicio técnico, no van a tener mejor opción que acá. No van a tener los manuales. No van a tener las herramientas especiales, no van a tener la capacitación permanente y directa de la fábrica. Los beneficios que tiene tienen acá, son los propios de estar en una ciudad, no como trabajar en

una minera. Acá tienen la posibilidad de estudiar y los tiempos, además de la opción de tener becas de la empresa.

- Si bien, las mineras tienen mejores sueldos, hay un costo familiar, dado que hay que trabajar por turnos 7X7, 4X4 y eso significa que no tienen la posibilidad de estudiar o estar en la casa. Es muy difícil. Con esos turnos año nuevo y pascua no existe.
- Hay gente que ya está de vuelta, que viene de la minera y la minera te estanca. La gran mayoría de la gente que llegó de una minera sabe hacer trabajos de lubricación nada más. Una minera normalmente tiene 40 técnicos por turno, por eso destacar entre los 40 o las posibilidades de un cupo más de líder, de capataz hay que luchar con los 40 y hay que destacar mucho. En una minera pueden hacer crecer a un técnico recién después de 5 años.
- Acá a los seis meses le estamos subiendo el sueldo, o le estamos dando un bonito para que no se nos vaya a otro lado o lo subimos de rango.
- Para nosotros competir con los sueldos de la minería es imposible, no tenemos la capacidad. Los beneficios que tenemos acá en la zona no son un plus, porque es incluso menor a lo que ofrecen muchas mineras. Los bonos de producción de la minería, hablamos Minera Escondida, CODELCO, nosotros estamos a años luz. Ni de nuestra competencia directa que es Finning, ellos ofrecen bonos de término de conflicto que son importantes. Muchas veces dicen, chupalla se fue a Finning por \$ 50.000 +, pero suma los beneficios asociados, es mucho más. Los bonos son los que marcan la diferencia.
- Los seguros que ofrecemos son iguales a los de otras empresas, están todos alineados, el seguro de vida, remedios, beca de estudio para los niños. En algunas mineras los colegios son de ellos. Lo que tenemos en términos de beneficio no es mejor.
- Lo que hay que destacar de trabajar acá es que están en la ciudad, pueden llegar todos los días a dormir a su casa. Si tienen alguna emergencia en su casa y si tienen una explicación razonable para salir a alguna emergencia, acá se le dan las posibilidades. Esta franquicia la gente no la tiene en otra empresa. Entonces tenemos que dar ese plus. Estos detalles hacen que la gente se sienta como en casa. Acá se siente ese ambiente más familiar, si bien hay jerarquías, debemos mantener ese plus respecto a nuestra competencia directa. Esto nos ha permitido retener a la gente o estaríamos solos.
- Nuestros clientes también son competencia, nos levantan a la gente.
- Se habla del ambiente laboral, pero lo que manda es cuánto llevo a la casa todos los días.
- Lo que pasa también es que acá el nivel de vida va subiendo las cosas se van poniendo más caras y debido a la capacidad adquisitiva de las personas sube también sube el supermercado, suben los arriendos, sube el dividendo o el costo de las casas. Entonces aún cuando acá estén cómodos tienen

que hacer un esfuerzo e irse a otro lado para alcanzar un beneficio económico que a la larga rebotará en la familia. Entonces contra esto no podemos hacer nada.

- Los costos de vivir en Copiapó son más altos, que en Santiago, Conce o el Sur. El arriendo de una casa modesta sale \$ 350.000 y más. Si un ayudante gana \$ 350.000 debe gastarse la mitad de sueldo, sólo para buscar un lugar donde dormir y no estamos pensando en la alimentación, locomoción, etc. Acá el costo de la vida va a aumentar más, más aún con este auge y efervescencia. Los próximos cinco años acá son caros.
- El escenario anterior, nos pone en una situación difícil para retener. Lo que hizo Minera Candelaria fue darles un crédito de \$ 5.000.000 a todos, los que consigan pagar el 60%, el saldo se les condono. Esto a 48 meses, si pagabas 36 el último año te lo regalaban. Un viejo sabe que va a estar por lo menos tres años, ese recurso lo ocupan bastante en las mineras. Esto pasa harta en las mineras, te dicen te vamos a comprar una casa de 3000 UF, paganos 2000 y el resto te lo regalamos. Después de 7 años la casa es tuya.
- Acá toda la gente está con trabajo y ahí empieza el del lado, si este hace lo mismo y por qué yo gano menos.
- Cuando Pucobre contrató a toda la gente de Atlas quedó la crema. Estos viejos para retener a su gente duplicaron los sueldos, como un 30% y 50%. Pucobre para retenerlos les subió más los sueldos. Acá no está la gente por capacidad, está porque tienen que tener a alguien. A la minería no le importa el compromiso, lo único que se preocupan es de la seguridad. Tú te pegas en un dedo y te echan al tiro. Por ejemplo si eres contratista, te castigan y hay 10 más queriendo entrar, a un mismo precio o más barato.
- En la minería las personas son un número y tienen considerada tanta plata.
- Yo estoy acá desde que era alumno en práctica y me he quedado porque he visto que los esfuerzos que he realizado, han tenido resultados, he tenido una carrera funcionaria, pasé por todos los cargos de mecánico. Junto con Danilo se inició el tema de los líderes y luego a Jefe de Taller. He visto una carrera, pero también ha sido un tema mutuo. Yo me he esforzado por sobre lo que me exigen para seguir avanzando. Se han ido dando las cosas, la sucursal también ha crecido y uno como crece con la sucursal, hay un amor propio en esto. Uno es parte de lo que va creciendo. Cuando yo llegue éramos tres, ahora somos 40 o 50 personas. Como yo también he visto una carrera nunca me he visto congelado para que no me pueda proyectar. Ahora es Jefe de Taller, en otro momento será Jefe de Servicio o trabajar en el área técnica. No veo un techo muy luego, siempre podría ser mejor, pero hasta ahora no me arrepiento de nada, de no haberme ido. He rechazado trabajos también que pudieron haber sido importantes, pero no estoy arrepentido, estoy tranquilo. Yo creo que el ideal para los técnicos es seguir avanzando.
- Yo creo que lo importante en esta empresa es siempre estar tratando de dar algo más, o sea de comprometerse, de entregar mucho, a veces sacrificar

tiempos personales, tiempo e interesarse mucho. Una de las cosas principales para tener éxito en el trabajo es que a uno tiene que gustarle lo que hace, a mí me encanta lo que hago y no quiero alejarme de eso, por eso siempre he estado motivado a seguir haciendo las cosas bien y seguir creciendo. SK desde que empezó hasta ahora, antes no teníamos nada, ahora tenemos mucho más de lo que teníamos. Ese crecimiento influye en no quedarse y cuesta más alejarse. Eso nosotros se lo transmitimos al resto, porque ellos ven que nosotros tenemos un desarrollo, “oye este viejo lleva XXX años acá y no sigue haciendo lo mismo o esta donde mismo”. No digo que no he pensado en irme, sobretodo ahora que hay tantas posibilidades y uno a veces se cuestiona y chuta puedo estar perdiendo esta posibilidad, pero las cosas que más pesan son la carrera y las cosas que hemos construido en este tiempo.

- Nosotros somos los que más promovemos el clima laboral y como somos más antiguos siempre promovemos que se mantenga, por lo menos para trabajar cómodo. En lo personal me carga estar peleando, me carga andar con mala onda con nadie. Es la manera más sana de trabajar, lamentablemente nos vamos a encontrar todas las mañanas acá, son muchas horas, a veces uno también se desgasta, si te invitan a salir con los viejos a comer un asado, ir y jugar a la pelota, compartir más fuera de lo laboral. Por esto también se crea un lazo distinto, que no es exclusivamente laboral. Uno

también está preocupado y también va conociendo más a las personas y ellos también se sienten más responsables al crearse este clima de confianzas mutuas. No te llegan con el cuento que la abuelita está enferma y uno los conoce al tener una relación más fluida.

- En general en esta sucursal existe un buen clima laboral, somos como una familia, la familia SKC y eso independiente de la empresa en la cual trabaje. Muchos dicen que es propio de esta oficina, yo no sé, no tengo referencias de otras oficinas. Esto marca la diferencia de esta sucursal. Por ejemplo, cuando hay asado no es asado sólo de maquinaria, es de Rental también. El equipo de fútbol está conformado por todos. Aquí todos nos ayudamos. La gente que se integra la tratamos de alinear rápidamente a esta cultura. Le preguntamos juegas a la pelota, si dice que si, rápidamente está en el equipo. Y los que se van siguen jugando a la pelota. Esto ha hecho que la gente vuelva porque en otros lados es muy impersonal. A veces te vas por X pesos más, pero te los vas a gastar en médicos, pastillas, tranquilizantes, psicólogo. Por eso hay gente que postula acá.
- Acá nos ha servido más contratar alumnos en práctica porque así ellos ven si quieren o no quedarse acá y si se quieren quedar pueden demostrar con su actitud.
- Yo creo que la gente trabaja por dos motivos, porque les gusta lo que hacen, qué quieren hacer, y después vienen las Lukas. Si a la persona le gusta lo que hace y está en un ambiente laboral grato, puede sacrificar algunas

lukas, pero no mucho. No puede tener grandes distancia, no puede haber uno ganando \$ 400.000 y otro \$ 600.000 con menor conocimiento. Por ejemplo acá en Copiapó no podemos contratar con ayudante con hijos o más de dos hijos, con un hijo es imposible que pueda soportar una familia o que la señora trabaje. Acá para pagar una sala cuna son \$ 180.000.

- Si comparamos un ayudante mecánico de la Minería lo ponen a lavar piezas, ese hombre gana \$ 450.000 y un poquito más. Nosotros acá a un ayudante lo ponemos hacer cambios de aceite, mantenciones y gana entre \$ 350.000 o \$ 380.000. El grado de responsabilidad que tiene un ayudante nuestro con el de la minería es abismante. Si un ayudante nuestro deja un tapón en un motor son \$ 38.000.000 si el viejito de la minería deja de tirarle agua al camión o a las ruedas no pasa absolutamente nada. Lo que pasa mucho acá es que el mecánico de la mina que no pudo solucionar un problema gana \$ 800.000 y va el mecánico nuestro que tiene que solucionar el problema y gana \$ 600.000. Ahí es donde comienza el cuestionamiento.
- El riesgo físico que tiene un técnico al trabajar con nosotros es hartito y eso tenemos que pagarlo. Sé que la empresa está trabajando en esto y a esta altura, al día 10 por lo menos, ya debiésemos tener una carta y decirles esto es lo nuevo que viene. Sabemos que viene, cuánto no sabemos. Que debe ser acorde a una escala, eso lo sabemos, pero eso es lo que mantiene a la gente tranquila también, pero debemos entrar en este rumbo. Debemos pagar de acuerdo a los grados de responsabilidad de cada uno, yo no puedo pagar lo mismo que un mecánico del frente donde un motor vale \$ 12.000.000 en el auto más caro y aquí en una máquina este motor vale \$ 49.000.000, los volúmenes y los trabajos son totalmente distintos, ellos están pagando como \$ 400.000 o \$ 500.000 y los grados de responsabilidad son mucho más bajos. Debemos llegar al justo equilibrio entre el grado de responsabilidad y desarrollo de la persona.
- Hoy estamos en un punto crítico, las cosas se siguen haciendo bien, pero hasta ahora lo único que hemos hecho es apagar incendios, pero va a llegar un momento en que se nos va a acabar el agua y nos vamos a ahogar, no vamos a tener como dar soporte a todas estas máquinas. Estamos hablando que en Pucobre tenemos 70 equipos entre MANITOU, VOLVO y TOYOTA. Nosotros seguimos teniendo 70 equipos, pero hemos bajado a 5 técnicos y no podemos contratar más por capacidad por plata, sea lo que sea, no tenemos los técnicos para soportar eso.
- Si bien los servicios hay que hacerlos rentables, el soporte para nosotros pasa por el soporte de la venta, más que por servicio. Si bien hoy día queremos llegar a cero y queremos más, en algún momento nos va a pasar la cuenta el tema. Es como dijo que el señor Prado, por mucho que nosotros peliemos con ellos, yo te compro porque me atiendes bien, pero no me interesa que tú rentabilices con mi negocio. Yo a tu empresa le compro, y si yo no le compro a tu empresa, tú mueres. Si el cliente no compra, servicio muere. No es que le demos gratis al cliente, pero debemos ser un servicio

integral, si yo te compro tanto en repuesto, tanto de esa utilidad debe ir a servicio.

- Cuando la gerencia se cierra y piensa que todo esto es rojo o verde, estamos mal. Si todas las cosas funcionaran como relojito sobraría mucha gente. El ideal es que sea todo como un reloj, pero el engranaje siempre hay que ir acomodándolo. Pero cuando te empiezan a exigir así, todo reloj, reloj, reloj, va a llegar un minuto en que el reloj se para y se para feo. Porque va no vas a tener que arreglar un engranaje vas a tener que arreglar todo el engranaje completo y de repente puede pasar eso.
- Para la retención de técnicos hay que dar incentivos adicionales, lo están haciendo todas las compañías, el tema casa, bono, no sé. Por ejemplo en casa paga 15 años y los siguientes yo te los pago y quizás arriesgarse en invertir un poco en eso. Otro ejemplo es dar créditos blandos. Por ejemplo, te doy un crédito por \$ 10.000.000, págame \$ 7.000.000, pero al final de la cola. O te presto \$ 5.000.000, pero no te voy a cobrar ningún interés y te lo voy a descontar a tantos años, que no se note mucho en tu liquidación. Buscar alguna forma de compensar para que las personas sientan que quedarse acá tiene un plus adicional y la competencia es así. Por ejemplo un crédito a 5 años, la persona paga tres y los otros dos los paga la empresa. Cosa que la persona sepa, que va a tener que estar acá por los próximos tres años. Un millón de pesos en cuatro años, para la empresa puede no ser mucha plata. De repente por un millón podemos asegurar que la gente se quede acá tres o cuatro años, a largo plazo no es mucha plata. Esto se les puede dar por antigüedad a gente que necesitamos se quede con nosotros para tener una columna vertebral siempre. Esta es una alternativa, de lo que hace la minería hoy día. Por ejemplo están dando casa y al séptimo año la casa es tuya, te la traspaso. Contra esto es lo que estamos compitiendo y sin embargo, arreglamos las mismas máquinas y de hecho nosotros tenemos que ser mejores que ellos. Si las mineras tienen problema nos llaman a nosotros que somos los especialistas y somos los magos. Derco Maquinaria tiene de base \$ 600.000 para el ayudante y al mejor lo preparo y ese costo lo van poniendo en la venta de equipos.
- El tema de la rotación es multivariable y no es estática. Por ejemplo, hay múltiples fórmulas para capacitar, podemos ocupar la del lazarillo y otros la están ocupando. Si nos cerramos a una sola formula podemos errar el camino.

ENTREVISTA TÉCNICOS

ENTREVISTA N°1, SANTIAGO (Antigüedad menor a 2 años)

- ¿Hans cuanto tiempo llevas trabajando acá en SKC Maquinarias?
Llevo trabajando alrededor de 2 años, incluida la práctica y legal desde que inicié contrato un año y medio en noviembre cumpla dos años, dos años justos.
- ¿Y cómo llegaste acá a SKC Maquinarias, porque tú llegaste a hacer tu práctica?
Claro yo llegué a hacer la práctica, pero yo postulé por internet, como practicante.
- ¿por Laborum y dónde estudiaste?
En Inacap, yo estaba estudiando técnico todavía.
- ¿Técnico en?
Mecánica automotriz en maquinaria pesada.
- Ah! Existe esa carreta en Inacap
Postulé porque quería hacer la práctica, y bueno yo trabajaba anteriormente en otra pega, pero como mecánico automotriz, no maquinaria.
- ¿Y en qué empresa estabas?
En una empresa de...Bueno, en el rubro de mecánica automotriz no es muy conocida, pero no digamos a realizar mantención y reparación de vehículos menores. Bueno después postulé con un compañero, postulamos juntos con el Ricardo que también se ganó el premio y por ahí por junio entramos a hacer la práctica, nos llamaron dimos la entrevista nos entrevistó Miguel y ahí entramos a hacer la práctica y así ingrese. Después hice la práctica en pre-entrega y después me cambie a servicio técnico, en servicio de construcción.
- ¿Hans y tú conocías antes esta empresa, habías escuchado de ella?
Esta empresa en si no la había escuchado, pero si había escuchado de SKC Rental y de SKC Ingeniería y construcción.
- De sigdo koppers
Si de Sigdo Koppers también había escuchado también, pero cuando me nombraron a SKC Maquinaria algo me había imaginado no estaba tan lejano de lo que presentía yo, no estaba tan lejano.
- ¿Y qué te habías imaginado tú que era?
Bueno yo me había imaginado una empresa de construcción, no de Servicio Técnico que tenía grúas, cargador frontal, que tenían camiones, de nombre no me sonaba, yo pensé que era una empresa de construcción, como Sigdo Koppers.
- ¿Cómo una constructora?
Pero como Sigdo Koppers no como una constructora de vialidad o de casas no.

