

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

MBA INTERNACIONAL



Tesis

Análisis de Liderazgo y caracterización de los diferentes niveles jerárquicos de Empresas de Servicios y Contrato en la Industrias de la Infraestructura de Telecomunicaciones

MBA USM Gestión Empresarial

Profesor Pablo Isla

Daniel Contreras Vidal

mayo de 2017

Santiago



1 Agradecimientos

A mi esposa Claudia, por su amor incondicional y lealtad al emprender cada uno de mis desafíos.

A mis Amigos Rodrigo y Francisco por ser artífices y precursores de la conclusión de esta etapa.

A mi tío René, líder sindical de una época difícil, fuente inspiradora de mi justo proceder en la relación con los Sindicatos con los que he debido negociar.

A mi Padre, el líder más potente, creíble y justo que he conocido. Dirijo mis labores teniéndote en mi norte.

A Dios, por todo... todo lo demás.



2 Tabla de Contenidos

1	Agradecimientos	2
2	Tabla de Contenidos	3
3	Introducción	6
4	Marco Teórico	9
4.1	Liderazgo	9
4.2	Definiciones de Liderazgo.....	9
4.2.1	De acuerdo a la formalidad en que se ha realizado su elección.....	9
4.2.2	De acuerdo a la relación entre el líder y sus seguidores.....	10
4.2.3	De acuerdo al tipo de influencia que tiene el líder sobre sus seguidores..	11
4.3	Principales Teorías de Liderazgo	12
4.3.1	Teoría de los Rasgos.....	12
4.3.2	Teoría de la Personalidad.....	14
4.3.3	Teoría de los Roles	15
4.3.4	Teorías Emergentes	16
4.3.5	Teorías Situacionales o de Contingencias	17
4.4	Teoría Motivacional de Herzberg	19
4.4.1	Factores de Motivación.....	19
4.4.2	Factores de Higiene.....	20
4.5	Justicia Organizacional.....	21
4.5.1	Justicia Distributiva	22
4.5.2	Justicia de los procedimientos	23
4.5.3	Justicia de las Interacciones	24
5	Marco Referencial	25
5.1	Código del Trabajo	25



5.2	Ley 20.123 2006 de Subcontratación.....	26
5.3	Normas Telefónicas.....	27
6	Antecedentes de la Industria.....	29
6.1	Los equipos de trabajo y las personas	30
6.2	Mercado de la infraestructura de Telecomunicaciones	32
6.2.1	Divisiones Observadas	32
6.2.2	Tipos de Compañías	33
7	Estructura Organizacional	35
7.1	Niveles Jerárquicos y Equipos de Trabajo	35
7.2	División de Roles en la estructura	36
7.2.1	El Nivel Ejecutivo	36
7.2.2	Trabajadores de Mando Medio en el Nivel Operativo.....	38
7.2.3	Nivel Técnico y Operario	39
7.3	Descripción de los Equipos de Trabajo.....	40
7.3.1	Nivel Superior de Gerencia y Administradores de Contrato	40
7.3.2	El equipo liderado por el Administrador de Contratos.....	42
7.3.3	El equipo liderado por el Supervisor de Terreno	44
7.3.4	El equipo fundamental de apoyo a los demás	45
7.4	Relación entre los Equipos de Trabajo	46
7.4.1	Aspectos Positivos	47
7.4.2	Aspectos Negativos.....	48
8	Modelo de Relaciones.....	50
8.1	Caso de Estudio	50
8.2	Gestión de Recursos Humanos.....	51
8.2.1	Condiciones higiénicas	52
8.2.2	Condiciones Laborales y Sindicalización	53
8.2.3	Caso de éxito en negociaciones colectivas	55



8.3	Jerarquía y subordinación.....	57
8.4	Estilos de liderazgos y resultados obtenidos.....	58
8.4.1	El Carismático	58
8.4.2	Líder jefe	59
8.4.3	Líder Colaborador.....	60
8.4.4	Líder que no debió serlo	61
8.5	Perspectivas de los trabajadores de la industria	63
8.5.1	Técnicos de campo.....	63
8.5.2	Supervisores de Obra	64
8.5.3	Jefes de Operaciones o Jefes de Proyecto	65
8.5.4	Administradores de Contrato	66
8.5.5	Ejecutivos de las contratistas	68
9	Conclusiones.....	71
9.1	Desde la perspectiva de las teorías de liderazgo.....	71
9.2	Respecto de los aspectos Motivacionales	73
9.3	En lo relativo a Justicia Organizacional	74
9.4	Ideas Finales	75
10	Anexos	77
10.1	Contrato Colectivo SICE Agencia Chile, septiembre 2007	77
10.2	Código del Trabajo, octubre 2016	77
10.3	Ley 20.123, 2006.....	77
10.4	Norma Telefónica Chile FTTH.....	77
11	Bibliografía	78



3 Introducción

A lo largo de la trayectoria como profesional, es difícil evidenciar las claves del éxito en el desarrollo de la actividad que se realiza y se vuelve determinante tener permanente capacitación e instrucción en materias diversas, no enfocadas absolutamente en la técnica específica que se conoce; pues se va descubriendo que son un conjunto de disciplinas anexas las que permiten efectuar un desarrollo profesional integro.

De este modo, la gran mayoría de los profesionales jóvenes en Chile, recorren un largo camino de innumerables experiencias que van formando como complemento a la técnica adquirida en una casa de estudios, a especialistas que se desarrollan en un amplio espectro del mundo productivo.

Cierto es, que los más experimentados profesionales colaboran fuertemente en el desarrollo de los más jóvenes y transmiten parte de su conocimiento con virtudes y deformaciones. De este modo van adquiriendo los conocimientos faltantes que van en definitiva preparando a los hombres y mujeres para ser actores protagonistas en el mercado industrial que avanza tecnológicamente de manera vertiginosa.

Protagonistas cuando nos referimos a quienes serán los llamados a liderar las organizaciones y ser entes fundamentales en el desarrollo de la economía; a quienes tomen las decisiones en las empresas y sean los encargados de definir el destino y uso de recursos materiales, técnicos y humanos. Los que pondrán la mirada más aguda en la persecución de los objetivos organizacionales y deberán seducir a sus subordinados para colaborar en la realización de dichas tareas. Los que serán líderes.

Se vuelve en este instante deseable la existencia de metodologías que ayuden a conseguir la globalidad de los objetivos planteados, así como el control de los resultados obtenidos en lo que respecta a materias laborales. Así como la Contabilidad se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistémica y útil y de algún modo colaborando con el progreso de estas y su manejo adecuado; del mismo modo sería deseable conocer mecanismos técnicos que ayuden a abordar una amplia variedad de individuos y mejor aún equipos de personas, con el fin de poder incidir positivamente logrando una concreción efectiva de las metas definidas.

En cualquier área del conocimiento y la ciencia resulta atractivo manejar ampliamente las materias, pero el conocimiento de las personas resulta fascinante por lo complejo y amplio, además de lo presuroso que son los cambios en el estudio de los temas sociales.



Si consideramos además de acuerdo a lo definido en este estudio, las empresas de la industria de las telecomunicaciones; lamentablemente de manera habitual no se desarrolla entre quienes deben liderar los equipos en muchas de estas compañías, procesos de capacitación y aprendizaje, orientados a mejorar las relaciones laborales.

Parece ser que aun cuando se ha considerado como importante el profundizar en aspectos denominados “blandos” y se ha tomado consciencia de lo determinante de las personas en toda organización, aun no se trabaja de manera seria y responsable en la formación de líderes creativos, comprometidos y potentes que traduzcan sus esfuerzos y resultados a largo plazo en aumentos de productividad y calidad de vida en los lugares en donde se desarrollan.

No se reconoce en esta industria un fuerte trabajo metodológico y concienzudo, respecto de estos atributos que representan materias determinantes al desarrollar actividades productivas con una alta componente de mano de obra. Tampoco se observa una fuerte oferta asociada a asesorías y capacitación. Los jefes se trasforman en líderes de acuerdo a las habilidades que poseen o bien se conservan como jefes definidores de tareas, pero incapaces de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, objetivos en ocasiones poco claros o reducidos a cumplimiento de indicadores de desempeño meramente medidos de manera binaria.

En este estudio se abordará de manera resumida, teorías respecto del concepto de liderazgo y sus diversos matices, además de una revisión de distintos estilos particulares de liderar.

Es interminable el número de publicaciones y estudios relativos al liderazgo, así como las diferentes teorías existentes, que abren un abanico interminable de opciones de estudio.

Basado en un marco teórico definido inicialmente se pretende responder la hipótesis central que motivó este trabajo. ¿Parece ser que, en la Industria de la Infraestructura para Telecomunicaciones en Chile, ciertos estilos específicos de liderar, son más efectivos para alcanzar los objetivos definidos; dadas las características particulares de este mercado?

Se esbozará la estructura organizacional típica de Compañías de Infraestructura del sector de las Telecomunicaciones. Se definirá y caracterizará cargos y su importancia jerárquica dentro de la empresa promedio.

Caracterizar el Mercado de las Telecomunicaciones y segregar las compañías de acuerdo a su aporte específico en la cadena de valor, definiendo sus aspectos principales; como



volumen de trabajadores, profesionalización y condiciones laborales de los empleados, resultados operacionales, sindicalización, etc.

Validar frente a teorías de Liderazgo los resultados obtenidos y analizar el estado del arte, respecto de los estilos de liderazgo y su efectividad en la concreción de los objetivos globales de la organización.

Revisar la forma en que se conducen las organizaciones de manera jerárquica, analizando conceptos de equidad y justicia organizacional.

Plantear una recomendación práctica de la forma de liderar a diversos equipos humanos en organizaciones alineadas al concepto de Operaciones en una empresa de Infraestructura de Telecomunicaciones.



4 Marco Teórico

4.1 Liderazgo

Si nos aproximamos a los orígenes del significado del concepto Liderazgo, debemos recurrir a su palabra origen Líder. Algunos autores establecen que surge de la partícula *lid* que proviene del latín *lis-litis* (nominativo y genitivo latino, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso.

Más acertadamente la RAE establece que la palabra Líder proviene de un anglicismo surgido de *Leader*, que se fundamenta en el verbo “*to Lead*” proveniente del anglosajón antiguo (año 825 DC) que significa; ir adelante, guiar, conducir.

En definitiva, la fortaleza del término nos invita a la revisión de lo amplio y la diversidad de ideas que nos surgen respecto de un Líder, y las expectativas que pueden tenerse respecto de la figura de quien nos conduce.

Muchísimos han estudiado y aseverado ideas y teorías respecto del Liderazgo, y seguirán haciéndolo mientras la historia de los seres humanos y sus organizaciones continúen evolucionando.

La palabra liderazgo define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Más ampliamente se puede definir el liderazgo basándose en aspectos relevantes de dicha condición.

A continuación, algunas de las más destacadas definiciones.

4.2 Definiciones de Liderazgo

4.2.1 De acuerdo a la formalidad en que se ha realizado su elección

4.2.1.1 *Liderazgo Formal:*

Es aquel que surge a partir de una definición explícita de la organización. También denominado como jefe.



4.2.1.2 *Liderazgo Informal:*

Es aquel que surge auténticamente del grupo de referencia y se considera como tal sin un nombramiento definido. Líder natural.

4.2.2 De acuerdo a la relación entre el líder y sus seguidores

4.2.2.1 *Liderazgo Dictador:*

Es aquel que fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás participantes hacerse responsables, dándoles la oportunidad de ser independientes. Destruye o anula de este modo la creatividad de los demás. Es inflexible e intolerante y le gusta ordenar.

4.2.2.2 *Liderazgo Autocrático:*

En este tipo de liderazgo, el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca de la tarea a realizar y la organización del grupo, sin tener que dar explicaciones en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por él, no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder a seguidor.

4.2.2.3 *Liderazgo Democrático:*

El líder toma decisiones luego de motivar e incluso incrementar la discusión del equipo, dando gracias a sus seguidores por las opiniones aportadas. Los mecanismos de evaluación y las normas son claros. Cuando hay que resolver alguna dificultad, el líder entrega variadas soluciones, y luego permite que el grupo defina cuál es la óptima.

4.2.2.4 *Liderazgo Paternalista:*

Su tarea está principalmente enfocada en que sus colaboradores trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a conseguir recompensas en la medida que logren los objetivos definidos. El líder tiene confianza por sus seguidores, y aun así toma la mayor parte de las decisiones entregando premios y castigos según corresponda.

4.2.2.5 *Liderazgo Liberal:*

En este caso el líder adopta un papel más bien pasivo, abandona su poder en manos del grupo. Nunca juzga los aportes o propuestas de los demás miembros del grupo. Los



seguidores tienen plena libertad, y pueden contar con el apoyo del líder para cada vez que lo requieran

4.2.3 De acuerdo al tipo de influencia que tiene el líder sobre sus seguidores

4.2.3.1 *Liderazgo Transaccional:*

Los seguidores reconocen al Líder como tal y le otorgan dicha autoridad. Él será el responsable de proveer todos los recursos que el grupo requiera.

4.2.3.2 *Liderazgo Transformacional:*

Como un ser del tipo carismático el líder tiene la capacidad de incluso cambiar los códigos y consideraciones de valor de los seguidores, sus actitudes y creencias. Esencialmente un líder transaccional se enfrenta a diferencias con la legalidad o lo formalmente establecido y posee fuertes deseos de efectuar modificaciones, con el objetivo de a través de una nueva solución, ilusionar a sus seguidores usando incluso medios no convencionales para seducir a su grupo.

4.2.3.3 *Liderazgo Auténtico:*

Es aquel líder con mucho autoconocimiento que se concentra en liderarse a sí mismo. Es un líder profundamente bondadoso, justo y con amplia compasión que busca auto liderarse para poder liberar a los demás

4.2.3.4 *Liderazgo Lateral:*

Este liderazgo se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico y se establece como mecanismo de interacción que promueve transmitir los objetivos globales de la organización completa.

4.2.3.5 *Liderazgo Laboral:*

Al analizar el desempeño de las personas en su trabajo, podemos definir que se requiere posean la aptitud, o sea, deseos de ser, empeño en aprender y aplicar nuevos procedimientos para realizar de manera más adecuada la actividad que le ha sido encomendada, su disposición a los cambios y la actitud asociada a las habilidades propias de la persona. Habilidades de liderazgo, organización, administración, que se esperan sean propias de cada individuo. En este momento es cuando surge la interrogante respecto de si un líder nace o se hace, pues estamos mencionando actitud y guarda directa relación con el ser interno del líder.