- ¿Y cuando llegaste cuál fue tu primera impresión?
Mi primera impresión, no encontré una empresa grande, sumamente grande, porque a nivel de Holding es súper grande tiene buen renombre, cuando yo digo que trabajo en SK, ah!! Tu trabajas en SKC, y maquinarias y volvo, tiene buen nombre la empresa tiene buen prestigio y no, me pareció súper grande, como sale los reportajes en la tele, no, buena empresa en ningún momento mala empresa.
- ¿Y cuando te ofrecieron después de tu práctica, quedarte trabajando acá, que expectativas tenías?
Yo entré a esta empresa, cuando yo entre a hacer la práctica, yo entre con la idea de quedarme trabajando, al tiro.
- ¿a quedarte?
Yo hice la práctica para quedarme, yo no hice la práctica porque quería tener una práctica en la mano, yo quería quedarme trabajando en una empresa grande.
- Te interesaba porque era una empresa grande
Sí, yo quería cambiar de rubro en que estoy, eso no va conmigo, quiero una empresa más grande para mí, así que busque, hice la práctica y me resulto, quedé trabajando.
- ¿Cuál es la diferencia que crees tú tiene esta empresa grande, en relación con otras empresas en que estuviste antes?
Bueno donde yo estuve antes, radica en la enormidad de la empresa, súper grande, tiene mucha posibilidad de obtener recursos, no como otra empresa más pequeñas que les cuesta más, tiene más recursos la empresa, mejor gestión también.
- ¿Y recursos en qué sentido?
Monetarios, más que nada.
- En el fondo si tú necesitas algo está aquí, los materiales, las herramientas.
Claro cuando pido un material o una herramienta siempre está disponible de repente se demora un poco pero por gestión a administrativa pero no es algo que influya en un tiempo determinado.
- Y tu trayectoria acá, ha sido como un alumno en práctica ¿ahora estas como técnico?
Como ayudante mecánico,
- Como Ayudante todavía, ¿y cuáles son tus expectativas aquí al corto plazo?
Mira sinceramente, bueno yo ente a esta empresa con la idea de quedarme, pero todo depende de la lucas, más que nada, porque yo estoy estudiando ingeniería todavía, ahora en agosto defiendiendo mi tesis, salgo como ingeniero en mecánica y maquinaria pesada,
- ¿En Inacap?
En Inacap, todo pasa por las lucas, si hay buena oferta me quedo sino voy a buscar otro lugar otra pega que satisfaga mis necesidades
- ¿Económicas?
Sí, económicas

- Oye, ¿y tú eres casado, soltero?
Soy soltero, Vivo con mis padres todavía, igual tengo mi familia, tengo un hijo y mi polola.
- Y eso también imagino influencia tus decisiones de carreta también.
Claro, Si po, igual esta empresa ofrece estabilidad, eso principalmente lo que tiene bueno esta empresa es la estabilidad, me ofrece la oportunidad de trabajar y estudiar a la vez, de repente no me mandan a terreno, no me mandan pa' fuera, si saben que me voy a demorar no lo hacen, pero igual uno no vive de esas regalías, uno vive del dinero más que nada.
- ¿Tú sabes lo que espera de ti esta empresa?
Yo creo que la empresa espera de mi, que siga aprendiendo mas, que obtenga más responsabilidades, que me la juegue mas, que demuestre, por lo que conversado con norman que es el jefe, y con miguel yo creo que eso es lo que esperan de aquí a corto plazo más que nada, que vamos adquiriendo más experiencia para resolver temas individuales y no estar siempre necesitando la ayuda de un técnico que lleve mas años en la empresa
- ¿Tú crees que acá hay un desarrollo de carrera para los técnicos?
Sí, puede haber un desarrollo, pero es muy limitado encuentro yo
- ¿En qué sentido?
Yo siempre converso con los técnicos, los más antiguos, son pocos los que han surgido, no en el sentido de personas, son pocos los que les cuesta subir a otros cargos o subir las lucas, subir de nivel, es muy lento el sistema.
- ¿Es muy a largo plazo?
Son muchos años, Miguel tuvo que pasar más de 15 años para ser jefe de servicio y tener un buen sueldo, yo digo, arriba de 900 mil pesos, pienso que es mucho tiempo, no hay un futuro bueno en la empresa.
- Mas en el largo plazo!
En el largo plazo es bueno, pero en el corto plazo no me llama mucho la atención quedarme aquí, en ese sentido.
- En estos dos años que llevas en la empresa, ¿tú consideras que has tenido desarrollo?
Sí, sí.
- ¿ En qué sentido?
Sí, porque he aprendido bastante, entré sin saber nada de maquinaria.
- ¿Y tú querías aprender en esa época cuando llegaste?
Claro, yo cuando llegue, no conozco tengo que aprender y no creo que sea tan difícil, siempre estaba preguntando, veía e manual estudiaba, si no sabía preguntaba, uno va a preñiendo y busca una solución, busca entender también
- ¿Y sientes que en ese aprendizaje, la empresa te ha acompañado, te ha dado las posibilidades de aprender te ha entregado capacitación, te ha dado acceso a los manuales?

Acceso a Manuales técnicos no hay nada que decir, Miguel los tiene a disponibilidad de todos, no hay como decirle, que no se pueden ocupar o son solo para algunos, en ese sentido no, y también se da la oportunidad de ellos mismos entregarnos más tareas o más responsabilidades, de repente nos mandan a tareas más complejas que otras, ya vas a ir conmigo para yo enseñarte, para que aprendas o vas a ir con este supervisor, en ese sentido igual es bonito, y en capacitación, igual en estos dos años , igual es bien poco lo que hay en capacitación, he ido a dos cursos presenciales, a cuatro cursos presenciales

- ¿De qué?
Hidráulica, electrónica, y un cargador frontal y grasa lubricante, pero son cursos básicos
- ¿Aún faltan más?
Aún falta entrar más en desarrollo de los temas.
- ¿Y los E-learning te han servido?
Si, si, el años pasado, cuando termino el tiempo que duraba el año completé el 89% igual ayudan porque algunos son de distintas maquinas y uno va aprendiendo igual, pero hacerlo así en el computador, no son muy prácticos que digamos, faltan más cursos presenciales que sean bien prácticos, porque los cursos que tuvimos eran todos en la sala, pura teoría y el dictador no era muy dinámico, entonces falta ese cambio.
- ¿Y qué esperas tú de esta empresa y si esta empresa te ha cumplido en el fondo, que esperas tú?
Yo espero que la empresa se ponga las pilas con el servicio técnico más que nada, porque siempre estamos más bajos que todos, que se pongan la camiseta, que algunos técnicos que llevan más años que les arreglen los sueldos, que hayan más recursos para este sector, que a los nuevos también los valoren más, porque llevo dos años y todavía estoy como Técnico Ayudante, entonces igual me gustaría subir de nivel y encuentro que igual soy capaz de subir a nivel 3
- Y cuando tú entraste, ¿te dijeron que el proceso era lento?
No.
- ¿Nunca te dijeron?
No, nunca me dijeron que me iba a demorar tantos años.
- ¿y eso hubiese podido cambiar en algo tu percepción, si te hubiesen dicho desde el principio “oye sabes que aquí tu desarrollo puede ser, pero el período de tiempo es tal”?
Igual hubiese entrado yo creo, pero con otra expectativa, porque igual dijeron mira tú estarás ganando tanta plata y con el tiempo te iremos subiendo el dinero, el sueldo, pero igual ha sido bien lento, entonces igual todavía no hay un ajuste de sueldo como el que yo quiero, como el que me gustaría ganar, porque igual yo encuentro que de repente igual me lo merezco, porque igual hago hartas pegas, cuando me piden algo siempre estoy ahí y si yo entrego a la empresa, que la empresa entregue hacia mí.

- y las tareas que estás haciendo ahora, ¿son tareas que también hacen Técnicos con mayor nivel que tú?
Sí, claro.
- ¿y tú ya las estás haciendo?
Sí, sí, de finitamente sí. De repente cuando yo entré, habían pegas que las encontraba muy lejanas, porque eran muy complejas, peor uno va aprendiendo y las va realizando, entonces de repente esas pega debería hacerlas un Técnico que lleva más años que yo y uno también las realiza, entonces si yo estoy haciendo más pegas, estoy aprendiendo más, estoy teniendo más responsabilidades igual deberían hacer un retorno monetario, se supone que uno está subiendo de nivel, subírnos a nivel dos, no sé.
- Hans, ¿qué ha sido lo mejor y lo que tú crees que habría que mejorar de tu trayectoria laboral acá en SKC Maquinarias?, partamos por lo que más te ha gustado en esta empresa, en estos casi dos años que llevas trabajando acá.
Lo que más me gusta en esta empresa es el ambiente laboral, hay súper buena convivencia, no hay malos entendidos, nada que decir en ese aspecto. Lo otro que también que cuando uno necesita un tiempo para hacer algún trámite o quiere algún día libre, quiere vacaciones, siempre hay disponibilidad y nunca hay problemas en ese sentido. Lo otro es la estabilidad económica, o sea perdón, estabilidad de trabajo es súper buena, uno no anda con el miedo de que nos van a echar o me mandé una embarrada, al contrario, siempre siempre se resuelve todo conversando, siempre hay una solución, en ese sentido súper buena la empresa, más que nada mi jefatura es directa, porque de la empresa igual uno no conoce mucho las otras áreas, por ejemplo en el área donde yo trabajo mi jefatura es muy buena en ese sentido, nada que decir.
- ¿Qué debería mejorar de estos dos años que llevas tú acá?
Bueno, la empresa debería mejorar con respecto a que hubieran más cursos prácticos, hubieran más recursos destinados a servicio técnico, que de repente hayan más camionetas también, que igual es un punto bajo que está en el área, que haya una mejor administración, igual de repente chocan entre ellos, hay malos entendidos
- ¿Entre los jefes?
Claro, no porque cada uno quiera hacer lo que se le ocurra, sino que no hay una comunicación bien, no sé, que sea bien compartida por todos, de repente uno necesita un repuesto y no está, entonces “no que no lo importó usted, en siete días más”, entonces todo eso va haciendo que el servicio técnico tenga fallas, pero también que el tema de los sueldos, porque no sólo yo los encuentra bajos, sino que todo el servicio técnico encuentra que están bajos los sueldos.
- ¿En relación al mercado laboral?
Claro, en relación al mercado laboral.
- ¿A lo que paga en otras empresas?

Claro, por ejemplo en otras empresas que son de la competencia pagan súper bien, siendo que esta empresa que igual representa una marca importante ya pagaran un poco más a los Técnicos, más que nada el Técnico es la cara visible de la empresa.

- En tu caso, tú me decías el tema de la renta igual es un tema importante, obviamente, porque tus expectativas son ir adquiriendo una mejor remuneración, si eso ocurriese, ¿cómo visualizas tu desarrollo de carrera en SKC Maquinarias? ¿qué te gustaría llegar a ser?

Bueno, de acuerdo a la remuneración, igual me gustaría ir subiendo, claro, terminar mi etapa de Técnico y pasar a otra etapa administrativa también, cuando ya tenga mi título de Ingeniero, no ejercer más en el Técnico, sino que tener un puesto administrativo, coordinar, tomar decisiones, estar en el grupo de jefatura, como que uno igual va aprendiendo de los mismos jefes, uno ya sabe en qué se equivoca y qué es lo que tiene bueno, entonces todo eso uno lo va aprendiendo y lo va guardando en el cerebro, entonces por ahí también va, o pasar a otra área también, pero siempre relacionado con el servicio, que es lo que me gusta también.

- Que es el servicio técnico

Claro, el servicio técnico, podría ser representante de ventas, asistencia técnica, que existan esos puestos dentro de la empresa, que tampoco están, entonces por ahí va el tema. Tratar de que tanto la remuneración suba, como la responsabilidad de las decisiones personales.

- ¿Qué te ha retenido estar en SKC Maquinarias estos dos años que ya llevas casi, qué es lo que ha hecho que tú permanezcas acá?

Primero que nada, la estabilidad laboral, porque igual tengo que costear los estudios y costear los gastos de familia y el tema del tiempo que me dan, las facilidades que me dan para estudiar, eso también me ha retenido en la empresa, pero una vez que yo termine de estudiar eso ya va a quedar de lado, hay uno tiene que entrar a ver otros factores, yo ya no voy a estudiar más, entonces ya voy a tener más tiempo para llegar a la empresa cuando lo requieran, pero igual tiene que haber una recompensa por parte de la empresa hacia mí, si no hay la recompensa yo voy a buscar otros horizontes, yo voy a buscar otra empresa a lo mejor, voy a buscar otra pega.

- Y en ese sentido, ¿el tema en tu decisión de permanecer o no prima el tema económico?

Claro, porque después cuando yo termine de estudiar, yo pretendo comprarme una casa y formar una familia, pero en estos momentos no me estaría alcanzando con la renta que tengo, en estos momentos... Claro, igual me doy mis gustos, igual tampoco miro siempre el lado negativo, si igual gano plata, que costea la Universidad, la familia y siempre me queda un resto así como para salir, hacer cosas, pero si yo quiero más no me alcanzaría.

- O sea, si viene otra empresa hoy día y te dice "te pago un 20% más", ¿tú te vas?

Depende también, porque tendría que ser más de un 20% también, porque no sé a qué me voy a enfrentar en esa empresa, no sé cómo es el ambiente laboral, no sé cómo son las jefaturas, entonces de repente cambiar mucho por poco, no lo haría.

- ¿Un 30%?

Sí, yo creo que sí.

- Y por último, ¿qué tendría que hacer esta empresa para que Hans se quede trabajando acá cuatro años más?

Yo creo que la empresa debería subir el sueldo, eso es lo único que tendría que hacer.

- ¿Y te quedarías trabajando en el mismo cargo por más sueldo?

No sé si en el mismo cargo, pero me gustaría seguir en el área.

- ¿O sea yo deduzco que gusta la empresa al final?

Sí, si me gusta la empresa, me gusta bastante la empresa, no tengo nada que decir, el problema está en el sueldo, pero de la empresa no tengo nada que decir, súper buena, buen ambiente laboral y me gusta el servicio técnico, me gusta trabajar ahí, salir, trabajar en el taller, tengo buena onda con los chiquillos, discusiones, nunca hay malos entendidos, sí, me gusta la empresa, pero también uno tiene que ver que, bueno, uno igual necesita la plata, si es lo que más que nada, también yo estoy estudiando para tener otras responsabilidades y ganar dinero, no para estar siempre en técnico o en taller.

- O sea a futuro, ¿tu desarrollo lo visualizas más en el área administrativa, como un Ingeniero haciendo gestión?

Claro, de repente igual me gustaría ser Ingeniero, pero en terreno, estar a cargo de una flota, estar a cargo de un equipo de Técnicos, de un equipo de maquinarias, no siempre en una oficina, todo el día en una oficina no me llama mucho la atención, me llama la atención ser un Ingeniero, un cargo administrativo, pero yo siempre a servicio, estar en terreno, estar con los Técnicos, compartir con el cliente, todo ese tema me gusta harto.

- Hans y hasta aquí que estás acá en SKC Maquinarias, ¿tú sientes que la empresa te ha cumplido, ha cumplido con las obligaciones que tiene contigo?

Sí, se podría decir que sí, porque igual me han dado hartas oportunidades, me dan facilidades, pero cuando uno habla con los jefes: "mire llevo tanto tiempo, como que podría haber un aumento de sueldo", de repente por ahí siempre empiezan como que "ya espera, si viene para agosto" y ahí como que empiezan a dilatar el tiempo y ahí uno dice no, porque no, si sigue así el cuento en la empresa uno no va a llegar a ningún lado, uno siempre va a estar ahí, nunca va a poder surgir en la empresa en ese sentido, es muy lento el tiempo para subir, yo creo que por ahí va el tema.

- ¿Por ahí va la mejora?

Claro, porque igual hay Técnicos que llevan años aquí y ganan un poco más que yo, entonces si a ellos les pasó eso y se está repitiendo conmigo, no es un buen indicio para mí de que pueda mejorar el tema.

- ¿Y cómo sabes tú que ellos ganan lo que tú?

Por que las conversaciones son bien de confianza y unos me dicen “no aquí me pasó esto, me pasó esto otro” y de repente uno también siente que le está pasando lo mismo, vamos casi por los dos años y todavía no hay una recompensa hacia nosotros y es muy lento el aumento de sueldo, que te suban de nivel, que hay que dar la prueba. Bueno yo alcancé a estar en el sistema de las pruebas, no sé si se dará todavía, pero cuando yo entré a hacer la práctica, hicieron una última prueba, que evaluaban a los Técnicos y de acuerdo a los resultados de prueba se veía si correspondía subir de nivel y con eso subir el aumento de sueldo, pero hasta el momento no se ha hecho nada, entonces no es tampoco una decisión personal, sino que es una opinión de varios Técnicos, no solamente yo pienso así, son varios los que estamos en la misma posición.

- ¿Y desde que a ti te contrataron no te han subido nunca más el sueldo, o te lo han subido?

No, no me lo han subido.

- O sea no te lo han subido desde que te contrataron

Claro.

- ¿Y tú has pedido aumento?

No, formalmente al jefe no, pero sí lo hemos conversado.

- ¿Con el jefe?

Claro, si se ha conversado. Cuando uno le pide un aumento de sueldo, uno no va donde Miguel, uno siempre tiene que ir un puesto más arriba, porque uno sabe, uno entiende que las lucas no dependen de Miguel, porque Miguel tiene otra responsabilidad dentro de la empresa, pero siempre está ahí que “no, hay que esperar, todo a su tiempo”, entonces por ahí se empieza a dilatar el tema y bueno, igual tengo compañeros que están en la misma posición, dicen “si no me suben el sueldo no voy a seguir en la empresa”, dicen, y ellos ganan más que yo, aquí puede ser todo muy bueno, uno lo puede pasar muy bien, pero si no me alcanza voy a buscar otra empresa, entonces igual ese es el punto que está bajo en la empresa y que siempre es criticado por el área.

- Hans, ¿y los beneficios cómo los consideras tú?

Buenos, buenos.

- ¿Tu familia los ha ocupado, tus hijos?

Sí, sí, lo que son los bonos de “18”, buenos, los de vacaciones, los bonos de navidad, también yo tengo un bono de matrícula por la Universidad, bono de matrícula por mi hijo, no, en ese sentido, tiene buenos beneficios la empresa. Claro, también es una cosa por otra, hay buenos beneficios, pero el sueldo es bajo en comparación a otra empresa, tengo amigos que trabajan en otras empresas de la competencia que ganan muy buenos sueldos, pero que no

tienen un bono de vacaciones tan bueno como el que tenemos nosotros, pero eso más que nada.

- Eso era la entrevista, muchas gracias.