4.3 Principales Teorías de Liderazgo

4.3.1 Teoría de los Rasgos

(Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli)

(Extractos de El Ergonomista, Juan Manuel Rodríguez Lorenzo)

La Teoría de Rasgos surgió a partir de la interrogante de si los líderes nacen o se hacen; lo que motivó la investigación empírica de las características comunes de los líderes de grandes organizaciones.

De acuerdo a la mayor parte de los estudios, sabemos que los líderes no nacen dispuestos a serlo, dado que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino han sido adquiridos a lo largo de su vida, mismos que al pasar de los años también van cambiando. Basado en esto, desde los últimos días de la Primera Guerra Mundial y hasta hoy, se han realizado estudios orientados a encontrar características similares entre los grandes líderes de la historia que han sido capaces de movilizar ejércitos, naciones y cambiar ideas. Sus resultados son los que se conocen como TEORÍA DE LOS RASGOS.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Ralph Melvin Stogdill, quien ha logrado identificar algunas características que parecen ser comunes a los líderes, como la Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopilaron datos de 13 empresas de Minnesota con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características.

- Valoran las interacciones con las demás personas
- Poseen una inteligencia sobre el promedio
- Han conseguido una mayor educación
- Tienen elevadas aspiraciones
- Mostraron preferencias por actividades relacionadas a los negocios

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema fue que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los sujetos de estudio de éxito (Gerentes); es decir, había muchas excepciones al patrón general.



Más recientemente, Edwin Ernest Ghiselli investigó y realizó grandes esfuerzos por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, efectuando una delicada revisión de los rasgos que serían objeto de su investigación, y tratando de utilizar métodos de medición validados.

Estudió a 264 gerentes ocupados en 90 compañías distintas y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

Inteligencia.

Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

Habilidad de Supervisión.

En general, poseen y hacen uso de cualquier práctica que implique supervisión de las actividades de sus subordinados, pues esta característica se considera como necesaria y determinante en la concreción de los objetivos. Es una característica dominante.

Iniciativa.

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. Esto es muy valorado a niveles altos de la administración, pero sin mayor importancia para los niveles operativos.

Seguridad en sí mismo.

Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan.

Auto-percepción del nivel ocupacional.

Los líderes se ven a sí mismos en una posición ocupacional superior, aspiran a altos cargos de dirección. Se considera perteneciente a un grupo de estrato superior alto y trabaja para posicionarse en él.



Toda la información reunida a través de estos estudios demuestra que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros estudiosos han concluido resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino.

En un estudio posterior, Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas. Y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, era un poco menos importante. La mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formular una lista universal de los rasgos de administración.

No obstante, Fielder al realizar sus estudios ha encontrado algunas características que pueden seguirse investigando. Encontró que los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, además de que los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones. Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- Habilidad mental superior.
- Madurez emocional.
- Necesidad intrínseca de logro.
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía.
- Representatividad ante los superiores.

4.3.2 Teoría de la Personalidad

(Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Rensis Likert, Mc Gregor)

Esta teoría, se basa en la definición de tipos de personalidades definidas que generan la necesidad de tipos de líderes. Por una parte, se definen condiciones de personalidad y por otro, el modelo de liderazgo que se adapta a esas condiciones.

Considera que los líderes y subordinados nacen de un modo determinado y su participación en organizaciones está supeditada a su condición natural.



Para el caso de estudio de Douglas McGregor, esta teoría conocida como teoría de X e Y. Indicados como los extremos de personalidad, se define que las personalidades del tipo X, corresponden a aquellas personas con claros rasgos de pereza, con aversión hacia el trabajo, que elude responsabilidades y busca ante todo su seguridad; y tiene como única motivación el dinero. Bajo este escenario el liderazgo debe ser autoritario y controlador; definir normas y métodos para realizar las tareas y supervigilar que se cumplan. Nada de participativo en la toma de decisiones con un foco permanente en marcar los tiempos para la realización de las tareas, con un alto nivel de presión.

Para la definición de personalidades del tipo Y, es necesario crear en la organización unas condiciones tales que las personas puedan alcanzar con éxito sus objetivos y los del grupo. Esto supone que además del control ejercido por la dirección, las personas tienen la capacidad de auto controlarse. Esta teoría tiene como fundamento la concepción del que el ser humano es perfectible y capaz de auto fiscalizarse cuando trata de alcanzar unos objetivos de los que se siente responsable. Su motivación no solo estaba basada en la recompensa económica, sino que lo mueven otras motivaciones como la satisfacción de estar haciendo las cosas de manera correcta y lograr objetivos globales que aporten valoraciones colectivas. Son personas creativas, con ingenio y con fuerte motivación por su trabajo. Para ellas son muy necesarias las muestras de confianza y la entrega transparente de información que le ayude a tener una visión más amplia de los objetivos que la organización persigue. Los líderes deben entregar capacitación y formación para que puedan ser parte de la toma de decisiones de manera participativa.

4.3.3 Teoría de los Roles

(Henry Mintzberg)

La Teoría de Roles establece que los individuos representan diversos papeles de acuerdo a los aspectos de su vida en que se encuentran, e incluso de acuerdo a las situaciones diversas que les corresponda enfrentar.

Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante, este método también contempla los factores situacionales.

Según esta teoría los líderes de los niveles jerárquicos superiores se ven obligados a desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos (familia, mercados y la sociedad). En los niveles inferiores, en cambio, donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, se encuentra una ampliación hacia roles más socio afectivos y donde la relación llega a ser cercana entre el líder y su



equipo; es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

Henry Mintzberg es quien ha publicado la gran mayoría de los trabajos que crearon la base desde la que se desarrolló esta teoría. Esta teoría asigna el desempeño de ciertos papeles o roles, según cada situación, para considerar efectivo el estilo de liderazgo empleado.

4.3.4 Teorías Emergentes

(Robert House, Warren Bennis, Conger y Kanungo, Burns, Bennis y Nanus, Tickhy y Devanna, Bass y Avolio)

Este enfoque contemporáneo o emergente, considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y la ética, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como considera la capacidad propia que tienen los subordinados para desarrollarse y considerar no solo supeditar sus intereses personales, sino también los del equipo u organización.

Dada esta base de investigación, se observan las siguientes corrientes de investigación:

Teoría de los atributos o cualitativas

Los líderes basan su juicio y actitudes en cada situación específica, se basa en la calidad del comportamiento de sus seguidores.

Liderazgo Carismático

Corresponde a aquellos líderes que se presume han nacido con las características que lo otorgan su condición de tal. Son identificados como tales, a partir de sus condiciones evidentes.

Teoría Transaccional

Es aquella que se basa en acuerdo implícitos de beneficio mutuo. “Te doy lo que necesitas y tú trabajas para mí”. Los líderes desarrollan sus capacidades como tales, basados en conocer las necesidades de sus seguidores y usar dichas necesidades como fin motivacional de estos.