ENTREVISTA N°2, SANTIAGO (Antigüedad superior a 2 años)

- Francisco Puelles, tú llevas harto tiempo trabajando acá en SKC Maquinarias, ¿cuánto tiempo llevas?
Yo ingrese un día 29 de enero y en enero recién pasado cumplí 5 años en la compañía
- Ah! Llevas cinco años
Sí y de los meses de enero a ahora, son cinco años y algunos meses.
- ¡Llevas casi 6 años!
No, son menos, son cinco años y cinco meses digamos.
- Llevas harto tiempo, ¿y cómo fue que llegaste a SKC Maquinarias?
A ver, en una primera instancia, más menos año 99, yo llegué a la empresa a hacer mi práctica profesional, estuve algunos meses en práctica, se me ofreció quedarme contratado, se me ofreció un puesto de trabajo, lo acepté, estuve un año y medio trabajado en maquina construcción Volvo, luego de eso, renuncie y me fui por otras expectativas en cuanto a estudios.
- ¿Por qué en cuanto a estudios?
Porque en ese momento yo venía recién terminando y titulándome el año 99 de Técnico universitario en mecánica automotriz en la Universidad Santa María, y yo pretendía establecerme en un trabajo y en la noche estudiar la Ingeniería dentro de la misma Universidad y había un campus acá en Santiago que impartía Ingeniería en ejecución, en ese momento la jefatura que había no me dio facilidades de horario, para poder yo salir a las seis de la tarde que era la jornada, pero como era Técnico había mucho trabajo en terreno, entonces la jefatura me dijo que la prioridad es el trabajo y los estudios eran secundarios, entonces no pude quedarme para poder estudiar, mi prioridad en ese momento era estudiar, sacar una Ingeniería, entonces busqué otro trabajo que si me diera esa posibilidad, entonces renuncié y me fui a otro trabajo.
- ¿En el mismo rubro, maquinaria o automotriz?
Más automotriz, me fui en realidad a un rubro docente, me ofrecieron un trabajo de profesor de mecánica en un colegio técnico de acá de la Región Metropolitana, así que claro, y tenía una disponibilidad de horario más adecuada para yo poder estudiar en la noche y eso significó mi salida de SKC Maquinarias, en ese tiempo era SKC no más, el año 2000 más menos. Luego de varios años la empresa tuvo un cambio en ese sentido y por comentarios de amistades que quedaron de ese tiempo, me dijeron que estaban recibiendo gente nuevamente y yo estaba en una empresa en que no estaba muy cómodo en Valparaíso, entonces mandé currículum, me

llamaron a entrevista y volví a quedar y ahí tuve mi segundo ingreso a la empresa.

- ¿Quién era el jefe de servicio en esa época? ¿Caroca?
No, en la época antigua cuando yo renuncié, el jefe de servicio era Mario Rojas, era jefe de servicio técnico en ese momento y le conté que yo quería sacar la ingeniería, quería seguir estudiando.
- ¿Y sacaste la ingeniería al final?
En ese momento no pude, porque después tuve otros problemas, económicos, de tiempo, de estrés y después tuve que congelar y nunca pude sacarla, entonces ya después se congeló esa aspiración y nunca se logró, hasta ahora que nuevamente estoy intentándolo.
- ¿Llevas un semestre?
Estoy cursando mi primer semestre de Ingeniería en ejecución industrial, así que como se ve no me doy por vencido, no me la voy a ganar hasta tener mi título colgado en la pared. Así que como te digo, haciendo la práctica el 98-99, estuve un tiempo, después me fui.
- ¿El 2000 volviste?
No, me fui el 2000
- ¿Entonces volviste el 2006?
Por ahí por el 2007 más o menos, 5 años, claro, alrededor del 2007 volví a la empresa. Y ahora ya llevo 5 años y 5 meses.
- ¿Y cómo ha sido tu trayectoria profesional en estos 5 años y 5 meses, en qué nivel llegaste?
A ver, yo ingresé como Técnico mecánico nivel tres, siempre fui una persona que buscó hacer las cosas bien, por lo tanto me auto exigía más de lo que me exigía la jefatura. La jefatura por ejemplo, me exigía ir a hacer un trabajo y yo hacía un trabajo y algo más para poder buscar siempre la conformidad y la satisfacción del cliente, eso me significó que por el tiempo se fuera, digamos, conociendo mi forma de trabajar y eso me abrió muchas puertas aquí en la misma empresa, me forjé en base a trabajo una reputación como Técnico que me ayudó mucho a crecer dentro de la empresa. Cuando yo ingresé, o sea cuando volví a ingresar, año 2007 más o menos, mis condiciones para poder yo renunciar al trabajo que tenía y venirme a Santiago, porque yo trabajaba en Valparaíso, fueron un ambiente laboral adecuado, capacitación de las marcas que se representan y un trato de respeto, esas fueron como los principales objetivos que yo perseguí en volver a ingresar a esta empresa, eran mis principales preocupaciones.
- ¿Es lo que te atrae?
Claro, esas fueron mis principales preocupaciones, cuando eso se me garantizó y se me dijo que eso estaba, yo dije “ya, listo, entonces renuncio y nos cambiamos”. También se habló de plata, pero después, ese tema era secundario, las prioridades eran otras. La estabilidad laboral también era otra de las prioridades que yo tenía.
- ¿Tú tienes familia?

Sí, bueno, ahora actualmente vivimos todos acá en Santiago, tengo mi Señora y tres niños, todos menores, la mayor tiene 7 años, otra por cumplir los 6 años y el bebé ahora acaba de cumplir 3 años.

- ¿La Colomba?

La Colomba. Así que me preocupaba mucho la estabilidad y el ambiente laboral.

- Y eso se te ha cumplido, uno por uno, ¿consideras que acá hay un buen clima laboral?

El clima laboral es bastante bueno comparando con otras empresas que yo he conocido, en otros lugares que he trabajado, el clima laboral es bastante bueno.

- ¿En qué sentido es bueno?

Encuentro que me he ganado cierta cercanía o cierta, por lo menos, consideración con la jefatura mayor, o sea, a qué me refiero, yo tengo un trato directo con mi jefatura directa y tengo un buen trato con mi jefe directo, pero también en el pasillo o en distintos lugares si yo me topo con el Gerente, el gerente me reconoce y me saluda y eso a uno por lo menos lo hace sentirse parte del grupo, cosa que me costó ganarme, porque al principio cuando yo llegué recién acá nadie te conoce, nadie te saluda ni te pesca, pero con el pasar del tiempo y con el tiempo demostrando tú calidad de persona y calidad de profesional, te vas ganando la atención y la consideración de las jefaturas mayores y eso para mí por lo menos son lo importante y yo encuentro que son cosas valorables y puedo ser un Técnico o un profesional excelente, pero si la gerencia anda en las nubes, nunca van a ver y nunca se van a dar cuenta ni me van a considerar, acá no, acá no se da eso, acá se mira para abajo, acá se mira a la gente y se considera a la gente que demuestra el profesionalismo al trabajar, esa es una de las cosas que a mí me gusta de este lugar. ¿Qué es lo que no me gusta y qué es lo que encuentro que están en deuda?, es la capacitación, o sea, antiguamente cuando yo llegué la primer vez el año 99 los Técnicos que estaban eran tipos “capos, eran tipos súper preparados en las marcas y en el tipo de maquinaria en que se desenvolvían, la mayoría, no sé si todos, pero la mayoría, tenían capacitaciones de fábrica, entonces ellos tenían conocimientos indiscutibles, porque ellos tenían una experiencia en la faena y a parte el apoyo de la comunicación con fábrica en cuanto a conocimientos técnicos o a innovaciones de los equipos, siempre estaban como a la par con la innovación de los equipos, juntos con ese venía la capacitación y eso ahora no se da, ahora eso no se da, ahora la capacitación es interna o autocapacitación, entonces en ese sentido encuentro que como que la empresa está “al debe”, yo tengo hartos compañeros que estudiamos juntos...

- ¿Y qué pasó con ese grupo de Técnicos de esa época?

De esos que estaban cuando estuve, ellos se fueron finalmente de la empresa, estuvieron muchos años dentro de la empresa.

- ¿Y por qué se fueron?
Según lo que yo conozco, la mayoría se independizó.
- Tienen sus propios talleres hoy día
Claro, lo que pasa es que Técnicos hay, suponte tú, diez, de los diez se puede ver el que tenga mejores aptitudes para tomar un liderazgo dentro de ese grupo y tomar una jefatura de ese grupo, pero cuando los diez están parejos, también te crea la aspiración de los diez, los diez quieren el puesto de jefe y hay sólo un cupo, entonces qué pasa, se toma y se decide por el que está más capacitado para asumir una jefatura, pero los otros nueve quedan ahí y no tienen para dónde más subir, llegaron a un techo y eso después con los años, cuando un tipo es ambicioso profesionalmente, necesita tener un espacio profesional para crecer, entonces los tipos técnicamente estaban muy bien preparados, pero no tenían por dónde más crecer, no hubo un crecimiento de la empresa junto con ellos, ellos crecieron todos y la empresa no creció, entonces no tenían después, estaban en el techo y muchos ya después optaron por iniciar caminos propios.
- Y tú me decías que habías entrado primero como Técnico nivel tres, después pasaste al dos al uno
Claro, después de un tiempo comenzó un sistema de evaluación que se llamaba “Acreditación de conocimientos técnicos”, en donde hicimos todos exámenes, pruebas y en ese momento yo como Técnico tres entregué resultados que calificaban como Técnico uno Sénior, era como muy alto el salto de tres a uno Sénior, entonces me subieron a Técnico dos Junior.
- ¿Después de cuánto tiempo fue eso desde que tú llegaste?
Desde que yo llegué, tres años.
- ¿Pa llegar desde el técnico tres al dos tres años?
Sí, al dos. Después de eso, después del Técnico dos, se me volvió a reajustar cuando se me ofreció la posibilidad de pasar a líder, ahí me volvieron a subir la etiqueta, el rango.
- ¿Cuánto tiempo pasó desde que fuiste dos a líder?, porque tú no pasaste entonces por el nivel uno
No, yo ahora estoy en el nivel uno
- Ah!, ahora estás en el nivel uno
Claro, el puesto de líder en sí no existe, es un nombre que se le da como al Técnico que se le otorga, pero no está contemplado en ninguna base de la empresa, no existe dentro de los rango ni de las descripciones de rangos, no existe el puesto de líder, entonces ¿qué es lo que hicieron conmigo?, me ubicaron en ese puesto y ahí de Técnico dos me pasaron a Técnico nivel uno, te fijas, y yo estuve como dos años como Técnico dos, no, claro, cada dos años tuve ese cambio, entré como Técnico nivel tres, di la Acreditación de Conocimientos Técnicos, subí a Técnico nivel dos, después de ahí dos años y pasé a líder y me subieron a Técnico nivel uno, porque ahí yo llevo ya como un año con ese escalafón.
- ¿Y ahora qué te queda, qué le queda al Francisco Puelles?

Estoy en una condición, según lo que yo veo, de “techo”, siento que las opciones que quedan superiores al puesto que yo ya tengo, cuando se realizan concursos internos o cuando se solicita gente externa para cubrir esas plazas unos de los requisitos es ser Ingeniero, entonces ahí es donde topo, por eso para mí es tan importante...

- ¿Hacia dónde estás mirando hoy en día?

A ver, yo hoy día tengo dos posibilidades que son como las concretas por mis aptitudes, alguna es jefatura de servicio o asistencia técnica y normalmente cuando se realizan concursos para estas plazas se solicita gente que esté titulada de Ingeniería, entonces estoy a las puertas de, pero me falta respaldar mi profesionalismo o respaldar mi trabajo con algún documento que acredite que tengo la capacidad de hacerlo.

- Francisco, ¿qué crees tú que espera la empresa de ti?

A ver, es como súper amplio, yo me auto-exijo mucho. La empresa de mí espera compromiso, la empresa de mí espera profesionalismo, la empresa de mí espera entrega, yo creo que con eso podría ir como definiendo lo que la empresa espera de mí.

- ¿Y qué es el compromiso?

El compromiso es, por ejemplo, hacer las cosas bien, el estar disponible al trabajo, a la tarea que se encomienda en el momento, sea algo inmediato, de corto plazo o sea una labor que esté mirada al largo plazo, si están disponibles para poder enrielar y llegar al fin que la empresa dispone.

- ¿Y profesionalismo?

Profesionalismo va bastante de la mano, profesionalismo es hacer las cosas de manera ética, honesta y de la mejor forma, o sea me refiero a obtener el resultado mayor con el mínimo de recursos.

- ¿Y la entrega?

La entrega yo lo veo como un tema de que uno como profesional comprometido y entregado, la prioridad es el bien común del grupo empresa, la entrega va más allá de un tema personal, va más allá de buscar un beneficio propio, sino que un beneficio grupal, para mí eso es la entrega, o sea el poner mi esfuerzo en un beneficio de grupo, no en algo personal, no venir y “ya po’, yo vine hice mi parte y son las seis, me voy”, no, va más allá de eso, es un compromiso, es un estar siempre, es un yo me fui, pero saben si alguien necesita algo, tienen un teléfono, nos cooperamos y “chuta”, si estamos en un tema que hay que dejar solucionado, se acabó la jornada laboral y seguimos a delante hasta lograr salir de la situación que se encomendó, la entrega significa muchas veces trabajar más allá de lo que se te exige.

- ¿y todo eso es lo que tú estás dispuesto a darle a la empresa?

Sí, claro.

- ¿Y qué esperas tú de la empresa?

De la empresa, consideración.

- ¿En qué sentido?

O sea que cuando hayan situaciones que involucren la división o la sección en la que uno se desenvuelve te pidan la opinión, algo tan sencillo como eso, o sea, si hay un proyecto “x” que involucra el departamento en el que yo me desenvuelvo que me digan “sabes que, hay este proyecto y queremos hacerlo así, ¿qué opina?”, porque uno más que mal ha ido recogiendo experiencias en distintos ámbitos, entonces viene con una visión más global y más interna del diario que hacer, entonces ahí uno a veces puede aportar un granito de arena y ese granito de arena va a ayudar a que el proyecto completo salga mejor o se lleve mejor y no irlo arreglando sobre la marcha, sino que se prepare bien antes de implementarlo, te fijas, o irlo ajustando mientras se implementa, encuentro que aquí la opinión de todos es importante, que aquí todos tenemos algo importante que aportar, entonces ¿qué se consigue?, se consigue que se te escuche, a veces grandes ideas no necesariamente han salido del Gerente General, entonces que se considere, eso encuentro yo que es consideración. Luego que espero más de la empresa, que me permita un desarrollo, un crecimiento profesional, o sea, mi situación puntual en este caso siento que ya topé un techo y con 35 años no quiero pensar que voy a estar 30 años más haciendo lo mismo, no es sano mentalmente, entonces la empresa me tiene que dar el espacio para poder crecer, en ese sentido yo encuentro que en la empresa se tiene que abrir alguna ventana en donde me digan “pucha, sabes que tú estás aquí”, pero que pueda ver una proyección profesional.

- ¿Y eso se te ha dado hasta ahora?

Hasta ahora, porque en base a mi esfuerzo y a mi trabajo me he ido ganando eso, ahora como tengo la inquietud y la incertidumbre que con mi título profesional se me limite y hago el esfuerzo que esté a mi alcance para poder eliminar esa barrera, o sea, estoy estudiando a pesar de tener familia, hijos pequeños, no he permitido que eso sea un obstáculo para yo poder estudiar y no quiero sacar mi Ingeniería y que después me digan “no hay más espacio, no, hasta ahí se llega”, no, no me voy a conformar, estoy estudiando para poder ganarme la confianza para que se me encomienden otras cosas después, más adelante.

- ¿Tú te proyectas entonces en esta empresa?

Yo sí, yo en esta empresa me proyecto, sí, sí.

- Me decías que las obligaciones que tú sientes que la empresa tiene contigo son la consideración, el desarrollo de carrera, ¿hay algún otro aspecto que tú creas que la empresa te tiene que cumplir a ti?

Bueno, yo encuentro que la empresa está en parte en deuda conmigo en el tema de la capacitación, cuando yo entré acá, pregunté y hasta el momento no se me ha cumplido, he tenido capacitaciones internas solamente y pienso que los resultados que he entregado en esas capacitaciones han sido buenas, o sea, he sacado en la mayoría de los cursos en que he participado las mejores notas, si no dentro de las mejores notas y aplico el conocimiento, entonces en eso yo encuentro que la empresa debería haberme apoyado

desde antes y quizás hasta el momento no me ha apoyado y no sé yo si para adelante me vaya a apoyar o no.

- Pero, ¿tú te refieres a que te hubiese gustado que de acá te hubiesen capacitado más o te hubiese gustado haber ido más a fábrica, en qué modo conceptualizas tú el tema de la capacitación?

Yo encuentro que, por ejemplo, cuando estuve como Técnico necesité una capacitación en las marcas que se representaban.

- ¿Y no la tuviste?

Claro, no, porque todos los que llegamos, antiguamente también, aprendimos mucho enfrentándonos a los problemas de los equipos en terreno, pero una vez que tú solucionaste ese tema o algún tema en terreno de un equipo en especial se te dejaba como considerado, entonces cuando había alguna vacante para un curso que tuviera relación se te asignaba y tú ibas a ese curso, sea donde sea, sea en el norte, sea en el sur de Chile o en la fábrica de Volvo en Suecia o en Brasil, pero se te consideraba para ir en ese tiempo y ahora no, ahora uno fue aprendiendo enfrentándose a los problemas y listo y aprendió eso, entonces yo solucioné un problema "x" y no sé si lo solucioné con los estándares que da la fábrica o no, nunca tuve un respaldo de lo que yo supuse o aprendí en el minuto, nunca tuve un respaldo que me dijera que lo hice bien, entonces eso encuentro que es un punto de decepción que yo tengo en contra de la empresa y actualmente yo perdí la esperanza de alguna capacitación en una fábrica, no tengo esperanzas de... yo sé que si hay un curso de Toyota en Argentina o en México va a ir otra gente, no me van a mandar a mí, esas son desilusiones.

- Pero, ¿no han hecho que tú pienses en irte?

No, porque yo no he buscado otra opción, o sea, yo estoy aquí...

- Te gusta estar acá

Sí, me gusta trabajar acá.

- ¿Por qué te gusta, qué es lo que más te gusta?

Lo que más me gusta es el respeto que se da a las personas, o sea, aquí siempre se me ha tratado con respeto y eso es súper importante. Yo sé que hay otras empresas que me pudieron haber ofrecido más plata, capacitaciones en el extranjero, pero el trato que tienen esas personas con los subalternos, entonces yo prefiero mejor no participar y seguir en la empresa donde estoy, para mí es súper importante el trato a la gente.

- ¿Qué te retiene en esta empresa?

Actualmente me retiene la esperanza de proyectarme profesionalmente más allá de lo que ya me he proyectado, yo sé que sí tengo capacidad para crecer como profesional y yo sé que aquí puedo hacerlo, yo sé que esta empresa me puede dar ese espacio.