Teoría Transformacional

Se apoya en el concepto de fuerte motivación de los seguidores. Humaniza las relaciones y potencia la dignificación de las personas, con el fin de elevar a líderes y seguidores a conducta excepcionales.

4.3.5 Teorías Situacionales o de Contingencias

(Hersey, Blanchard, Tannenbaum y Schmidt, Fiedler, Evans y House, Kerr y Jermier, Vroom y Yetton, Fiedler & García, Wofford)

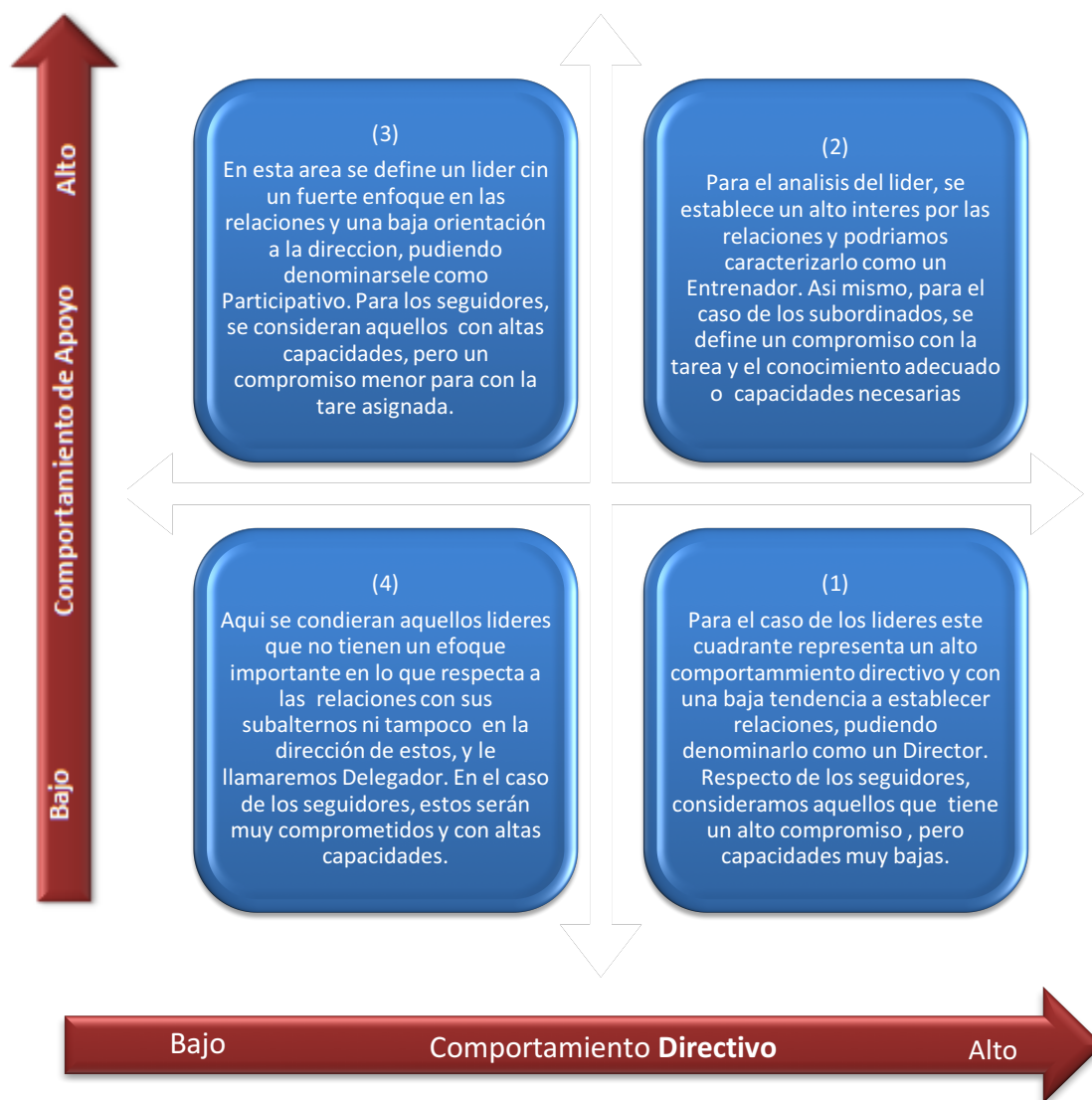
Esta teoría tiene una mirada más amplia respecto del tema, pues considera que ningún tipo de Liderazgo es más adecuado o mejor que otro; sino que este debe adaptarse a cada seguidor y más aun dependiendo de la situación específica de que se trate.

Define que los líderes deben utilizar diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación en que se encuentren. El modelo permite que se observe internamente las necesidades de la situación y a partir de ello defina de qué forma enfrentarla; dependiendo además de la o las personas que tenga en frente, considerando sus capacidades y compromiso con la tarea a realizar. Es normal entonces que se utilicen en consecuencia distintos estilos de liderazgo, incluso para las mismas situaciones con personas distintas o las mismas personas en distintas situaciones.

La teoría establece de manera útil para un sencillo entendimiento, un diagrama en forma de matriz, que combina las características principales consideradas al observar a un líder; y estas son cantidad de dirección y cantidad de soporte o apoyo. La cantidad de dirección se refiere a cuanto guía o debe guiar a sus subordinados o cuanto instruye en la tarea a realizar y esto guarda relación directa con lo que el líder supone requieren su dirigidos, por ello la denominación de “situacional”. Por otro lado, la cantidad de apoyo se liga a cuanto determina el líder que requieren sus seguidores en lo que respecta a establecer relaciones cercanas para la mejor concreción de los objetivos.



A continuación, la representación gráfica de estas definiciones:



De manera directamente relacionada se puede establecer el desarrollo de los seguidores en virtud de sus capacidades y el compromiso que poseen en la tarea encomendada. Es por ello que estos dos esquemas, son uno mismo con duplicidad de criterios o características complementarias si analizamos en cada cuadrante al líder y sus seguidores.



4.4 Teoría Motivacional de Herzberg

Esta teoría es conocida como la **teoría de motivación e higiene** o **teoría de los dos factores** de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados.

Según la **teoría de la motivación e higiene**, de 1959, las personas están influenciadas por **dos factores**:

La satisfacción resultante de los **factores de motivación**, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción resultante de los **factores de higiene** que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan su motivación y ganas por cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Veamos cuáles son estos dos factores:

4.4.1 Factores de Motivación

Los **factores de motivación** se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa.

Son:

- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento



- madurez
- consolidación

4.4.2 Factores de Higiene

Los **factores de higiene** engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:

- sueldo y beneficios
- política de empresa y organización
- relación laboral
- ambiente físico
- supervisión
- status
- seguridad laboral

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó **“enriquecimiento de tareas”**. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

Los **consejos** de Herzberg para el **enriquecimiento de tareas** son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente



4.5 Justicia Organizacional

El comportamiento de los empleados o miembros de una organización, a menudo se explica por la motivación que estos tienen respecto del trabajo o la actividad que realizan.

Basado en esto, existen muchas teorías que hablan respecto de la motivación en el trabajo o la actividad que se realiza. La Teoría de las Expectativas de Vroom, La Teoría de la Equidad Adams y La teoría de la Justicia Organizacional.

Las expectativas como explica la Teoría de Vroom, es la que se basa en la creencia que tienen las personas en que un determinado esfuerzo realizado, dará como resultado el logro de ciertos objetivos. Dicha creencia se basa en la confianza que tiene sobre sí mismo, la experiencia que posee en la tarea y la dificultad que es capaz de percibir del trabajo.

Da explicación a la conducta que los individuos tienen a través de materializar un comportamiento u otro. En esencia, la motivación de la selección de comportamiento está determinada por la conveniencia de los resultados. A la decisión personal de comportarse o actuar de cierta forma específica, motivado por seleccionar un comportamiento por sobre otros comportamientos, basado en la creencia de que este actuar producirá.

La Teoría de la Equidad de Adams sostiene que el desempeño, motivación y satisfacción de los empleados, se basan en la subjetiva evaluación que haga de su relación de esfuerzo y recompensa comparándola con otros que le parezcan de circunstancias similares.

Siendo más precisos, es el justo equilibrio entre los aportes del trabajador (trabajo, compromiso, esfuerzo, entusiasmo, habilidades, responsabilidad, etc.) y los beneficios que el trabajo le reportan (remuneraciones, beneficios, ambiente de trabajo, reconocimiento, valoración, etc.)

La Justicia Organizacional representa entonces un concepto más amplio pues la justicia como tal, es un valor importante en cualquier ambiente organizacional y por tanto impacta a toda la organización.

El solo hecho de considerar que las personas reciben un salario, transforma en relevante el tema de la justicia dentro de las organizaciones, pues está plenamente ligada al concepto de equidad. Además de que las investigaciones en esta materia han ayudado a entender el como algunas conductas inciden en los resultados de esa organización.



Hablamos entonces de poder entender situaciones y conductas como robos internos, satisfacción laboral, desempeño, rotación de personal, entre otras.

La teoría de la Justicia Organizacional se refiere finalmente a un grupo de teorías basadas en la naturaleza, los factores determinantes y los resultados de la justicia en las organizaciones.

La percepción que los miembros de una organización o empleados de una compañía tienen respecto de justicia, transparencia, juego limpio dentro de sus organizaciones e incluso entre su organización y la relación que esta sostiene con otras; es reconocida cada vez más como una de las razones fundamentales de los empleados y su comportamiento.

4.5.1 Justicia Distributiva

La justicia distributiva se relaciona con la evaluación que los individuos hacen de las reglas de distribución que existen en las organizaciones. Se basa esencialmente en tres líneas de pensamiento ordenado de las cuales el primero considera que todos deben tener la misma posibilidad de obtener una recompensa definida. Con esto, podría creerse que la regla de la igualdad consideraría incluso valido el azar por encima de una definición basada en una medición de capacidades.

Otra regla es la necesidad y se basa en que las recompensas o pagos de los individuos debiesen basarse en la necesidad individual que cada uno tiene particularmente, así pues, los casados debiesen ganar por regla general, más dinero a igual tarea que los solteros.

Finalmente, la regla más comúnmente concebida por los individuos es la equidad, donde la valoración de su trabajo o el aporte que realizan a la organización, es el parámetro fundamental para medir la recompensa que reciben en comparación con los otros individuos de la organización.

Todas buscan ensalzar como valor fundamental a la justicia y se basan en la estructura de pensamiento de lo que las personas consideran como justo.

Basado en la importancia de la equidad, se considera que organizaciones con distribuciones inequitativas, tienden a generar cambios en la conducta de los trabajadores con emociones negativas, aumentando la insatisfacción de estos. Y aunque pudiese parecer extraño no solo en situaciones de falta de equidad por una paga menor a la estimada, sino también cuando la inequidad se genera cuando un individuo se sienta sobre pagado.



Finalmente, la justicia distributiva, se basa en la percepción de justicia que tienen los individuos de una organización basado en los premios o castigos que reciben como consecuencia de su trabajo.

La justicia distributiva guarda relación directa con el salario y las formas de retribución que tienen las personas por su trabajo, relacionadas con el concepto de equidad.

4.5.2 Justicia de los procedimientos

Una idea planteada respecto de la justicia, se basa en sostener que esta se obtiene por el “que” en lo que se obtiene a través de la relación empresa-empleado, sino también en el “como”.

Se valora de ese modo la imparcialidad en los procedimientos empleados en la toma de decisiones, considerando en algunos casos justos aquellos en que los empleados tienen derecho a voz y obviamente les afectan.

Otros autores amplían su definición considerando que la sensación de justicia se alcanza recibiendo voz y voto; pues establecen que un procedimiento se considera como justo en la medida que adhiere a seis criterios básicos que incluyen: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, preciso, corregible, representativo y basado en estándares éticos.

Si el individuo percibe que puede mayormente influir sobre los resultados o comparte los criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión, ética; y se compromete con ellos, es que reconoce mayor justicia procedimental.

En general la justicia en los procedimientos se relaciona con actitudes generales hacia la organización y a quienes son sus representantes, que en la mayoría de las ocasiones son los jefes.

La importancia de poner esfuerzos en este tipo de estudios de justicia de procedimientos, en que procedimientos justos se relacionan con resultados organizacionales deseables y positivos es que estos esfuerzos se relacionan directamente con la satisfacción laboral.

Se podría señalar entre los procedimientos, la forma en que las personas son despedidas de su trabajo, considerando que los no despedidos relacionarían directamente la forma en que se maneja el proceso de despido, con su percepción de justicia dentro de la empresa.



Y esto relaciona directamente la justicia procedimental en el hecho de que los trabajadores despedidos tengan voz en los procedimientos con el siguiente punto de justicia de las interacciones, pues resulta importante y muy atendible, la forma en que se materializan dichos despidos.

4.5.3 Justicia de las Interacciones

Dentro de los grandes desafíos profesionales, no se vislumbra para ningún estudiante de último año de pregrado, lo determinante que será en su vida profesional, la manera en que se relacione con superiores, pares y subalternos. No puede siquiera suponer que gran parte del éxito de los resultados a obtener en cada tarea o proyecto, se basa en cómo es capaz de interactuar en sus labores.

La justicia de las interacciones se relaciona con la forma en que las personas perciben ser tratadas, en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento. Para ser más específico, se trata no sólo de lo que se comunica al individuo, sino de la forma como se le comunica.

Adicionalmente se ha observado una distinción en la justicia de interacciones, señalando una subdivisión entre la Justicia Interpersonal y la justicia informacional.

La Justicia Interpersonal se refiere a la forma en que las personas son tratadas en lo relativo a dignidad, respeto, cortesía, etc. Y la justicia Informacional guarda relación con las explicaciones que los individuos reciben respecto de la implementación de ciertos procedimientos o distribución de resultados.



5 Marco Referencial

5.1 Código del Trabajo

El código del trabajo, es en su esencia una referencia al analizar las relaciones entre empresas y trabajadores. Este compendio reúne la legislación vigente en lo relativa a leyes laborales y reúne por temas las materias reguladas dentro de la relación laboral.

Regula también la relación de los trabajadores organizados a través de sindicatos con las empresas. Además, establece plazos, formas y procesos relativos a las Negociaciones Colectivas que se deben respetar como estructura fundamental para mantener un proceso de negociación colectiva en el marco de respeto y clima de colaboración necesario para dar buen término al proceso.