- ¿Aunque sea a largo plazo?

Sí, sí, tampoco tan largo, o sea un plazo razonable (RISAS), acotémoslo un poco a un plazo razonable.

- ¿Qué es eso?

Por ejemplo, te cuento una historia, cuando yo estaba como Técnico nivel dos, se abrió la posibilidad de una jefatura del departamento de pre-entrega, en ese momento yo postulé a ese cargo, pero en realidad yo todavía, a pesar de llevar dos-tres años en la empresa, no estaba yo convencido de que era el momento, yo sentía que todavía no estaba listo para eso, me faltaba todavía reunir un poco más de rodaje antes de enfrentar una jefatura, entonces por eso digo yo que plazo razonable, yo no quiero todo al tiro, yo no quiero que a fin de año se me aparezca una sugerencia, no, no es eso, pero que las cosas vayan caminando, como dijo una profesora una vez muy inteligente, muy sabia: “No temas a avanzar lento, sólo teme al no avanzar”, y eso es a lo que yo le tengo miedo, yo no quiero quedar estancado en un lugar, entonces lo que me amarra a esta empresa es eso, yo puedo ir creciendo paulatinamente, cosa que por ejemplo, quizás en otras empresas hay un crecimiento más rápido, yo ya hubiera llegado a un techo en el mismo tiempo, pero ya tendría que pensar en irme a otro lugar, porque si no todo va muy rápido y no quiero ir aprendiendo a medias, o sea, voy y aprendo bien en una parte, cierto, me preparo para lo que sigue y después que estoy preparado la asumo. Entonces por eso te digo, yo ahora para adelante tengo que esperar, sacar mi Ingeniería, yo profesionalmente me siento capaz de asumir un puesto de mayor responsabilidad que el que tengo ahora, yo sé que tengo la capacidad, pero igual preferiría prepararme un poco mejor, por eso que estoy estudiando y no sé, cuando termine mis estudios decir “mire, este soy yo, estos son mis logros en este tiempo y ahora soy Ingeniero en ejecución industrial, entonces qué tiene la empresa para mí”, a eso también me refería den antes con que yo pido a la empresa consideración en ese sentido, o sea, en el decir “oye este gallo se está esforzando, se esfuerza cada día para hacer su labor, pero adicionalmente también está preparándose para otra cosa mayor”, entonces que se me esté mirando, cosa que cuando se produzca algún movimiento en la estructura de la organización me consideren, porque llegó el momento y debo asumir una responsabilidad.

- Francisco, ¿y tú recomendarías esta empresa a otras personas que están afuera hoy en día?

Sí, de todas maneras yo recomendaría esta empresa, pero esta empresa es para cierta clase de gente.

- ¿Cuál es esa clase?

Esta empresa tú no puedes recomendársela a un tipo que no tenga paciencia, no puedes recomendar esta empresa a una persona que quiera lograr cosas en el corto plazo, esta empresa es para trabajar y para avanzar despacio, con seguridad si, hay gente que prefiere los riesgos y asume riesgos y no importa si pierde o gana, ese tipo de personas no sirve acá, porque no tiene espacios para tomar riesgos, no da el espacio la empresa, la empresa no te deja a ti innovar, claro, tú llegas con una idea nueva aquí o diferente que reordena todo y no te van a tomar en cuenta y esa persona

que es así se va a frustrar, entonces para ese tipo de personas demasiado así como “activos” esta empresa no les sirve, esta empresa es una empresa que avanza a ritmo lento, sin riesgos, entonces se recomienda esta empresa a un gallo que necesite una estabilidad, que tenga una familia detrás, que necesite estabilidad, ahí sí.

- Bueno, tú me comentabas que de las cosas que tú mejorarías es la capacitación, ¿hay otro aspecto más que tú le mejorarías para que un Técnico permanezca mucho tiempo acá, a parte de la capacitación que ya la habíamos hablado?

Sí, yo creo que va mucho en las condiciones o el equipamiento, encuentro que ayudaría mucho que a los Técnicos se les tome un poquito más en serio en cosas que a lo mejor no involucran un costo tan alto, yo encuentro que a la empresa le falta un poquito de cuidar más a la persona, un ejemplo: cuando se piden camionetas para terreno, preocuparse de que la camioneta tenga aire acondicionado, porque el tipo anda en la calle trabajando por la empresa y no es bueno que se fatigue por el calor dentro de la camioneta manejando horas, hay viajes que a veces son largos, entonces a lo mejor darle alguna comodidad para que trabaje, eso es un ejemplo, si se le dan bototos de trabajo, bototos de seguridad, no solamente que cumplan con el estándar mínimo que le Legislación actual pide, sino que se busque unos zapatos para que el tipo ande cómodo trabajando, tampoco se trata de regalarle nada, sino que de a lo mejor darle un poquito más del mínimo, en ese minuto por ejemplo, los buzos, ya son buzos de los más económicos que hay en el mercado, estos son los buzos más económicos que hay, pero ya tienen un bordadito, una marca y eso ya al tipo le gusta andar mejor con ese buzo, se siente mejor con ese buzo, cosas que lo hagan identificarse más, el mismo tema de la consideración, por ejemplo, si hay una asamblea que se llame a algunos, no a todos, pero que a algunos se llame y que su opinión se escuche, porque actualmente simplemente se dice una cosa y el Técnico tiene que asumir no más, no puede decir nada, es complicado el ejemplo, pero por ejemplo, cuando se hace algún proyecto con algún cliente en especial, no se le pregunta al Técnico si conoce al cliente, no se le pregunta a nadie que haya atendido las máquinas “oye, y cómo las operan, qué trabajos hacen allá”, el mismo caso de la parte de división de ventas: venden un equipo sin ningún conocimiento técnico, no se apoyan en el servicio técnico ni en asistencia técnica tampoco, entonces muchas veces se entrega al cliente un equipo mal configurado y finalmente cuando va el Técnico a ver alguna situación en el equipo el cliente transmite su disconformidad al Técnico que llega allá y no es él el que genera el problema, sino que el problema se generó por una mala asesoría técnica al momento de vender el equipo o de configurar el equipo que se le da a un cliente, pero el que recibe el reclamo es el que viene después del vendedor, entonces eso encuentro que ahí fallamos en la empresa con respecto a los Técnicos, espero que más o menos se entienda.

- Sí, sí, se entiende absolutamente, ya Francisco, esa era mi entrevista así que muchas gracias por tu tiempo.

ENTREVISTA N°3, SANTIAGO (Antigüedad superior a 2 años)

- Juan, ¿cuánto tiempo llevas trabajando en SKC maquinarias?
En SK llevo 4 años.
- 4 años, ¿y cómo fue que llegaste a esta empresa?
Yo hice mi práctica acá, bueno yo salí de un instituto como técnico y tiré currículum a esta empresa, porque me quedaba cerca de la casa y fue la única empresa a la que tiré currículum y a la semana me llamaron para ver si es que quería hacer la práctica acá y le dije que bueno, así que hice mi práctica el 2007, mitad del 2007, como en agosto y en noviembre quedé trabajando cuando terminé mi práctica en el taller de pre-entrega.
- ¿Y tú conocías esta empresa?
No, no la conocía.
- ¿Nada?
Nada, y eso que había pasado por afuera.
- ¿Y ni siquiera te sonaba?
No, nunca me había fijado que se llamaba SKC, siempre me fijaba en los equipos, pero nunca...y cuando tiré el currículum y decía SKC por la Panamericana, no me acordaba que era esta empresa, así que así llegué acá.
- O sea ¿postulaste por "Laborum"?
Por "Laborum", o sea no, por Inacap.
- ¿A través de la página de Inacap?
A través de la página de Inacap. Entonces Inacap se inscribe en las empresas que dan prácticas, entonces justo me puse a revisar.
- ¿Y qué carrera estudiaste tú?
Técnico mecánico en maquinaria pesada.
- ¿Y desde ahí no conocías las marcas?
No, no conocía las marcas, tampoco sabía que trabajaban con Toyota, Volvo y Manitou, siempre pasaba por afuera y veía los equipos, pero no sabía que representaban a esas marcas.
- Y cuando viniste, ¿qué impresión te dio?
Me gustó, por el tema de los equipos, la infraestructura que había, a parte que recién había salido de un instituto y era como algo grande, porque en el instituto siempre todo lo que se hacía era en base a autos, todo lo que se hacía era en base a automóviles, si uno quiere entrar a una parte de maquinaria tiene que especializarse por la práctica, entonces en el instituto uno solamente veía lo que era la parte automotriz, nunca he visto máquinas, entonces cuando llegué acá y vi los equipos quedé fascinado.

- ¿Y tú tenías la opción de quedarte “al tiro”?, o sea ¿tú llegaste haciendo la práctica pensando en quedarte o venías por un rato?
Yo venía a hacer mi práctica y se dio la posibilidad de quedar contratado y así fue como quedé acá.
- ¿Y llegaste como técnico en qué nivel?
Yo empecé como a ayudar acá, técnico ayudante
- ¿Y cuánto tiempo estuviste así?
Estuve dos años, casi 3 años como ayudante.
- ¿Y ahora?
Estoy en nivel 3 “Senior”, que en el nivel 3 hay dos ramas, está el “Junior” y el “Senior”, de ayudante pasé a 3 Senior.
- ¿Y cómo evalúas tu trayectoria profesional acá en la empresa?
Pero, ¿en qué sentido?, ¿para mí como crecimiento personal?
- Sí, o sea porque cuando tú llegas acá, ¿qué posibilidad vistes tú acá?
Es que cuando uno llega se la pintan bonita
- ¿En qué sentido?
¿En qué sentido?, que tienes posibilidades de crecer, en que cada cierto tiempo te capacitamos, vas surgiendo y la verdad es que no es así, si uno aquí quiere surgir tiene que ser por mérito propio, aquí las capacitaciones se dan pero muy poco, sobre todo las de la especialidad, porque yo desde que estoy acá he tenido dos capacitaciones técnicas se podría decir, del área, que ha sido cargador del nivel uno y articulador nivel uno. Pero, ¿qué problema hay con esas dos inducciones? Que son con equipos antiguos, supongamos, yo hice en Volvo cargadores de nivel uno con cargadores serie E y ya estábamos en los F, entonces nos están capacitando con equipos muy antiguos viendo que en la realidad tenemos equipos muy nuevos en el mercado, entonces de los 4 años que yo estoy acá he tenido esas dos capacitaciones que han sido técnicas y todo lo demás que lo he aprendido por las mías, ahí preguntando a los chiquillos de más experiencia, así ha sido, pero muchas capacitaciones aquí en el área técnica no da.
- ¿Y esa era una de tus expectativas cuando llegaste?
Sí, sí, por el tema de la capacitación, de irse especializando más en el tema, pero aquí todo lo que uno logra es por mérito propio.
- La auto instrucción
La auto instrucción, sí, porque capacitación no hay mucha, ahora recién este año están como que capacitando un poco más, pero ya estamos a mitad de año, y yo todavía no recibo una capacitación, creo que ahora este mes que viene, en julio, voy a tener capacitación de camiones nivel 1 y eso que ya tengo esa capacitación, ahora hay que hacerla de nuevo.
- Pero tu evaluación respecto a lo que ha sido tu desarrollo en esta empresa, ¿crees que ha estado adecuada?
Personalmente, creo que me he desarrollado bien, desde que llegué como “pollo”, de no saber nada, al nivel que estoy ahora en que ya conozco harto, me sé mover bien con la marca, por eso igual Miguel, que es mi jefe, ya tiene

harta confianza en mí. Ha sido bueno en el tema personal, pero en el tema dentro de la empresa no se abren muchas puertas, como que el tema de surgir hacia otro ámbito aquí dentro de la empresa no se da mucho.

- ¿Y hasta qué ámbito te gustaría surgir a ti?

No sé, subir un nivel más si se puede decir, o no sé, tener otro puesto, cosas así no se dan acá, es muy difícil que se dé, pareciera que en el taller no pueden mover las piezas porque se desordenaría mucho, si uno es muy bueno en algo en el taller, es difícil que te saquen, eso es lo que pasa acá.

- ¿Y qué crees tú que esta empresa espera de los técnicos y de ti en particular?

Yo creo que más que nada resultados positivos, que si uno hace una pega, que la pega la haga bien, yo creo que eso es lo que espera la empresa, y que las cosas se hagan con 100% de acierto, no tener que volver a hacer la pega, porque la pega quedó mal, o sea yo creo que esperar el 100% de uno, que todo se haga bien a la primera.

- ¿Y Qué esperas tú de la empresa?

Que todo eso sea retribuido.

- ¿De qué forma?

Tanto monetariamente como no sé, subiendo de puesto, más reconocimiento, cosas que hasta el momento no se han dado.

- ¿Y por qué sigues acá, qué te retiene a estar aquí?

Mire lo que me pasa es que yo me fui de la empresa, estuve en otra empresa y no me gustó, porque no era mi área, así que llamé y pedí volver, porque acá yo no estaba mal, pero ya llevo un año más adquiriendo más conocimiento y veo que la condición sigue igual y yo he pensado en irme, pero el problema que tengo es que yo por ética no me puedo ir, por ética personal, porque yo me fui una vez y volví y me recibieron, entonces por ética yo no me puedo volver a ir, ese es más que nada el motivo por el que no me he querido ir, porque encuentro nada que ver que si me recibieron una vez, que yo me vaya nuevamente, por ética no lo puedo hacer.

- ¿No te vas a ir nunca entonces? (RISAS).

Sí, si me voy a ir, pero cuando la ética se me pase ahí me voy a ir, pero yo creo que ya está faltando poco para que se me pase la ética.

- Yo creo que queda poca gente como tú

Sí, porque llevo un año y mi ética se me está yendo ya, mi ética se me está olvidando, pero ese era un punto por el que no me quería ir, pero si las cosas no cambian acá yo creo que sí.

- ¿Qué valoras más de SCK Maquinarias?

Lo que valoro es que es una empresa estable, tienes que ser muy "penca", mandarte una embarrada muy grande para que te echen y lo otro que valoro es la confianza que se da aquí entre la gente, que hay buena confianza, no es una empresa que ande el jefe todo el día hostigándote, que te diga qué estás haciendo, que no estás haciendo nada o por qué no lo estás haciendo,

es una empresa que si uno puede trabajar a conciencia, uno sabe lo que tiene que hacer, eso es lo que valoro de acá.

- ¿Y qué crees tú que se podría mejorar?
¿Acá?, los sueldos más que nada, yo creo que ahí con una mejora de sueldo andaríamos todos bien.
- Pero acá igual se han hecho procesos donde han habido esas mejoras
Es que yo encuentro que esos procesos que hubieron no sirvieron, porque nosotros tuvimos una evaluación acá, donde yo subí a nivel 3, a ayudante de nivel 3, pero yo lo que no entiendo es por qué dicen “te fue muy bien en la prueba, excelente, sacaste muy buenos resultados” y ver que lo que vino después no fue nada, entonces uno dice para qué hacen esos procesos si te están diciendo que te fue muy bien, uno siempre espera más y uno ve al cabo y uno queda igual, entonces para mi ese proceso que hubo no sirvió y para varios ese proceso no valió de nada, fue, yo creo, que una pérdida de tiempo.
- Bueno y aparte de eso, ¿hay algún otro aspecto que tú creas acá que se deba mejorar?
¿Que se deba mejorar?, sí, otro aspecto que podrían darle las mismas posibilidades a todos de surgir o de mirar a otras ramas de la empresa, a otras áreas.
- ¿Tú sientes que no hay esas posibilidades?
No, no hay esas posibilidades, aquí por lo menos los que estamos en el taller no tenemos esas posibilidades, porque me he dado cuenta que aquí llega gente nueva y al poco tiempo ya está en otro puesto, entonces uno dice “pero cómo lo hace si llegó recién”, o “hay algo aquí raro” o uno no sabe, está bien que gente que lleva años que lo pasen a otro puesto porque se lo ganó, porque lleva años acá mostrándose, pero gente nueva que la pasan de un momento a otro a otro puesto, no sé qué onda. Igual que ahora necesitan a otro administrativo de servicios y yo me pregunto para qué están buscando a una persona de afuera, por qué no sacan a alguien del taller y lo colocan ahí, una persona que ya conoce el “tejemaneje” de acá, cómo se llevan las cosas, conoce los trabajos, conoce a la gente, yo creo que dominaría muy bien el tema, le faltaría solamente un poco más la parte administrativa, que eso tendrían que formárselo acá, pero el tema de cómo se maneja el taller ya lo conoce, entonces en vez de traer a una persona externa que va a tener que venir a aprender todo no lo encuentro lógico, esas son posibilidades que se podrían abrir acá, pero cosas que no las van a hacer.
- ¿Tú dices para los técnicos?
Claro, para los técnicos, porque en este caso yo estoy hablando de los técnicos, solamente de los técnicos, y eso es lo que uno ve, y un técnico que haya salido de acá a otro puesto acá en Santiago por lo menos no hay. Y también nos preguntamos ¿qué pasa en sucursales?, en sucursales uno siempre está viendo en las revistas nuevos puestos y son técnicos que de

nivel ayudante están pasando a supervisor y uno dice cómo lo hacen, entonces esas son cosas que aquí por lo menos se podrían mejorar o ser un poco más transparentes con ese tema.

- Tú me contabas que te habías ido y que eres un retornado (RISAS), ¿por qué te fuiste y por qué regresaste?

Mira la verdad yo me fui de la empresa porque me ofrecieron buen puesto y buenas "lucas", pero lo que pasa es que no era mi área, era algo completamente distinto a lo que estoy acostumbrado, que en ese caso era maquinaria agrícola y no, no me gustó para nada. La empresa era buena, la gente era buena y muy agradable, pero no me sentí cómodo, entonces por eso decidí volver, porque dije "ya si no me gustó voy a volver" y acá me recibieron al tiro y acá me iban a recibir obviamente porque era acá un apoyo, entonces en vez de traer a una persona que está sin experiencia a alguien que sepa, lo van a recibir sí o sí, a parte que yo no me fui en mala.

- Pero, ¿y qué destacas tú acá del grupo?, porque me imagino que también hay algo que te hizo volver a ti, decir sabes qué voy a volver a tocar la puerta allá para ver si me reciben

Sí, es que más que nada fue el compañerismo que hay acá, la gente, porque con la gente que está es agradable trabajar con ellos, el ambiente es bueno, no es un ambiente tenso, más que nada eso fue lo que me hizo volver acá, porque yo igual pude haberme ido a otro lado, buscar en otras partes, y aparte que esta era una empresa que ya conocía, sabía cómo desenvolverme, entonces por eso opté por volver acá, más que nada el ambiente, el grupo que se hacía, que hay en este momento, eso como que llamó a que volviera acá.

- ¿Y tú le recomendarías esta empresa a un técnico que esté terminando en el instituto, que esté buscando su práctica que quiera venirse para acá?

Como escuela es buena, muy buena escuela, pero para hacer carrera no, para hacer carrera no es buena, porque uno ve empresas de afuera y en las empresas de afuera al poco tiempo no más uno ya tiene un buen nivel económico, ganando más plata, otros puestos, acá no, acá todo se da a demasiado largo plago, aquí todo se demora demasiado en darse y en otros lados no se da.

- ¿Y qué crees tú que ha hecho que hay personas que se han quedado tantos años?

Yo creo que se han quedado tantos años porque no conocen otra empresa, eso es lo que me he dado cuenta, que casi toda la gente que lleva 15-20 años es porque esta ha sido su única empresa, no han conocido otra, entonces por ese motivo se han quedado acá, no han abierto los ojos hacia el mercado, más que nada por eso, la costumbre yo creo más que nada.

- ¿O porque han priorizado la estabilidad?

Yo creo que la estabilidad y muchos aquí que tienen familia y por eso no se pueden ir, no pueden aventurarse, porque teniendo familia están jodidos y tienen que por lo menos tener algo estable. En el caso mío yo si quiero una

aventura, porque no tengo familia, entonces puedo seguir probando en otros lados.

- Pero igual has estado hartos tiempos acá
Sí, las promesas, es que aquí prometen y prometen, pero al final nunca cumplen y eso ya lo sabemos, así que 4 años encuentro que no han sido tantos
- ¿Tú sientes en el fondo que tus jefaturas te han prometido cosas?
Sí.
- ¿Y esas cosas se han cumplido?
No, no se cumplen.
- ¿Y qué cosas te han prometido?
Aquí más que nada siempre lo que comprometen son el tema de las “lucas”: “no si te vamos a arreglar, te vamos a subir las lucas” te dicen, pero al final eso nunca pasa, más que nada ese es el tema. Yo de aquí me pude haber ido a una minera, ahora estaría re-bien en esa minera, pero aquí me dijeron que no me fuera, que me quedara que aquí me iba a arreglar y todo el atado y “blablablá” y al final nunca ha sido así, entonces yo creo que va por ese lado, que las promesas que se hacen no se cumplen, ese es uno de los problemas.
- ¿Y eso a ti de alguna forma te hace replantearte también tu continuidad?
Sí, también acá a través de eso mismo se genera una desmotivación, si aquí casi todos estamos cayendo en una desmotivación laboral, de que por qué si nos sacamos la “cresta” trabajando no se nos retribuye, entonces eso lleva a que las pagas no se hagan bien o no se hagan a la primera, entonces ese es un problema que se va a empezar a generar acá y casi todos están así, de que uno hace las cosas bien, pero si no se nos retribuye, para qué las sigo haciendo bien, entonces al final da lo mismo cómo las hagas.
- No pasa nada
No pasa nada, exactamente.
- ¿Si las haces bien o las haces mal no pasa nada?
No pasa nada, da igual
- ¿Qué tendría que hacer SKC Maquinarias para que Juan esté 15 años en esta empresa?
Más que nada subir los sueldos, si aquí el único problema de la empresa es el tema de los sueldos, los sueldos son demasiado bajos, dicen que los sueldos están de acuerdo al mercado y en el mercado no están así los sueldos, en el mercado están más arriba. Entonces aquí si quieren mantener gente tienen que ir de acuerdo a lo que uno va haciendo y subir los sueldos. Supuestamente aquí nosotros tenemos niveles, nivel ayudante, nivel 3, nivel 2 y nivel 1, el nivel 1 es el que más gana, ¿cierto?, supuestamente en los niveles cada nivel tiene su rol y uno debiera hacer el rol que le corresponde a cada nivel, cosa que aquí no se hace, aquí un ayudante puede hacer pagas del nivel 1 y la está haciendo y eso no se retribuye, ¿por qué?, porque al ayudante le siguen pagando sueldo de ayudante y no de la “paga” que está

haciendo, entonces si ven a una persona que está haciendo “pega” que debieran ser para un nivel superior, debieran retribuírselo de alguna manera; en mi mismo caso, yo soy del nivel 3 y estoy haciendo “pega” del nivel 1, del nivel 2, entonces no va al caso que a uno lo estén midiendo por niveles siendo que uno no está trabajando dentro de ese nivel. Yo conozco empresas en que hay niveles y los niveles se respetan, supongamos un ayudante tiene que trabajar siempre con un maestro al lado, yo conozco una empresa que era así, al ayudante no lo dejaban hacer “pega” solo, pero aquí no es así, aquí el ayudante hace “pega” de maestro, entonces yo creo que va por ese lado, que más que nada hay que subir los sueldos, subir los sueldos y estaríamos todos contentos, así es.

- ¿Hay algo más que tú crees que tu empresa debería mejorar?
No, más cosas no creo, porque igual esta no es una empresa mala, es una empresa bien buena, en el tema de estabilidad, tiene buenos beneficios, aparte me queda cerca de la casa, entonces más que nada en ese ámbito no, nada más, yo creo que ese es el único ámbito que todos estaríamos chocando acá.
- Juan y cuando llegan los chiquillos, los “nuevos”, ¿qué crees tú que esperan acá?
Lo mismo que todos, surgir, aprender más que nada, aprender harto y de acuerdo a lo que uno vaya aprendiendo que se vaya ganando más, o sea plata también, si uno cuando trabaja lo que más espera es plata y si uno se va superando y aprendiendo más cosas, es por el tema de que le paguen más también, yo creo que todos esperan lo mismo, ¿o no?
- ¿Cómo es la relación con tu jefatura?
La relación es muy buena, hay harta confianza, no es una relación como cerrada en que no se le pueda decir nada al jefe, es como más una relación de amigos más que como de jefatura, siempre con el respeto que se debe tener, pero una relación muy buena con un jefe que se puede conversar, no es un jefe cerrado que él tenga la razón y la tiene, no, es un jefe que escucha, que da respuestas y da soluciones, es bien buena la relación.
- Juan, ¿y cómo te proyectas en esta empresa?
Hasta el momento yo no me estoy proyectando, yo igual antes me proyectaba de llegar al nivel uno, adquirir harto conocimiento, saber harto de la marca, desempeñarme más bien como un buen técnico, pero en este momento ya no me estoy proyectando.
- ¿Estás desmotivado?
Sí, estoy desmotivado, ya no me proyecto en esta empresa, ya no estoy como antes y un día se los dije, yo antes me levantaba con ganas de ir a trabajar, ahora me da lo mismo, antes se podría decir que me gustaba lo que hacía y ahora vengo por cumplir.
- ¿Y cómo se puede cambiar eso, tú crees que hay algo que la empresa podría hacer para que tú pudieras dar más?

Sí, que se reconozca lo que uno hace, yo creo, que se reconozca más, que no pongan tantas trabas, que si uno pide algo que se cumpla, porque uno le pide a los gerentes y dicen no, no y no, entonces yo creo que ese es tema, que sean un poco más accesibles a las peticiones de uno, porque uno sabe por qué se los está pidiendo, no es que uno se los pida de capricho, si uno sabe lo que uno vale y eso parece que aquí no lo ven y aunque la jefatura de uno se los diga pareciera que no escuchan, ese sería un punto.

- Ya Juan, eso sería la entrevista.

ENTREVISTA N°4, SANTIAGO (Antigüedad menor a 2 años)

- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando acá en la empresa?
Un año y seis meses.
- Un año y seis meses, ¿cómo fue que llegaste acá?
Postulando, por conductos regulares, internet y esperando no más.
- ¿Y qué estudiaste tú?
No he terminado de estudiar, Ingeniería en maquinaria.
- ¿Estás estudiando ahora?
Tengo congelado ahora.
- ¿Vas a retomar de nuevo?
Es la idea.
- ¿Y cómo fue que llegaste acá en la empresa, postulando a través de Laborum?
Sí, de Laborum.
- ¿Y tú conocías a esta empresa?
Sí, yo conocía a esta empresa, había trabajado con una constructora que tiene equipos, tiene una flota bastante grande ya, de equipos Volvo y tenía cierto contacto con personas de acá, las ubicaba, nos habían hecho un par de capacitaciones, conocía un poquito la empresa por fuera, o sea mirándola desde afuera.
- Y cuando se dió la opción de venir para acá, ¿te pareció atractiva la oferta de trabajo?
En ese minuto fue como la prioridad, me encontré en un momento sin trabajo dije ahora es el momento, vámonos para allá y postulé seguí todos los pasos, los conductos y hasta aquí quedé.
- ¿Y qué fue lo que te llamó la atención para decidir en el fondo que querías empezar a trabajar en esta empresa?
Uno, la manera de trabajar que tienen acá, que es como bien consiente, no andan “chicoteando” por decirlo de alguna forma, como he trabajado en otros lugares donde aprietan mucho a la gente, donde uno comete errores, acá el tema de las capacitaciones también, que siempre están preocupados de eso y siempre se vive como un lugar agradable para trabajar.

- Cuando tú llegaste, ¿qué fue lo que te dijeron que ibas a encontrar acá?
Principalmente estabilidad, que era también por lo que me decidí, estabilidad, crecer como persona y como técnico, siempre te están capacitando, te dan bastantes herramientas, tienes personas que saben mucho y que te enseñan también y eso es como principalmente lo que me motivó.
- ¿Tú tienes familia?
Sí.
- ¿Tienes hijos?
No.
- ¿Y señora?
Sí, entonces es algo que también y bueno para futuros proyectos también es primordial el tema de la estabilidad, entonces por eso me decidí acá.
- ¿Y tú ingresaste como técnico ayudante?
Como Técnico nivel 3 Junior.
- ¿Y actualmente estás como?
Estoy todavía en el mismo nivel, todavía no se ha hecho el tema para optar a subir de nivel.
- Y bueno acá te han demostrado como que hay un desarrollo de carrera de los Técnicos
Claro, claro.
- ¿Y te parece bien cómo está estructurado?
Mira no sé si estará bien estructurado o si se seguirá bien la estructura desde cómo está, porque bueno igual uno se da cuenta de qué capacidades tienen las personas que llegan, las que van entrando, si bien hay personas que entraron hace seis meses después que yo y llegaron con niveles mayores a nosotros, como que no cuadraba mucho, por ejemplo, no sé, yo tenía un compañero que si bien no había hecho el tema de la práctica, yo siempre trabajé pero por la parte control y administración, sabía y tenía claro cómo se tenía que hacer, el manejarlo, el meter las manos, pero eso es que no sé si está bien o es la manera de que cuando llegan cómo se vende la persona o lo que dice, eso es lo que no me ha quedado como muy claro, cómo entran si, por ejemplo, yo notaba como que le faltaban cosas, cosas básicas que tenía que saber un Técnico de mi nivel por lo menos, cosas que yo ya las conocía, esa persona no las tenía, entonces era como que también me descoloca un poco y básicamente eso..
- ¿Y qué consideras tú que espera esta empresa de ti?
¿Qué espera?, bueno que uno crezca como mecánico, que pueda solucionar los problemas que se van presentando, más que nada desempeñarse con el cargo que uno tomó, desempeñarse bien, siendo responsable, claro y leal al cargo, eso es lo que creo que espera.
- ¿Y tú qué esperas de la empresa?
Poder surgir, mantenerme en la empresa si sale todo bien, y eso más que nada, surgir, poder seguir aprendiendo, establecerme, eso más que nada.

- ¿Por qué para ti es tan importante el tema de establecerte, el tema de la estabilidad?

Porque para cualquier proyecto que tu tengas necesitas, por ejemplo yo estoy con mi Señora, mi pareja, compramos un departamento, lo tenemos que pagar a medias, es necesario tener una estabilidad para cumplir todas esas metas; para el mismo tema del estudio, pucha, estar más establecido, poder cubrir los gastos del estudio, es básico la estabilidad, que uno sepa que independiente de cómo esté por fuera el mercado uno va a tener trabajo.

- ¿Y cómo te proyectas tú en esta empresa?

Sinceramente, me gusta el tema de la mecánica, siempre me ha llamado la atención, me gusta trabajar con los fierros, pero creo que no es un trabajo que uno pueda hacer mucho tiempo, de hecho si se fijan en las personas que siempre han ingresado a trabajos mecánicos llega una edad en que ya el cuerpo se desgasta, pasan con lumbagos, tienen toda la técnica, pueden hacer cosas muy rápido, pero en condiciones de repente un poco más complejas, en terreno, es lógico que te vas a desgastar, no vas a colocar una cadena de una máquina, no es lo mismo ahora yo o alguien con un poco más de edad, donde es un poco más complicado, es lógico, cumplir el tiempo que uno tiene que cumplir de Técnico, metiendo las manos, que puede rendir ese esfuerzo físico y después con lo que uno ya sabe tomar un puesto más alto, más de supervisión o instruir a las personas que van llegando, porque siempre va pasando que uno llega, se establece, aprendió lo que tenía que aprender y tiene que enseñarle a las personas como uno, que entraron sin saber mucho.

- Pero acá por lo que yo he visto en SKC Maquinarias hay como una trayectoria profesional bien al largo plazo, ¿tú estás dispuesto a esperar todo ese tiempo?

Yo como le digo, no tengo intención de saltarme pasos, de hecho empecé como al revés el tema de la mecánica, empecé de asistente controlando en vez de cómo se tiene que ser y sí, estoy dispuesto a cumplir el ciclo que uno tiene de Técnico, aprender todo lo que uno tiene que aprender y con el tiempo enseñar o controlar las cosas que hace la gente que uno empezó a hacer, pero sí, de todas maneras si uno tiene que cumplir los ciclos que tiene.

- ¿Qué aspecto es el que tú más destacas de esta empresa, qué consideras que es lo mejor que tiene y qué hace en el fondo que tú sigas acá?

El ambiente, es el ambiente que se viene, siempre están haciendo cosas para los mecánicos, el tema de las capacitaciones, la jefatura que también son personas... pucha yo he trabajado con jefes que a mi punto de vista no están capacitados para ser jefes, aquí sí, bajo mi punto de vista, todos tienen bien claro, no sé, el puesto de Don Fernando, Don Gonzalo, tienen bien claro y por lo menos a mí me da gusto que esté bien prosperado esa parte hacia abajo.

- Y a ti personalmente, ¿qué te retiene en esta empresa?

El ambiente, eso es lo que me retiene, hay un buen ambiente, hay un buen trato con la gente, pero eso, el ambiente que se vive por lo menos acá, es rico. Es rico poder levantarse en la mañana y que no te de "lata" ir a trabajar, eso es lo que a uno lo retiene y que si uno se pudiese jubilar acá sería lo ideal, porque yo he visto por ejemplo, Miguel, Norman, y han pasado hartos años y hay harta gente que ha pasado muchos años acá y es por eso yo creo, por el ambiente que se siente en la empresa, es bueno, es un ambiente cálido.

- ¿Y qué mejorarías tú?

¿Qué mejoraría?, mejoraría las "lucas", sinceramente la plata. Si bien hay bastante otras empresas que te dan un poco más de plata, pero que también son un poco más...no es exigente la palabra..., si no que no te ofrecen un tan buen clima, beneficios también, eso es lo que uno de repente pone en la balanza, si bien la plata no es mucho, pero son hartas cosas que nivelan eso, pero no, sin duda, uno siempre trabaja por plata.

- Si a ti te ofrecieran más plata en otra empresa, ¿tú te irías?

Tendría que ser harta más si, y bueno uno también tiene que tomar en cuenta lo que tiene, por ejemplo aquí son como factores que uno considera la movilización, la comida, lo que te dan cuando tú sales a terreno, a lo mejor no todos se dan cuenta, pero te pasan buenos vehículos, te pasan buena ropa, puedes acudir siempre a alguien, entonces también hay que tomar en cuenta ese tipo de cosas. Pero el tema de la plata, si bien una empresa ves que puede cubrir esos gastos, es tentador, si a ti te ofrecen más plata en otro lado y puedes poner en la balanza ese tipo de cosas, no deja de ser tentador y sí, puede pasar.

- ¿Y tú sientes que esta empresa cumple las promesas?

Por las personas que he visto, se cumplen, pero uno siempre quiere las cosas lo más rápido, por algo todo se va automatizando, se van haciendo sistemas para optimizar todo y es también lo que uno, por lo menos a mí, si puedo llegar de aquí al centro en auto me voy a ir en auto, no me voy a ir caminando, la idea es tenerlo rápido. Pero a la larga, sí, por lo que he visto, se nota que se cumple, bueno también tengo compañeros que también se les dijo la posibilidad de surgir y surgieron más rápido que nosotros, pero sí, veo que se cumple, quizás un poco más rápido o más lento para otros, pero a la larga, yo por lo menos, siento que sí, que sí se cumple, tampoco llevo mucho tiempo, llevo un año y seis meses, sería ideal que uno pudiera subiera al año de nivel, pero son etapas que hay que ir quemando y también esperando, demostrando también que uno ya puede optar a ese desafío que le van dando.

- ¿Tú recomendarías a esta empresa para un Técnico que está recién saliendo de un Instituto?

Sí, de todas maneras, es buena empresa y aparte tiene una gran marca que representar y sí, de todas maneras la recomendaría, de hecho a mis primos más chicos que están estudiando también me preguntan que tal y sí, de

todas maneras, siempre te están capacitando, no se te olvidan las cosas que te enseñan en la U, entonces sí, de todas maneras.