Para esta revisión y caracterización del mercado de la Infraestructura de telecomunicaciones, se considera como elemento fundamental la definición de la jornada de trabajo establecida en el artículo 22 del Código de Trabajo que resulta inapropiada y antojadiza para justificar el modelo de contratación. Situación observada y no atendida adecuadamente por la entidad fiscalizadora.

Art. 22. *La duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá de cuarenta y cinco horas semanales.*

Quedarán excluidos de la limitación de jornada de trabajo los trabajadores que presten servicios a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; los contratados de acuerdo con este Código para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento.

También quedarán excluidos de la limitación de jornada de trabajo los trabajadores que se desempeñen a bordo de naves pesqueras.

Asimismo, quedan excluidos de la limitación de jornada, los trabajadores contratados para que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de telecomunicaciones.

La jornada de trabajo de los deportistas profesionales y de los trabajadores que desempeñan actividades conexas se organizará por el cuerpo técnico y la entidad deportiva



profesional correspondiente, de acuerdo a la naturaleza de la actividad deportiva y a límites compatibles con la salud de los deportistas, y no les será aplicable lo establecido en el inciso primero de este artículo.

Aun cuando lo establecido en este artículo del Código del Trabajo, no aplica para los técnicos instaladores de servicios de Infraestructura de Telecomunicaciones, se ha hecho un uso indiscriminado, pues representa la única posibilidad “legal” para dotar de largas jornadas de trabajo a trabajadores que son medidos a partir de la cantidad de instalaciones y reparaciones que realizan.

5.2 Ley 20.123 2006 de Subcontratación

La ley 20.123, promulgada el 5 de octubre del año 2006 establece las condiciones en que debe desarrollarse la subcontratación de servicios transitorios. De este modo el legislador permite a las empresas principales, para este caso las operadoras telefónicas, delegar los servicios de instalación y mantenimiento de sus servicios de telecomunicaciones a las contratistas que aportan la mano de obra técnica mencionada como centro estructural de esta caracterización.

Señala los derechos que debes resguardarse en esta modalidad de contratación y define forma, mecanismos y tareas que deben realizarse para asegurarse que la estructura de subcontratación no genere desmedro a los trabajadores y custodia que las empresas contratistas cumplan con todas sus obligaciones laborales legales y las establecidas en los contratos individuales y colectivos.

Define la forma de relacionarse de las empresas y de los empleados de esta, además de las consecuencias que tiene el no vigilar y cautelar el cumplimiento de las obligaciones y la materialización de los derechos.

Busca asegurar que aun cuando la empresa principal derive en un tercero la obligación de parte de sus tareas, no pueda derivar la responsabilidad de su obligación y establece la diferencia entre solidaridad y subsidiariedad entre la empresa principal y los trabajadores de la empresa contratista.

Así, en el artículo 183^a inicia la definición del modelo de subcontratación, del siguiente modo:

Artículo 183-A.- *Es trabajo en régimen de subcontratación, aquél realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una*



tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas. Con todo, no quedarán sujetos a las normas de este Párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica. Si los servicios prestados se realizan sin sujeción a los requisitos señalados en el inciso anterior o se limitan sólo a la intermediación de trabajadores a una faena, se entenderá que el empleador es el dueño de la obra, empresa o faena, sin perjuicio de las sanciones que correspondan por aplicación del artículo 478.

5.3 Normas Telefónicas

Normas telefónicas se denominan de manera genérica a la normativa técnica que cada una de las empresas operadora de servicio de comunicaciones posee.

Generalmente son especificaciones técnicas para la ejecución de los trabajos de infraestructura e instalación, que han sido construidas a partir de un número indeterminado de especificaciones técnicas de fabricantes de equipos, de la práctica en el desarrollo de los proyectos o simplemente por heredar metodologías foráneas en la realización de proyectos con tecnología asimilada (entiéndase como tecnología no desarrollada localmente)

Considerando las condiciones geográficas, climáticas y económicas de nuestro país, muchas de las especificaciones técnicas adoptadas de otros países han sido adaptadas y con modificaciones han sido incluídas dentro de la normativa de ejecución, de las compañías operadoras.

Adicionalmente, cada una de las operadoras, libremente han adoptado parte de las normativas de otras, como consecuencia de la movilidad natural de empleados. Especialmente empleados que laboran en áreas de diseño e ingeniería de proyectos.

Resulta, por tanto, ser una fuente rica y viva de conocimiento y desarrollo de este, pues el desarrollo tecnológico permanente, obligan a adoptar nuevas metodologías y formas de hacer las cosas.

No existe entonces un compendio donde poder encontrar las normas de cada una de las compañías como sería deseable, pero si se conoce en cada una de las estas el concepto de normas, entendiendo que se habla de la “forma en cómo se hacen las cosas en dicha compañía”. Forma que se recoge en cada uno de los proyectos a realizar, que reúne todos los conocimientos y que casi como una entrega cultural oral ancestral, diversos profesionales de empresas contratistas e interno, mantienen y vigilan para el desarrollo de los proyectos.



Es metodología que todos los que para cada una de las compañías conoce total o parcialmente y que se ve reflejado en los proyectos que desarrolla. Metodología que se da por sentada al iniciar cada uno de los trabajos y todos dan por sabida.

Se incluyen en anexo con las especificaciones de forma y rotulado específico definido por Movistar para el proyecto de FTTH (fiber to the home) que desarrollaron y a la fecha desarrollan variados proveedores contratistas de Nokia y Huawei para Movistar. Con ello, se define la forma en que se realizarán los trabajos y con ello se alimenta a la norma de telefónica, estableciendo el estándar para los trabajos en esa compañía.



6 Antecedentes de la Industria

No es un ejercicio sencillo el dar forma a un nuevo equipo humano, para el desarrollo de un proyecto o para llevar adelante contratos de servicios.

En general, la Industria de la Infraestructura para Telecomunicaciones en Chile, basa su actividad en Contratos de Servicios con empresas de diversos tamaños y capacidades; con una amplia definición de alcances, en períodos no mayores a tres años y proyectos puntuales asociados a tareas específicas similares, pero no repetitivas.

En este tipo de empresas, los contratos de prestación de servicios no poseen claras ni detalladas programaciones de actividades, sino que se construyen a través de programaciones parciales o diarias. También es posible disponer de dichas actividades a realizar de manera sistémica, dentro de una plataforma informática como un volumen global o un sin número de trabajos previamente programados con los clientes finales.

Las tareas son muchísimas y la permanente necesidad de mantener los servicios operativos, segrega en infinitas actividades las instrucciones y se requiere obligatoriamente de software que ayuden a gestionar todas las tareas. Se mide los niveles de servicio y el cumplimiento de los SLA que configuran los KPI medidos para controlar el cumplimiento contractual pues son en esta industria, el motor y razón de los contratos entre grandes operadoras de comunicaciones y las contratistas aquí analizadas.

Se basan principalmente en contratos con itemizados sin un volumen muy determinado de trabajo y sin la clara obligatoriedad de asignar tareas que en su conjunto permitan materializar un proyecto; que en el mediano plazo soporten las inversiones realizadas. Dicha incertidumbre es la moneda de cambio habitual que permite a las operadoras telefónicas, llevar relaciones muy duras con sus contratistas que se basan en presiones indebidas, amenazas de multas y baja permanente en las condiciones económicas.

Los equipos humanos en general son liderados por personas experimentadas y con amplia trayectoria en proyectos similares, sin una preparación técnico-profesional exactamente afín. Se encuentra en este rubro, un importante grupo de ex empleados de las instituciones armadas con preparación técnica en Telecomunicaciones como consecuencia de su formación, y por otro lado gente proveniente de antiguas empresas de obras eléctricas y de la construcción; pero en general con una preparación como máximo de nivel secundario técnico, cuando hablamos de nivel operativo.



Existe además un importante número de profesionales jóvenes, integrados con el objetivo de profesionalizar adecuadamente el rubro que habitualmente carecen de los conocimientos específicos, que pueden ser obtenidos a partir de la experiencia, pues no existe especialización en Infraestructura tan específica, salvo cierta especialización menor en Telecomunicaciones.

Desde finales del siglo XIX, Chile ha desarrollado las Telecomunicaciones, siendo habitualmente líder en Latinoamérica con cada cambio tecnológico que se origina. Inicialmente con el telégrafo y en el teléfono solo a cinco años de su autorización como invento patentado por Alexander Graham Bell en Estados Unidos y muchos años más adelante con la telefonía móvil y satelital ya desde hace 30 años. (Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones)

Recién en los últimos 20 años, el aumento de las inversiones en Telecomunicaciones, luego de la privatización de la Compañía de Teléfonos de Chile y Entel Chile, ha dado paso a un crecimiento explosivo de esta actividad y al surgimiento de empresas proveedoras de infraestructura con diversos tamaños y especializaciones; desde el tendido de cables subterráneos, submarinos y aéreos, la instalación de servicios de comunicaciones como Telefonía, Internet e incluso Televisión por cable; hasta la habilitación y puesta en marcha de servicios y sistemas radiantes más específicos.

De todo este grupo humano, surgen los trabajadores, sus líderes y relaciones de este estudio.

6.1 Los equipos de trabajo y las personas

La formación de equipos de trabajo, dada la naturaleza de las actividades, es natural e intuitiva, las condiciones de trabajo en lo que respecta a horarios y acuerdos salariales económicos siempre ha rozado la legalidad, y se ha basado en la costumbre y la confianza pues dado que el objetivo es generar redes de comunicaciones, los plazos son un enemigo permanente.

Basado en un clima de urgencia permanente, los horarios de trabajo son poco respetados. La regulación es fuerte y las formas de evitarla son conocidas y usadas por la gran mayoría de las empresas. La prevención de riesgos es un componente fuerte de esta actividad, que también se observa como un desacelerador de los plazos y la velocidad de ejecución de los proyectos.

La problemática familiar de los trabajadores de terreno, es compleja. La calidad de la vida familiar es trastocada por extenuantes jornadas de trabajo contra reloj y permanentes ausencias del hogar por faenas distantes de los centros urbanos y en largas extensiones



de terreno. Consecuencia de esto son habituales, los quiebres matrimoniales en esta industria.

Si se trata de caracterizar de algún modo regular sin exagerar; los niveles jerárquicos superiores, están representados por distantes gerentes de transnacionales extranjeras y/o potentes líderes de nacionalidad chilena que logran aunar equipos un tanto desiguales en sus características y condiciones económicas, con la sola capacidad que les ha dado el infundir miedo los primeros y la experiencia en el caso de los segundos.

No es habitual que estas compañías implementen buenas prácticas de management o metodología reconocida a nivel internacional de administración, para optimizar los recursos y rentabilizar los negocios. La improvisación y las condiciones del mercado son la tónica de estas contratistas, más cuando las empresas principales están permanentemente innovando en sus productos y modelos de negocio.

Inmediatamente después en la estructura siempre jerarquizada, se encuentran técnicos de nivel superior o ingenieros que han tenido una formación académica paralela a su labor y han podido posicionarse en puestos altos. Este grupo humano representa la fuerza más poderosa de estas compañías de servicio, pues son quienes hacen que las cosas ocurran. Las que, sin formar parte directa de la estrategia, son capaces de entenderla y desarrollar la táctica. Se denominan Jefes de Operaciones o Jefes de Proyectos.

La línea inmediatamente superior a los técnicos de terreno, son los supervisores de obra. Este grupo es posible verlo en empresas menores, fusionado con el anterior o no claramente definido, pues son quienes llevan a su entera responsabilidad los trabajos diarios de terreno, y reportan a los jefes de proyecto. Son capaces de movilizar grandes equipos y dirigir por largas y extenuantes jornadas a los técnicos a su cargo. No tienen mayor preparación como líderes y siendo idealmente técnicos experimentados de comunicaciones, los hay de diversas especialidades o profesionales con estudios incompletos. Tienen un fuerte liderazgo o son jefes duros y maltratadores que logran cumplir con los objetivos operacionales a toda costa.

Con todo esto, liderar equipos con personas de tan diversas edades, de conocimientos técnicos variados, con esquemas de trabajo familiar tan diversos, sumado a una historia laboral tan vertiginosa; resulta una aventura. No solo por la complejidad, sino por la permanente evolución de este mercado y lo cada vez más competitivo que resulta por la alta demanda que las Telecomunicaciones tienen.



Aventura que se desea conocer en profundidad a fin de determinar si los estilos o alguna metodología particular de liderar, logran hacer tener mayor o más alta efectividad a la hora de medir los resultados obtenidos frente a los objetivos inicialmente trazados.

6.2 Mercado de la infraestructura de Telecomunicaciones

6.2.1 Divisiones Observadas

La primera segregación que puede realizarse en este mercado es el relativo a la naturaleza de los servicios, donde podemos agrupar las actividades en cuatro grupos que poseen semejante naturaleza.

6.2.1.1 *Proyectos de Telefonía Móvil*

Corresponde a las empresas que se desempeñan en alguna parte del proceso que contempla la puesta en servicio de una radio estación para la transmisión de señales de Telefonía móvil, Trunking, Radio, Televisión, Enlaces de Microondas, Internet Inalámbrica, etc.

Generalmente, las operadoras subcontratan casi la totalidad de las tareas de diseño, ingeniería, construcción, instalación y mantenimiento de sus proyectos de expansión o mejora de red.

Hay empresas que realizan labores de verificación de factibilidad técnica y legal para los predios a utilizar y la negociación con los propietarios como representantes de los operadores de telefonía móvil del mercado local.

Se consideran además aquellas compañías que desarrollan proyectos de ingeniería, para las especialidades de electricidad, transmisión, y obras civiles que generalmente son las mismas que desarrollan los proyectos de construcción y puesta en servicio.

Finalmente existe un último aporte en esta cadena de valor que corresponde a las compañías que ponen en servicio el equipamiento instalado, entregándola a la operadora para su explotación y uso.

6.2.1.2 *Proyectos de Telefonía Fija*

Corresponde a las compañías que realizan labores de construcción y mantención de redes multi-pares, de fibra óptica y coaxial; además de instalaciones y reparaciones para servicios de telefonía básica o IP, internet y televisión en segmentos de clientes residenciales y empresas, para las operadoras de servicios.