- ¿Cómo te proyectas acá?
¿Cómo me proyecto?
- ¿Te proyectas acá?
Sí, me proyecto. Me gustaría a mediano plazo ya poder optar a algún otro cargo, aprender bien esto que estoy haciendo y ya optar a otro cargo, pero sí, siempre hay proyección.
- A otro cargo, ¿tú te refieres a otro cargo técnico o te gustaría asumir responsabilidades en otro cargo más del ámbito de la gestión?
Claro, claro, más al ámbito de la gestión y bueno, siempre pasando por lo que uno tiene que saber, no puedes llegar a un lugar más mayor, sin saber la base y eso sí, siento que hay buenas proyecciones.
- ¿Y los beneficios acá te parecen adecuados?, algo me comentabas al principio ya
Sí, sí, me parecen bien, yo también he estado en empresas donde sencillamente no hay beneficios, acá hay movilización, almuerzo, el tema de la ropa, de los viáticos que te dan cuando vas a terreno, yo he estado en otras empresas donde me mandaban a Iquique y arréglatelas con lo que menos puedas y aquí fui casi una semana a La Serena y nada que decir por el tema de la estadía, por los traslados, no, nada que decir.
- ¿Fueron en avión?
No, porque teníamos que llevar bastantes cosas, así que nos fuimos en camioneta, incluso sí, los vehículos un siete, el lugar donde nos dejaron también, nada que decir, hay bastantes beneficios.
- Eso sería, muchas gracias.

ENTREVISTA N°5, SANTIAGO (Antigüedad menor a 2 años)

- ¿Cuál es tu nombre?
Víctor Briones Rojas.
- Y Víctor, ¿hace cuánto llegaste acá SKC?
Yo llevo aproximadamente dos meses acá.
- Dos meses, ¿llegaste a hacer tu práctica?
No, no a trabajar.
- A trabajar directamente, ¿y tú conocías a SKC antes de llegar acá?
Lo conocía, pero en otra parte, no acá en Santiago, en Iquique, yo trabajaba en Iquique antes.
- Ah!, ¿y te viniste a Santiago, te trasladaste?
Claro, hice la postulación a través de internet y quedé, me tocó venir a una entrevista, viajé y ahí se me dieron las cosas y me vine para acá.
- ¿Y por qué te quisiste venir a Santiago?
Por mi familia.

- ¿Ellos están acá?
Claro.
- Ah!, ¿y tú te habías ido a Iquique?
Claro, yo estaba trabajando allá en Iquique.
- Necesitabas volver
Claro, y por eso llegué acá.
- ¿Y tú eres casado, soltero?
Soy soltero
- ¿O sea tu familia, tus papás están acá?
Mi mamá está acá en el Sur, incluso todavía está más al Sur.
- Oye Víctor, ¿y conocías algo de SKC antes de entrar acá?, en Iquique algo habías visto.
Claro, lo que conocía, igual había visitado sus talleres acá, la representación de Volvo más que nada, porque la empresa estaba bien vinculada con la que yo trabajaba antiguamente.
- ¿Dónde trabajabas antes?
En alianza Ltda., una empresa contratista que presta servicios a SPL, la mina de sal allá en el norte y allí tenían harta maquinaria Volvo y por eso los conocí más, e hice unas postulaciones y se me dieron las cosas y justo se presentó un puesto y quedé acá y me vine a presentar e hice todo, y una vez que tenía todo listo recién me vine de frentón acá a Santiago.
- ¿Y qué te imaginaste tú antes de llegar acá a la empresa como era SKC Maquinarias, qué te habían contado?
No, nada, nada, no tenía ningún tipo... me imaginaba... es que yo había trabajado antes en una empresa, en Derco había trabajado, entonces es bastante similar la empresa a lo que es Derco.
- ¿Y es con maquinarias?
Sí.
- ¿Y cuál es tu profesión?
Yo soy Técnico mecánico. Y con lo que había trabajado allá en Derco, es básicamente lo mismo, los beneficios, los horarios de trabajo, la forma de trabajo, es casi lo mismo, entonces igual yo ya tenía una idea en cómo tenía que hacer mi trabajo acá y no me equivoqué, es igual, o sea yo lo encuentro igual, hay herramientas, hay de todo para trabajar y se trabaja bien, se cumplen sus horarios y es lo que esperaba yo, y eso en realidad era lo que esperaba, porque igual estaba medio aburrido de mi trabajo por eso mismo, porque teníamos horarios súper malos, de repente me tocaba trabajar hasta las 2-3 de la mañana, entonces igual era complicado.
- ¿En qué nivel de cargo estás?
Yo soy Técnico mecánico dos.
- ¿Entraste como dos?
Sí, entré como dos.
- ¿Y visualizas que hay proyecciones laborales acá para ti?
Sí, sí, por los cursos básicamente, la capacitación, hay harta capacitación.

- ¿Más de donde tú estabas?
Más de lo que yo estaba acostumbrado.
- ¿Y has ido a cursos ahora?
Ahora no, por lo que me explicaba acá mi jefe, me decían que yo creo que a partir del otro año ya empiezo a tomar cursos, pero fui a un curso de representación de lo que era la empresa, pero técnico todavía no he tomado ninguno, pero bien, me siento conforme con mi trabajo.
- ¿Qué esperas de esta empresa en particular, cuáles son tus expectativas acá?
Mis expectativas seguir surgiendo, o sea bien ahora ya soy mecánico dos, si ven mis jefes que estoy capacitado, subir a mecánico uno, obtener obviamente más sueldo, eso es lo que espero, seguir ascendiendo dentro de la empresa, igual llevo bastante poquito tiempo, llevo dos meses nomas, entonces iguales relativo, hay harto por andar todavía, pero estoy bien, estoy contento, conforme con la empresa, me siento bien, me siento a gusto.
- ¿Y qué es lo que más destacas ahora en estos pocos meses que llevas, qué es lo que más destacas de esta empresa, o qué te ha llamado la atención respecto a tu experiencia laboral anterior?
La cordialidad que tiene los jefes con uno, eso lo encuentro valorable, porque igual me han tocado jefaturas, pero horribles, o sea uno entraba y desde el primero momento ya lo estaban retando, pero aquí no, la jefatura habla con uno, conversa, le enseña cosas que uno no conoce, por el mismo hecho de estar conociendo la marca, peor bien, eso es lo que más destaco ahora, ese tiempo de conversar con el jefe y decirle “oiga jefe, tengo una duda” y él le diga a uno “esto se hace así o así, o esto puedes hacerlo así” y eso es valorable.
- ¿Qué es lo que te mantiene a estar en SKC Maquinarias?, igual llevas poquito
Hay que trabajar (RISAS)
- Si te ofrecieran cosas en otro lado, ¿por qué cosas tú te irías?
Si me ofrecieran trabajo en otro lado, es que me han ofrecido, pero no me iría, así como irme, no me iría, me han ofrecido más dinero, pero las condiciones de trabajo no son las mismas, o sea uno va a trabajar ahí al barro, entonces yo por ejemplo estoy medio aburrido de salir a terreno, andar mojado, andar embarrado, eso como que uno ya evita eso, entonces aquí yo llego, hago mi trabajo, reparo lo que tengo que reparar, me baño y me voy para mi casa, entonces esas condiciones de trabajo para uno son más favorables, en cambio, en las otras partes donde me habían ofrecido había que andar en terreno, andar en el barro, con lluvia, con frío, entonces esas cosas como que... a lo mejor puedo ganar más dinero, pero al condiciones laborales son malas, o sea uno tiene que comenzar a tirar a la balanza.
- ¿y qué crees tú que le faltaría a esta empresa para mejorar y ser una mejor empresa, has visto algo que tú creas que haya que mejorar?

Bueno, lo que yo he visto acá, lo que me ha tocado ver, mis compañeros andan siempre diciendo que ganan poco dinero, bueno yo soy nuevito en esta empresa, pero no sé en qué condiciones están trabajando ellos tampoco, pero siempre andan con eso con el dinero, que es poco lo que les pagan, de hecho hay harta gente que anda con intenciones de irse por lo mismo.

- Pero al final nadie se va (RISAS)

Claro, al final nadie se va, si eso es lo otro, yo no sé, yo considero que mi sueldo en este momento está bien, yo me considero conforme con mi sueldo, de hecho yo venía con esa expectativas de sueldo para acá, estoy ganando menos dinero que en el norte, pero eso es lo que yo le explicaba recién, tengo mejores condiciones de trabajo, estoy más cerca de mi casa, entonces tengo nivelada la balanza ya, ya trabajé fuera y por eso me siento conforme como estoy ahora.

- ¿Y cuándo estuviste en el norte extrañabas mucho a tu familia?

Sí.

- ¿Y no viajabas a Santiago?

Sí, viajaba una vez al mes, igual viajaba en avión y todo, pero igual ahora por lo menos yo llego acá, estoy en mi casa, estoy con mi núcleo familiar, si mi mamá no es de acá de Santiago, pero igual ella viene para acá a verme, entonces ya es más fácil, porque allá en Iquique estaba a 2.000 Km de acá y si bien en avión no es tanto, pero no siempre tengo el dinero para viajar en avión, o sea igual, por eso yo le digo, esas son mis garantías, por eso yo estoy conforme ahora, porque estoy más cerca de todo ahora, estoy más cerca de mi familia.

- ¿Cuánto tiempo estuviste en Iquique?

En Iquique estuve tres años.

- Igual hartó tiempo, ¿y ahí trabajabas en faena?

En faena.

- ¿En minas?

En minas, igual la faena en la que estaba yo, mira yo llegaba todos los días a la casa allá, pero tenía que todos los día levantarme temprano, viajábamos en el bus, eran dos horas de viaje, después estar trabajando, después volver y dos horas más para allá, entonces igual era medio rutinario todo eso, pero bien.

- Eso te quería consultar Víctor, gracias

No hay por qué, hasta luego

ENTREVISTA N°6, SANTIAGO (antigüedad mayor a 5 años)

- A ver Alejandro, ¿cuánto tiempo llevas trabajando acá en SKC Maquinarias?
5 años recién cumplidos.
- 5 años, ¿y estás en qué nivel de Técnico?
Técnico nivel dos.
- ¿Y qué te falta para llegar al nivel uno?
Nada
- ¿La prueba? (RISAS)
Tengo la prueba hecha ya, el jefe no más que cambie su opinión, porque según la prueba mi cargo debería ser uno.
- Ah! Oye, ¿y cómo fue que llegaste tú a trabajar a SKC Maquinarias?
Solamente mandando currículum por internet, casualidad para mí, no conocía nada de la empresa a nadie, no sé si fue suerte.
- ¿O mala suerte? (RISAS)
No mala suerte, buena suerte.
- ¿Han sido buenos estos cinco años acá o has tenido de todo?
Sí al principio fue duro, pesado, no cómodo, pero con el tiempo ya cambió la cosa.
- ¿Tú llegaste en qué nivel de Técnico?
Ayudante.
- ¿O sea tú has pasado por todos los niveles?
Sí, pero que en mi nivel de ayudante estuve tres años.
- ¿Y después pasaste al tiro al nivel dos?
Sí
- ¿El tres no lo pasaste?
No, a dos al tiro.
- Es que tuviste hartoo tiempo como ayudante
Sí, como ayudante mucho tiempo, eso era ya lo que me tenía bien "choreado".
- O sea ya te falta poquito para llegar al uno
Sí, estoy ahí en la... (RISAS)
- ... En la negociación (RISAS)
Sí, según las pruebas, tendría que estar en el uno, es que es por el tiempo, la explicación fue por el tiempo, muy poco tiempo para saltar tanto.
- Oye, ¿y cuando tú llegaste acá, bueno, no conocías nada no sabías ni de las marcas que representaba SKC?
No, no sabía las marcas que representaba
- Nada
Nada
- ¿Y buscaste por internet información?
No, nada, cuando llegué aquí súper bien lo que era, nada más, no sabía de qué era, ni sabía qué era lo que hacía la empresa, no sabía qué era lo que

- comercializaba, yo sabía que era para Técnico, para mecánico solamente, pero no sabía en qué, como ya había trabajado en grúas, fue para grúas.
- ¿y cómo ha sido tu trayectoria en SKC Maquinarias?, tú ya me contabas algo de que habías entrado como ayudante
Sí, como ayudante estuve tres años como ayudante y trabajando siempre en compañía de alguien.
 - ¿y quién era tu guía?
El "Lulo", Raúl Herrera.
 - El Raúl, ¿fue importante para ti Raúl?
Sí, hartito, con todo lo que estoy ahora es gracias a él, él me ayudó en todo, él me ayudaba, me decía que esperara, que esperara
 - Tú además estuviste estudiando, ¿terminaste ya?
No, tuve que congelar el año pasado.
 - ¿Por qué congelaste?
Por temas de dinero y por el tema que me cambiaron la sede y me quedaba demasiado lejos, ya, era mucho.
 - ¿Y hasta qué año llegaste?
Hasta el tercero, pero este año pretendo seguir.
 - ¿Y cuánto te falta?
Uno, dos más para sacar la Ingeniería y otro por temas de ramos que los tenía demasiado desordenados, por el Técnico.
 - Ah!, porque ¿tú saliste del colegio y ahí entraste acá?
Sí
 - O sea gran parte de lo que tú has aprendido, lo has aprendido acá
Sí, todo yo creo, yo hice la práctica y yo no sabía nada, tenía los conocimientos del colegio, porque tuve buena base en el colegio, el colegio que tenía era bueno comparado a otros liceos industriales, eso me ayudó hartito, era súper buena la base que tenía y lo otro ya lo aprendí todo acá, toda la práctica acá y la ayuda de mis compañeros, en ese tiempo eran el Raúl, el Pedro Matus, que era con los que más me apoyaba, me apoyaba en ellos.
 - ¿Qué ha hecho que tú te quedes acá todos estos años, estos cinco años, por qué se mantiene en SKC Maquinarias, Alejandro?
Mira, por una estabilidad laboral y el tema de los estudios también me mantenían acá y también el apoyo que me dio la empresa por el tema de los estudios, y lo otro, estabilidad laboral que sé que mes a mes voy a recibir una remuneración, que no voy a estar pasando rabias que no me van a pagar como en otras empresas que llega el día y no cumplen y lo otro es la parte profesional, la parte técnica, que eso me ayudado, porque sé que aquí puedo superarme bastante como Técnico, como profesional si yo quiero y eso también me ha mantenido hartito, el tema de los cursos.
 - ¿La capacitación?
La capacitación me ha mantenido igual acá.
 - ¿Tú sientes que hay suficiente capacitación para los Técnicos?

Suficiente suficiente, no sé si será así, pero hay capacitación, cosa que en otras empresas no hay, pero no siento que sea tanto, podría ser más, pero por lo menos hay.

- ¿y las relaciones con tus compañeros, con tu jefatura?

En el lado nuestro, como en el lado Toyota, desde que se separaron, desde que se separó el taller entre Toyota y Volvo, lo que es industrial, ha sido pero extraordinaria la relación de compañerismo que tenemos, yo creo que eso también es lo que me ha afiatado a estar acá en esta empresa, yo no he tenido ninguna experiencia en otra empresa, nada, pero por los comentarios que me llegan de mis compañeros más antiguos o de mayor edad, ellos en las otras empresas las encuentran totalmente diferentes a la relación que hay acá y lo que es la jefatura por parte nuestra que no anda el látigo atrás como se dice, apurando “hace esto, hace esto otro”, cada uno sabe qué es lo que tiene que hacer y en el tiempo que corresponder, no hay una presión por parte de la jefatura, eso también es importante.

- ¿y qué esperas tú de esta empresa?

¿Qué espero?, ¿Que ellos me den a mi?

- Como empresa

Poder realizarme, posicionarme, poder aspirar a más que de la parte técnica.

- ¿Cómo se ve de aquí a cinco años más el Alejandro, dónde se ve?

Mis expectativas son ser de la parte administrativa o capacitación, en ese ámbito, y la empresa ojalá nos pudiera dar las oportunidades como se las ha dado a mis compañeros, esas son mis expectativas y tratar de enseñarlo a los que vienen más abajo igual, esa es más la parte de capacitación, no sé jefatura si puede darse el caso.

- Y hasta aquí, ¿la empresa te ha cumplido con lo que tú esperabas, en términos de crecimiento profesional?

Sí, sí, me ha cumplido, desde un punto hacia adelante, en cierto tiempo...

- ¿En algún minuto pensaste en irte?

Sí, pensé en irme en algún minuto.

- ¿Y por qué?

Porque no me cumplían con lo que me habían prometido, con las cosas.

- ¿Qué te habían prometido?

Todo, lo que es, por ejemplo, de ir surgiendo, de ir escalando, las capacitaciones, todas esas cosas no se cumplían en un principio, nada, todo, no pasaba nada durante los tres primeros años.

- No hubo capacitación

No, no hubo capacitación, solamente... ni siquiera el tema de ir surgiendo como Técnico y de ir escalando, que eso es también lo que me mantenía, que yo sabía que si llegaba como ayudante y gracias a mi esfuerzo a lo que yo me iba realizando, según como yo me iba desarrollando iba a ir escalando y todo y eso no se cumplía, siendo que yo ponía de mi parte, estaba todo para que se pudiera dar y no se daba, esas cosas me hicieron pensar en un minuto en dejar todo de lado y yo creo que si no lo dejé fue por el tema de

que estaba estudiando, que estaba amarrado y tenía que pagar mes a mes el tema de los estudios, ahí no estaba así con becas, nada, yo creo que ese fue el punto que me mantenía acá esos primeros años.

- ¿y ahora estás tranquilo en el fondo?
Ahora sí, relajado si se puede decir, haciendo lo mismo y más, siguiendo, porque siempre quiero más, saber más, ir aprendiendo cosas nuevas.
- Igual el desarrollo de un Técnico acá es a largo plazo
Sí, dicen que es a largo plazo, pero yo digo que para mí, en mi pensamiento, no todas las personas somos iguales y hay personas que el desarrollo que otra persona lo tuvo en diez años, esa persona lo puede tener en cinco años, porque según su capacidad de desarrollarse o de aprendizaje que tiene, a uno les cuesta más que a otros y eso unos no lo entienden, lo ven todo parejo y yo me siento que mi desarrollo ha sido súper a corto plazo y ese es el punto que me gana acá, que ellos lo ven a mucho tiempo. Como me dijo uno: “Para ser Técnico uno tienes que llevar acá diez años”, ¿y si yo eso lo puedo hacer en cinco años?, por qué no se puede.
- ¿Qué crees tú que falta mejorar acá en SKC Maquinarias para que la oferta de empleos a la gente que viene entrando le sea más atractiva?
Por parte a la gente nueva cumplirle las cosas que se les promete, ya como dije, al principio que no se cumplían las cosas, porque eso pasa con la gente nueva, porque ya cuando está acá adentro y tiene más experiencia y ya conoce todo, las cosas cambian totalmente como son con la gente nueva y eso es lo que pasa, la gente nueva por poco tiempo se aburre y si no tiene paciencia termina por irse, yo creo que eso le falta a la empresa.
- ¿Y cuando tú dices que se prometan en esas cosas, tú dices las cosas que te dicen en la entrevista cuando tú entras?
Exacto, cuando uno entra
- ¿Porque los jefes te dicen qué cosas?
No sé, que vas a ganar tanto y en dos años o en un año te van a arreglar en tanto dependiendo de cómo te comportes tú o como vayas en el taller o como vaya el aprendizaje y si a veces pasa al final no pasa nada. En las capacitaciones igual es lo mismo, esas promesas.
- ¿tú le recomendarías a alguien que está afuera esta empresa, a un Técnico?
Sí, sí.
- ¿Qué le dirías tú que puede encontrar acá adentro?
La estabilidad laboral, eso independiente de todo lo demás eso es fundamental, que puede pasar no porque causó algo mal o porque se despertó mal te vas a ir, tiene que ser algo muy grave para que tomes esa decisión y uno no está con esa incertidumbre de “chuta, a la empresa le está yendo mal, nos van a echar”, esas cosas. Y el tema de los beneficios, si igual acá hay hartos beneficios para la familia de la persona que está trabajando acá, no lo ven tanto como para el trabajador solamente, se enfocan también en la familia y eso igual en otros lados no se da.

- ¿Y qué faltaría mejorar, para que para esta gente sea súper atractivo llegar a SKC Maquinarias?
Las relaciones entre jefaturas mayores con servicio técnico, que haya más comunicación, esas cosas, hay mucha diferencia entre la parte de acá de los Técnicos con la parte Administrativa, eso yo creo que sería bueno mejorarlo, es mucha la diferencia que está entre los dos lados.
- Alejandro ¿y tú te proyectas acá en SKC Maquinarias, a largo plazo?
Si se van a cumplir con las perspectivas, obviamente que sí, si no se van dando en el camino no, no me proyectaría tanto.
- ¿Y si tus expectativas realmente son seguir creciendo?
Como Técnico y después subir más allá de Técnico, si mi idea tampoco no es ser Técnico toda la vida.
- ¿Es llegar a un cargo administrativo?
Administrativo, no sé, esta cosa de supervisores.
- ¿Tienes que terminar entonces tus estudios?
Mis estudios, si lo primero mío son esos y si aquí en la empresa no los valoran, sería buscar otro rubro nomas, si la experiencia ya está y si es que me sale el título igual, si es que lo saco, porque aquí hay mucha gente con estudios y no se valora mucho, eso es lo otro malo que tiene, demasiada gente con estudios y ven otro punto de vista, no sé qué es lo que ven.
- ¿Los temas de movilidad dices tú?
Exacto, de movilidad interna, a veces los puestos ya van listos y hacen el concurso por hacerlo.
- ¿Esa es la percepción que les queda a ustedes?
Exacto.
- Oye, ¿y la relación con tu jefatura?
¿Directa?, Es excelente, nada que decir, como jefe es un siete y como persona también, lo hace más que como jefe, ve más allá, está más preocupado de todo, nada que decir, si hablara mal es porque sería “maricón”, como se dice la verdadera palabra (RISAS)
- Oye, ¿y ha habido rotación de ustedes o la gente que llega se queda?
¿Rotación de Técnicos?, no, esos se quedan.
- En industrial llegan y no se van
Llegan y no se van y yo creo que por el tema del grupo, del círculo de compañeros que tenemos, que somos afiatados los unos con otros, nos conocemos como personas, no solamente aquí en la empresa, afuera, es más que un tema laboral, lo vemos como familia, todos nos conocemos unos a otros, eso es lo que nos ha afiatado tanto a nosotros y nos ha mantenido, porque la gente llega y es bien acogida, no se siente aislada por parte de los Técnicos, eso es.
- Ya Alejandro, esa era la entrevista, muchas gracias.

ENTREVISTA N°7, SANTIAGO (Antigüedad mayor a 2 años)

- Norman, ¿cuánto tiempo lleva trabajando acá en SKC Maquinarias?
Acabo de cumplir 15 años.
- ¿Con contrato?
Con contrato, pero ligado anteriormente 5 años más podría decirse.
- Estaba en una empresa proveedora en SK?
Sí, sí, y trabajando con boleta de honorarios, antiguamente se usaba ese sistema.
- ¿Y cómo fue que llegó acá a la empresa?
Con la intención de hacer la práctica y quedar trabajando.
- O sea, ¿usted llegó haciendo la práctica?
No, nunca pude hacer la práctica.
- ¿Siempre intentó?
Intenté.
- ¿Y dónde había estudiado?
Yo estudié en el industrial de Independencia y no lo logré, pero se dieron otras instancias de trabajo y me inserté hasta la fecha.
- Pero, ¿y cómo fue que llegó? ¿usted postuló varias veces?
No, la verdad es que a través de un amigo que trabajaba acá y yo estaba dedicado a la parte automotriz.
- ¿Sk Bergé?
No, automotriz, eso es lo que estudié principalmente y había trabajado en talleres pequeños, pero me interesaba maquinarias, simplemente maquinarias y quise hacer la práctica en maquinarias y a través de este amigo, que trabajaba en la parte de pre-entrega, por decirlo de alguna manera, tratamos de insistir con los jefes existentes en esa fecha y era difícil, la verdad que era difícil, pero como se logró ingresar a otra área que estaba ligada igual a la maquinaria, pero no dentro de la compañía y al final se concretó.
- ¿y usted que sabía de esta empresa?
Cuando llegué la primera vez, nada
- ¿Nada?
Nada.
- ¿Estaban en el otro lado?
Sí, antiguamente, en el 51-52, yo no sabía nada de esta empresa, de hecho fue por una conversación que yo demostré la inquietud de saber maquinaria y me dijeron “trabaja en maquinarias, manda tu currículum” y llegué a esta empresa y me enamoré. (RISAS)... Se dieron bien las cosas.
- Se enamoró de estos fierros amarillos (RISAS)
De estos fierros, sí, sí. Tenemos que pensar que antiguamente esto era muy distinto a ahora, que era más cerrado el círculo, el ingresar a la compañía era muy muy difícil, incluso para hacer la práctica, era muy muy difícil.
- ¿Era poca gente, hacían de todo?

No, el grupo de gente no era menor, pero estaba tan afiatado desde el grupo de administración, la jefatura y los trabajadores que el grupo era muy bueno, de muy buen nivel, entonces para poder doblar la mano de uno de los trabajadores había que saber mucho y ahí se manejaba directamente desde el jefe de servicios, no como ahora que en la administración, la gerencia es quien determina quien queda y quien no, no existían los famosos enrolamientos que hay ahora, lo que sí me recuerda que existía era el sicólogo, pero había que convencer al jefe de servicio para poder ingresar, no habían pruebas de ingreso, nada, y después se dio la oportunidad de participar contratado por la empresa, pero en un cargo no directamente ligado a la mecánica, que era el “pañol” y me atreví, me atreví, ya bueno.

- ¿Partió en el “pañol”?

Sí, siempre con la visión de poder pasar a Técnico y me costó un año y medio. Se pudo haber dado la oportunidad en el primer año, pero la gerencia no quiso por un tema de costos, no estaban en condiciones de hacer contrataciones, ni nada y después se logró. Partí como ayudante, en el corto plazo se me dio la oportunidad de estudiar afuera, en el extranjero, la aproveché.

- ¿Por la misma empresa?

Sí.

- ¿Dónde estuvo?

Yo por la empresa, la verdad, “patiperreando” por todos lados. La primera vez que me tocó yo llevaba como...., incluso era ayudante, llevaba como dos años y me mandaron a Puerto Rico, al Caribe (RISAS), por una marca que estaba recién insertándose en la empresa.

- En Chile

No, en Chile existía, pero no en la empresa, que eran las asfaltadoras, nadie las conocía y me mandaron a mí, el jefe dijo “tú te lo mereces”, yo aproveché la oportunidad de ir y me fue súper bien, saqué el primer lugar en Sudamérica en el curso y eso como que dio la alarma de que podía ser un diamante y después se fueron dando los otros temas. Igual, como le digo, era difícil en el comienzo, porque los compañeros que existían eran de muy alto nivel, muy bien capacitados, también fue beneficioso, porque se logró aprender rápidamente.

- Claro, ¿también por la auto capacitación que ellos mismos se hacían entre ellos parece?

Sí, sí, el grupo estaba dividido, porque habían Técnicos que les gustaba mucho el enseñar, pero todavía tenían arrastrando a los Técnicos esos que eran medio avaros, les gustaba trabajar solos, no te entregaban toda la información, Técnicos antiguos, entonces costaba a veces lograr la información, y la información no estaba a veces tan disponible como ahora, los manuales de servicio los mantenía el jefe de servicio con llave, así que específicamente tenías que solicitarlos y entregarlos inmediatamente, era muy cerrado el círculo, ahora se ve bien, se ve bien el tema. Después me

tocó participar, bueno, dos veces me tocó participar en Puerto Rico en cursos de una marca que teníamos antes y después nació el proyecto “Mecatrónico”, bueno, dentro de eso yo participé en actividades importantes en las sucursales, apoyando sucursales, mucho, muchos viajes, que también permitió crecer y fortalecer.

- ¿Y ahí usted estaba como Técnico de qué nivel?
Yo hasta cuando entre al “Mecatrónico”, yo era nivel tres, cuando entré al “Mecatrónico” era nivel tres.
- ¿Y el “Mecatrónico” lo hizo en qué años?
En el año 2004
- ¿Hizo el “Mecatrónico” y pasó al nivel uno, cierto?
Es que cuando se hizo el “Mecatrónico”, paralelo se hizo la primera certificación de técnicos y que iba directamente relacionado el resultado de este con el salario y como nosotros estábamos bien parados, nos fue súper bien, y todo el grupo del “Mecatrónico” pasó súper bien, casi todos estaban entre el nivel dos o tres, pasamos a ser rápidamente a ser mecánico uno y costaba mucho, insisto en eso, costaba mucho, como se manejaba directamente desde el jefe de servicio, los amigos eran los que subían más, pero bueno, bien por un lado, yo siempre lo he mirado como bien, porque me permitió esforzarme un poco más, me llevó a esforzarme un poco más y a aprender más. Después ya cuando terminamos el grupo “Mecatrónico”, que fue muy bueno, fue muy intensivo, usted sabe que el mejor grupo fue el primero, porque era bueno, porque habían hartas ganas de aprender, habían hartas ganas de participar, había de todo, así que fue bien ameno ese curso y también hizo crecer a todo el grupo. Después de eso, nos tocó la suerte de participar en el concurso de Máster, el primero que se hizo acá en Sudamérica, y nosotros logramos con Miguel y Felipe, logramos llegar a las finales, ¿usted estaba acá?
- No, pero sé la historia, me la han contado (RISAS)... esto es como la del '62 (RISAS)
¿Cierto?, mejor dicen algunos, porque ellos llegaron al tercero, nosotros al segundo y nos tocó participar de esto. Yo siempre decía es la suerte, pero ya después me convencí que no es suerte.
- Son las ganas
Sí, son las ganas y aprovechar las oportunidades y se nos abrió, como decirlo, otro espectro para nosotros, incluso la visión de la gente de ventas, que siempre había un nivel más alto que el de nosotros, cambió, ya nosotros pasamos arriba en alguna medida, fuimos las vedettes del momento cuando llegamos, en todas las revistas salíamos nosotros, entonces marcó, te marcó y marcó favorablemente, bueno, los resultados están a la vista y también te hace crecer, el viajar te hace crecer mucho, el conocer otras culturas, uno cree que aquí está a años luz con respecto a otros lados, pero en lo que es fierro estamos cerca.
- ¿Qué espera usted de la empresa?, Norman

Bueno, principalmente a mí me cambió toda la estructura de vida, tanto en lo personal como en lo familiar, porque, estructuró todo, todo el tema, ya contábamos con los beneficios que no están en todos lados, una solidez económica, tal vez no de las mejores, pero sí constante y siempre y sentir el respaldo, si alguien tanto en el grupo de trabajo, como en la empresa en general, si uno tenía un problema, sabía a quién acudir, se generó todo un tema favorable, es una gran empresa, no es de las mejores, pero es una gran empresa.

- ¿Qué lo retiene a usted a estar acá en esta empresa?

Bueno, principalmente yo siempre digo esto “los más gratificante para uno, es hacer lo que a uno le gusta y que te paguen”, o sea ahí yo estoy donde lo que me gusta hacer y me siento súper bien, siento que soy aporte, siento que soy hasta necesario, entonces todo eso ya retiene, es un agrado levantarse y decir “voy a trabajar”, eso es lo que me retiene.

- ¿Y qué le falta por mejorar a esta empresa?

Yo creo que en el último tiempo ha dado pasos gigantes en lo que es mejora, principalmente en acortar el tramo de comunicación que existía entre la cabeza y el de más abajo, que es lo más importante, falta un poco más si trabajar ahí, en la comunicación, porque hay cosas que hacen aquí abajo, por decirlo de alguna manera, que para arriba no se saben y son cosas importantes, peor como le digo se han dado pasos gigantes, nunca vamos a mejorar al cien, pero vamos bien, si hay algo que mejorar es la comunicación.

- ¿Y si viene un chico entrando recién a esta empresa, qué le recomienda usted o qué le diría que es lo mejor de SKC Maquinarias y qué es lo que falta por mejorar?

Bueno, ligado a lo que es servicio técnico qué le diría y qué es lo que les digo es que aprovechen esta empresa es una muy buena escuela, es una empresa en donde ellos pueden crecer en todo ámbito, van a tener la posibilidad de, dependiendo de las capacidad, poder crecer en el corto plazo y que se representan marcas importantes y hay posibilidades de capacitaciones internas, en el extranjero y que aprovechen, que si viene cierto hay un tema que es complicado y yo creo que se da en todas las empresas, es el tema económico, pero yo siempre les digo que es el tiempo el que tiene que dar frutos, porque la juventud de ahora piensa en grande, salen de la escuela y creen que van a llegar grandes, que tengan paciencia y que demuestren, que demuestren primero, ese es lo que yo les diría, porque aprovechen, porque es una buena compañía.

- ¿Cómo se ve, Norman, de aquí a un par de años más?

La verdad es que trato de no proyectarme tan a futuro, trato de ir, como dice nuestro jefe, comiéndose las peras de una, ahora se dio un paso que estamos iniciando con el tema de un asenso, ahí vamos a ver qué se puede hacer, el jefe siempre ha querido sacarme de aquí de Santiago, no sé por qué, parece que no le gusto mucho, pero como le digo, trato de ir paso a

paso nomas, pero lo importante es hacer las cosas bien, dentro de lo que vamos dando. Si usted me pregunta si me proyecto de aquí a jubilar, no.

- Sólo el tiempo lo dirá
Sí, pero si sería bonito lograrlo, pero vamos paso a paso.
- Ya pues Norman, muchas gracias.

ENTREVISTA N°8, SANTIAGO (Antigüedad mayor a 2 años)

- ¿Cuánto tiempo lleva acá en SKC Maquinarias?
En septiembre cumpla 5 años ya.
- 5 años, yo pensé que llevaba más tiempo usted
Lo que pasa es que he venido trabajando hace bastante poco en SK, porque antes yo trabajaba en la CCU y de hecho venía para acá a retirar equipos nuevos y todo ese tema, de hecho yo ubico a mucha gente de aquí de hace más de 15-20 años. En la CCU trabajé 17 años.
- ¿Y de ahí se retiró y se vino para acá?
De ahí me retiré y me vine para acá, o sea me retiré en el fondo sin proyectarme de venirme para acá en todo caso.
- ¿Se retiró porque se quería ir?
Por un tema de horarios, turnos, lo que pasa que en CCU se trabaja con turnos de noche y todo ese tema y los horarios eran muy largos, entonces uno pierde, en este caso, privacidad con la familia, porque entraba el día domingo a las cinco de la tarde y salía al otro día a las siete de la mañana, después de siete a siete toda la semana, con turnos de noche, a veces de corrido sábado a domingo y por eso fue la opción de retirarse mejor, ahora la ventaja de la CCU es que tiene grandes sindicatos y uno se puede retirar voluntariamente...
- Y le pagan los años de servicio, usted postuló a eso
Claro, entonces me acogí a retiro voluntario
- Que buen beneficio
No, si es bien bueno, entonces tuve esa ventaja, de hecho me retiré yo y después dos compañeros más, así que de ahí estuve como tres meses fuera, me dediqué a lo que es compra y venta de vehículos, estuve en eso.
- Y ahí buscando trabajo
No, estaba trabajando en eso, comprando vehículos, los vendía, estaba en eso y un día me encontré a Matus, Pedro Matus, como los conocía a la mayoría de los muchachos acá, así que él me dijo que estaban recibiendo gente acá, y como yo conocía la marca por un tema de que CCU siempre ha comprado Toyota, entonces no me fue difícil entrar.
- ¿Y usted trajo su currículum?
Mi currículum, seguí el conducto regular, traje mi currículum.
- ¿Con quién habló acá?
En ese tiempo estaba Don Prudencio.

- ¿Él estaba como jefe de servicio?
Él estaba como jefe de servicio en esa oportunidad, así que me entrevisté con él, así que ahí después hice los exámenes psicológicos y todo el otro tema para ingresar acá, postular. De hecho para mí fue un agrado, porque primera vez que entraba a hacer lo que son exámenes y todo ese tema, porque en ese año, el año '90, cuando entré a la CCU, el '89 por ahí, uno se entrevistaba directamente con el jefe de taller y si quedaba bien y si no bien también, pero no ahora, ahora que hay examen psicológico y un montón de cosas más y pruebas y todo eso.
- En ese tiempo era así nomas
Claro, pero todo bien, de ahí estamos hasta ahora, como cinco años ya
- Que bueno
Así que, todo bien.
- ¿Y usted en qué nivel de Técnico está acá?
Estoy en nivel dos
- ¿Y entró cómo?
Mecánico de nivel tres
- Ah! Llegó como tres y está como dos
Sí.
- ¿Y cuándo usted llegó acá ya conocía algo de esta empresa?
Sí, de hecho como le decía, como yo constantemente venía a retirar los equipos nuevos que compraba CCU, así me entrevistaba con los muchachos acá por el tema de los retiros.
- ¿Y por qué eligió esta empresa en particular?
Bueno, porque conocía a la gente y la idea era seguir con la marca, de hecho Toyota es bueno, entonces la idea era seguir con la marca, como profesión también, porque en esos años cuando, yo me acuerdo ingresé a la CCU a hacer práctica, también ingresó otro compañero que salió del colegio, de industrial, entró a hacer práctica acá, de hecho todavía está acá trabajando y como profesión también es bueno, porque en la CCU entré como ayudante mecánico y después pasé a mecánico y de ahí techo, pero después dejé el taller y bueno, no se daba el caso tampoco, entonces como profesión preferí SK, cuando me dijeron que habían postulaciones.
- Además, bueno, esta empresa es una empresa igual grande
Claro, hay más seguridad.
- ¿Qué es lo que espera la empresa de usted o su jefatura qué le ha transmitido que esperan de usted?
O sea más que nada, yo creo que responsabilidad, de hecho la llegada con el cliente que es lo principal, uno que siempre está expuesto a todo tema de andar en la calle de estar con los clientes, de saber las preocupaciones de los clientes en cuanto a los quipos, más que nada eso, hay que ser responsable y atento con el cliente.
- ¿Y qué espera usted de la empresa?

Más que esperar, yo creo que los conocimientos están, de hecho no hace mucho nos evaluaron, así que igual se ve por lo menos un avance en ese sentido.

- ¿Lo evaluaron cómo?
A nivel general, como Técnico
- Ah! ¿El proceso de acreditación?
Claro, claro, así que por lo menos eso es importante también, porque por lo menos uno se da cuenta que la empresa está preocupada del tema de cómo uno está ya sea económicamente o en la parte de lo que es estudios, que también a uno lo hacen hacer cursos y eso es bien bueno.
- ¿Qué lo retiene a usted a estar en esta empresa?
Yo creo que la, estabilidad más que nada, el hecho de ser una empresa segura, uno sabe que... como por lo menos yo trabajé particular, si viene cierto uno organiza su propio tiempo, pero hay que moverse bastante si no, no gana, acá por lo menos hay una estabilidad económica, donde uno sabe que al final del mes tiene su sueldo fijo, más todo lo que impone en la salud y todo lo demás.
- Para su grupo familiar
Claro, entonces es primordial, de lo contrario hay que ponerse afuera y todo ese tema, entonces es medio complicado
- ¿Usted le recomendaría esta empresa a una persona que quiera recién incorporarse?
Sí, sin duda, sí, yo creo que sí.
- ¿Es una buena empresa?
Sí.
- ¿Qué es lo más destacable de SKC Maquinarias?
El grupo humano más que nada, lo que lo compone como grupo empresa, eso es importante, no somos más que nada números, o sea yo lo comparo con la otra empresa en la que estuve, donde pasan bastante años ahí y era todo más números, era un número más de la empresa uno, de hecho acá bueno uno habla más con los gerentes y hay otro tema que va más allá de lo laboral, con la misma jefatura también somos amigos-compañeros y se agradece bastante, porque uno pasa más de 6-7 horas aquí, entonces es una razón importante el clima laboral y la confianza.
- ¿Y qué cree usted que le faltaría mejorar?
Mejorar yo creo que sería la parte técnica más que nada.
- ¿Más capacitaciones?
Claro, buscar otro desarrollo, porque si bien viene cierto que uno trabaja con el área Toyota, también es importante conocer lo que es un poquito electrónica, lo que es Manitou también, ahora yo estoy proyectado solamente a lo que es Toyota.
- No ve nada en Manitou

No, muy poco, hay muchachos que están a cargo de Manitou, pero no sería malo igual meterse al tema ese de Manitou, que es bien bueno o por último como proyección personal, que yo creo que eso faltaría mejorar.

- ¿Y cómo se ve usted en esta empresa en cinco años más, dónde se ve?
Es que es muy difícil decir así a tan largo plazo, incluso creo que en un año más como proyectarse es complicado, más como está el mercado y todo eso, porque igual da seguridad la empresa, pero uno nunca sabe lo que pueda suceder o qué propuestas pueda tener también, uno puede estar estable y bien, pero hacer proyecciones o propuestas exteriores hay que trabajar, en el fondo trabajamos a lo mejor también por dinero, asumir otras responsabilidades, los hijos crecen, hay otras necesidades también, que hay que ir a un Colegio, después un Preuniversitario, después la Universidad y así.
- Hasta ahora ha sido una prioridad el tema de la estabilidad, pero quizás con el tiempo empiecen a ser importantes otros factores
Sí, o sea por eso yo no me proyecto tanto tampoco, por lo que le decía, en una de esas pienso que es así, más o menos proyectarse a corto plazo.
- Y si hay un Técnico que viene recién incorporándose acá en la empresa, ¿qué le contaría usted de SKC Maquinarias, como lo mejor y en lo que tiene que tener más cuidado?
En lo mejor yo creo que acatar lo que es el tema de los beneficios que uno puede recibir acá en la empresa, los mismos estudios que a uno pueden darle, aprovecharlos al máximo.
- ¿Estudió usted acá o no?
Sí, también he hecho cursos acá.
- ¿Sus hijos estudiaron con becas?
No, de hecho estuvo mi hija acá el año antes pasado.
- Ah! Programa hijo del trabajador
Claro, y de hecho igual le fue súper bien, entonces también es importante que ella sepa también qué es lo que es trabajar, bueno y yo feliz.
- Ah!, que bueno, ¿y becas de estudio?
No, no han postulado.
- Bueno ahora que están creciendo quizás
De hecho ahora termina cuarto este año ya, está haciendo un curso en el Preu y todo eso, también tratando de proyectarse ahí. Lo que le mencionaba, lo mismo ahora terminar una etapa y hay que seguir la otra ahora, la Universidad y lo que ella quiere estudiar y apoyarla, entonces estamos en eso, viendo como se dan las cosas ahí.
- Ya pues, esa era mi entrevista, muchas, gracias.

ENTREVISTA N°9, SANTIAGO (Antigüedad menor a 2 años)

- Ricardo, ¿hace cuánto tiempo llegaste acá a SKC Maquinarias?
Llegué hace aproximadamente un año y siete meses más o menos.
- Un año y siete, ¿y cómo fue que llegaste acá a la empresa, llegaste haciendo tu práctica?
Claro, llegué a hacer mi práctica, postulé a través de Laborum a práctica de Técnico mecánico.
- ¿A dónde estudiaste tú?
En Inacap Renca.
- ¿y qué estudiaste?
Cuando yo llegué aquí, había salido de Técnico, Técnico mecánico nivel superior y actualmente estoy terminando Ingeniería mecánica.
- ¿Cuánto te queda?
Me queda este semestre, un puro ramo que tengo medio atrasado
- ¿Y vas a sacar la Ingeniería en ejecución?
Sí, en maquinaria vehículo automotrices. Me queda un puro ramo, tenía hasta la tesis lista y ese ramo me quedó atrasado.
- Mira que bueno, ¿y tú cuando postulaste acá conocías la empresa?
Había pasado por afuera, la ubicaba, tenía identificado que tenían los productos Volvo y otras marcas, pero así en sí, no la conocía mucho.
- ¿Y qué te pareció cuando llegaste?
Novedoso, yo había trabajado en autos no más, había hecho una práctica cuando estudié mecánica en el liceo también.
- ¿Este es tu primer trabajo?
Es mi primer trabajo estable, había trabajado en otras cosas antes, pero no referente a lo que había estudiado y nada, me sorprendieron las máquinas, el tamaño comparado a un auto y la cantidad de trabajo y el tipo de trabajo que se hace, en muchas empresas derivan o se desligan de algunas de las pegas que aquí se hacen: eje, motores, la reparación mayor del equipo, muchas veces en otras empresas como son varios "dealers" que trabajan en conjunto lo desligan, acá todo lo contrario y la capacidad de aprender era enorme, eso fue lo que me llamó la atención de acá.
- ¿Y cómo ha sido tu trayectoria en la empresa, tú llegaste como Técnico ayudante?
Llegué, claro, hice la práctica y después me contrataron como Técnico ayudante.
- ¿Y ahora?
Ahora soy Técnico nivel tres, me subieron hace dos semanas atrás-
- Ah! Qué bueno, y cuándo llegaste a la empresa, ¿qué te contaron sobre el desarrollo profesional que tienen los Técnicos acá?
Que era muy buena escuela, me dijeron que esta era una muy buena escuela para los mecánicos nuevos como yo, que había llegado recién y que estaban todos dispuestos a enseñar y a impartir lo que sabían y que había buen tema de capacitaciones para crecer en lo personal respecto a lo

profesional del trabajo, eso es lo principal que yo valoricé cuando decidí quedarme trabajando, eso es lo que más me llamó la atención, que igual costaba, que había que tener paciencia, por decirlo de alguna manera, porque igual era hartito el tiempo entre pasar de una etapa a la otra, afortunadamente a mí me demoró un año y medio más o menos pasar a la otra etapa, pero yo creo que también va en el desempeño de cada uno, eso es lo que influye.

- ¿Y cómo te has sentido acá en la empresa?
Bien, me he sentido cómodo respecto al trabajo, porque aquí todos nos apoyan, cuando necesitamos alguna ayuda algo, Don Miguel... El ambiente en sí es bueno, yo privilegio personalmente eso, he estado en otros lados y cuando trabajaba en autos no seguí trabajando en eso mismo, porque no me gustaba el ambiente de trabajo en esa pega en específico, y bueno aquí me gustó el entorno del taller, eso es lo que... lo encuentro agradable.
- ¿Qué crees tú que espera la empresa de ti, tu jefatura directa?
Que mantenga el desempeño o que siga aumentando lo que he hecho hasta el momento, me quedé con bastante carga de pega aquí, por decirlo de alguna manera, porque cuando se fue Don Esteban, yo aprendí de él, lo que es la pega de las motoniveladoras.
- Ah!, ¿la estás haciendo tú?
Sí, yo me hago cargo de eso.
- ¿Estás saliendo con Don Bernardo?
Con Don Bernardo vamos para todos lados, bueno, de hecho Don Esteban estaba aquí todavía cuando salíamos con Don Bernardo, salía con Don Esteban
- ¿Ese va a ser tu equipo o no?, porque ese es un matrimonio ahí, insoluble (RISAS)
(RISAS), bueno de hecho yo estaba ahora viendo...
- Es insoluble, de hecho si no logras amarla, mejor la dejas al tiro (RISAS)
(RISAS)... Si, la verdad es que a nadie le gusta amar las motos, así que vi ese espacio y lo aproveché, bueno, ahora igual trabajo en los equipos, no es que me esté aislando en la pura moto, pero es como mi fuerte, porque aprendí de ellos, Don Bernardo y Don Esteban, que saben bastante de eso y yo creo que seguir creciendo en eso y también conocer los otros equipos, yo creo que eso espera la jefatura, que uno siga intentando aspirar a más.
- ¿Y qué esperas tú de la empresa, te han cumplido?
Hasta hace dos semanas atrás creo que no, porque es harta la responsabilidad que he tenido respecto de esas máquinas
- ¿Y tú estabas cómo?
Ayudante y hacía lo mismo que hacía Don Esteban, o trataba de igualarlo, pero de repente haciéndome cargo de muchas máquinas aquí en terreno, en San Bernardo, Rancagua y aquí, de repente hasta tres junté aquí en el taller y la verdad que yo soy bien consciente por un lado, porque en un momento pensé en venir a hablar de todo esto con Don Miguel, pero estaba

privilegiando que me dejaran estudiar, porque no ponían ningún “pero”, pedía permiso para irme y a la hora que yo necesitase nunca hubo una traba en ese sentido, me mantenía en el taller para no perder clase, entonces había colocado eso en la balanza, por decirlo de alguna manera, entonces ahora antes de venir a reclamar por las lucas, peor igual tenía la inquietud de tener tanta responsabilidad.

- ¿Pensaste en mirar para afuera?
Sí, en algún momento si lo he pensado y según como me desenvuelva ahora después que egrese de Técnico voy a ver qué pasa, si se siguen mostrando las posibilidades de crecer, ahí voy a seguir.
- ¿Cómo te ves tú acá? ¿hacia dónde te gustaría crecer a ti?
Hacia dónde me gustaría crecer, la verdad es que a un puesto como el de Don Miguel, una cosa así, sé que es difícil porque aquí se sectoriza mucho, ahora en un futuro próximo, llegar a ser un líder una cosa así, pero una pega así objetiva, encuentro que la de Supervisor de asistencia técnica, como la que hace Don Bernardo es entretenida, entregar información técnica y a la misma vez ir a ayudar a sucursales, ese tipo de cosas, el tema de la movilidad, porque aquí igual Don Miguel esta todo el día encerrado en la oficina, en cambio Don Bernardo se mueve más...
- Sale, viaja por Chile
Claro, ese tema. Todo lo que es capacitaciones, eso igual me gusta mucho a mí, lo que es transmitir conocimiento.
- ¿Has podido participar en cursos?
Sí, sí he participado en cursos, con Don Prudencio y uno con Don Oscar, con Don Prudencio como tres o cuatro, una cosa así
- Bueno tú has tenido la suerte de tener a los maestros al lado enseñándote el tema de la moto
Sí
- Un privilegio que no todos tienen
Claro, claro, no, y también Don Esteban era medio reacio a enseñarle a cualquiera sobre ese tema, entonces, sí, tuve el privilegio de tenerlos a ellos aquí ayudándome a aprender.
- ¿Qué te retiene hoy día a seguir trabajando acá en SKC Maquinarias?
El privilegio del estudio.
- ¿Estás con beca?
No, pero me gustan los tiempos que me dan aquí
- Ah!, que sales en un horario y alcanzas a llegar a la Universidad
Claro, y alcanzo a llegar a la U, que me queda aquí en 14 de la fama, cerquita. Entonces eso y bueno, ahora que encuentro que llegué a un nivel económico, porque independiente que uno se sienta cómodo en un lugar de trabajo, tiene que tener algún respaldo económico, uno necesita la parte económica.
- ¿Tú eres soltero casado?
Soy soltero.

- ¿Con hijos o sin hijos?
Sin hijos
- ¿Y vives con quién?
Con mis papás, en Huechuraba, y hoy por hoy eso también me ha dejado acá hasta el momento, los beneficios y todo eso y aparte el ambiente es bueno, siempre me ha gustado que el ambiente sea grato, independiente que a veces igual hay conflictos o incompatibilidades, yo que he trabajado en otros lados más difíciles que esto, en el sentido del ambiente, encuentro que eso es bueno, y en lo monetario ya me arreglaron, ahora ya me arreglaron un poco, así que por un tiempo estaremos más tranquilos, es que podría seguir creciendo igual
- ¿Tú recomendarías esta empresa parra una persona que viene recién entrando?
Sí, porque encuentro que es buena escuela
- ¿Cuándo dices a qué te refieres con que sea una buena escuela?
Es que en algunos lados, los mecánicos son reacios a enseñar o a guiar a la gente nueva porque se sienten amenazados, muchas veces uno viene recién saliendo y viene con temas frescos en cuanto a la electricidad, a la electrónica o viene como con ciertas habilidades base que le permiten entender los sistemas de las máquinas que quizás a ellos por tiempo lo aprendieron, entonces muchas veces ellos se sienten amenazados, eso sucede en los mecánicos sobretodo más viejitos, por decirlo de alguna manera, pero aquí no, relajado, enseñan, son buenos instructores por decirlo de alguna manera, si uno les pide ayuda están dispuestos a ayudar, aquí se hace de todo como lo mencionaba que es lo principal, aquí uno aprende de todo, no es que uno aprenda de una sola cosa y más en lo personal, que todos son materia dispuesta en guiarlo a uno, yo cuando llegué aquí era bastante temeroso de meterle mano a algún componente más grande, por el sentido de las lucas que sale a arreglar uno actualmente y de a poco me guiaron y me empezó a entrar más en confianza el tema y bueno, a eso me refiero con buena escuela, como la capacidad de la actitud de ellos de entregar los conocimientos que tienen, acá se aprende mucho y aparte yo me he topado con un buen programa de capacitaciones por decirlo de alguna manera, me he topado con bastantes cursos, no así como lo decían algunos compañeros más antiguos que estaban un poco alejados de los cursos, pero yo sobre todo este año, de hecho la otra semana o la que sigue tengo un curso de motoniveladora, tuve uno de retroexcavadora y eso también me ha gustado hartito, igual se capacita hartito aquí. No digo que no he mirado para ningún otro lado, pero eso es lo que me gusta de acá, igual siempre he estado ahí, me gusta hartito, sobre todo la minería, gran minería, no sé, jefe de mantención, una cosa así, eso también es lo que me motiva y aquí llegar como Donde Miguel o Don Norman, como mecatrónico, llegar a ese nivel.

- ¿Y tú crees que cuando llegaste acá hubo algo que no te dijeron de la empresa y que a alguna persona nueva que ingrese habría que contarle?, porque por ejemplo a veces llega gente súper joven así como tú, que busca... que son ingenieros y quieren llegar a ser jefes al tiro, igual el desarrollo de carrera que te ofrece esta empresa es mucho más a largo plazo, ¿tú crees que eso sería importante, a lo mejor, señalárselo a alguno de estos chiquillos cuando vienen recién entrando?

Sí, quizás, ahora aquí uno igual aquí uno siempre... preguntan y bueno uno les dice más menos como es el tema, aquí por ejemplo, cuando yo estaba haciendo la práctica me contaban como era el tema acá, pero quizás también habría que decirles, porque muchas veces yo jamás pensé que iba a ser egresado y jefe al tiro, siempre he tenido la conciencia de que hay que hacer la carrera para llegar al final, pero quizás a algunas personas habría que decirles, porque no tienen esa mentalidad, por lo menos yo estaba claro que para llegar a un puesto de alta responsabilidad se requiere conocer bien el tema, el entorno de la pega, quizás eso sería una buena medida, pero igual aquí uno va conversando y ve más menos la cantidad de años que llevan los más antiguos respecto a los cargos y ese tipo de cosas y eso uno lo va comprando.

- Eso sería la entrevista, gracias.