Si bien los fundamentos esenciales de operación de las compañías de telefonía fija, no difieren fuertemente entre sí, debe tenerse presente que cada compañía ha optado particularmente por distintos tipos de tecnología y como producto de ello, las tareas que describen los servicios suelen diferenciarse cuando la compañía tiene por objetivo distinto tipos de clientes.

6.2.1.3 *Proyectos de Infraestructura para Comunicaciones*

Este último grupo corresponde a aquellas que desarrollan proyectos de mediana a gran envergadura, relativos a la construcción de sistemas de comunicaciones para entidades públicas o privadas; que en algunos casos consideran recintos inteligentes de toma y control de información. Se consideran además proyectos Internacionales de conectividad aérea, terrestre o submarina.

Los proyectos de conectividad y comunicaciones se desarrollan generando conexiones entre puntos distantes por medio de cables fibra óptica o enlaces de micro onda o internet inalámbrica; sumados a todos los proyectos de energía para la alimentación de dichos sistemas, que, por las condiciones geográficas asociadas, se consideran sistemas tradicionales (líneas eléctricas), diésel, eólicos, fotovoltaicos; según sean las condiciones particulares de la obra.

6.2.2 *Tipos de Compañías*

La gran mayoría de las compañías contratistas que se desempeñan en este mercado, han nacido al alero de las operadoras de Telecomunicaciones y comenzaron a surgir de la mano con la venta y privatización de las principales empresas de Telecomunicaciones de nuestro país.

Muchas de estas son transnacionales y en su mayoría de origen español o mantienen el nombre de una compañía española original que ya ha cesado actividades locales. Otras han surgido como producto del aprendizaje de los profesionales locales, surgidos de las fuerzas armadas dada su especialización en electrónica radio y comunicaciones u operadoras locales de Telecomunicaciones.

Otras en cambio, son grandes compañías internacionales que tienen como objetivo principal la venta de equipamiento especializado para Telecomunicaciones y habiendo adaptado su modelo de negocio, han formado parte del mercado de la Infraestructura para estrechar más fuertemente la relación con las Operadoras.

Son actores que en general actúan como integradores, llevando a un nivel más inferior a los antiguos pequeños subcontratos de las Operadoras de Telefonía Móvil y Fija.



El Mercado de las Telecomunicaciones móviles, está formada a la fecha por compañía operadoras como Claro, Movistar y Entel que tiene el 90,64% del Mercado y funcionan basadas en el modelo tradicional de Operados Móvil, mientras otras 9 comparten el 9,36% restante con el modelo de empresa Telefónica virtual.

Por otro lado, en el ámbito de la telefonía fija y servicios complementarios, el 95% de la participación del Mercado lo poseen Entel, Claro, VTR y el dominante Telefónica con un 41,8%. El otro 15% pertenece a unas 14 pequeñas empresas de servicios telefónicos.

Fuente: estadística Subsecretaría de transportes y telecomunicaciones a diciembre de 2016.



7 Estructura Organizacional

Para la caracterización de una empresa promedio de las que brindan un servicio de contratista en el mercado de la infraestructura de las telecomunicaciones, se ha elegido a una agencia en Chile de una empresa española de un gran conglomerado internacional, presente en el mercado local hace más de 20 años.

Se utilizará como modelo de ordenamiento jerárquico y distribución de cargos para dar mayor sustento al caso desarrollado. De mismo modo se analizará la forma de trabajar y el estilo que esta compañía ha tenido de conducir sus relaciones laborales y la evolución de esta en los últimos 12 años.

A partir de ello, se hará inferencias para el mercado y se pretende entender el funcionamiento real de estas empresas y la forma en que conducen a las personas que en ellas laboran y que con estricta costumbre, se denominan recursos humanos.

7.1 Niveles Jerárquicos y Equipos de Trabajo

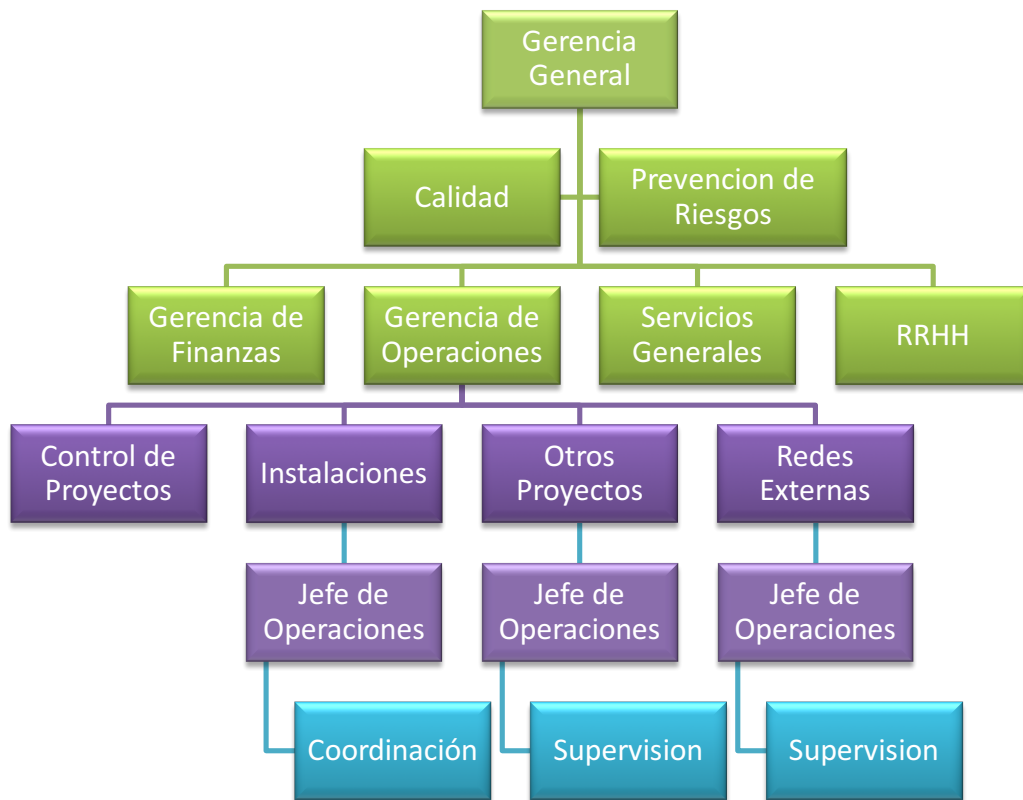
A continuación, un esquema jerárquico tipo que refleja de manera general los habituales cargos establecidos en las empresas del mercado de la Infraestructura para Telecomunicaciones.

Salvo en niveles ejecutivos no se utilizan esquemas matriciales y cada área reporta y asume responsabilidades dentro de lo que entiende su espectro de acción y trabajo. Los equipos son claramente definidos y la dependencia jerárquica es clara y estricta, más aún porque representa un aspecto relevante para las capas más bajas de la estructura.

Los departamentos de Prevención de Riesgos, Calidad, Personal y no Recursos Humanos, Servicios Generales, etc., son unidades de apoyo a la organización, que esencialmente depende jerárquicamente de la Gerencia de Operaciones y/o Servicios.

El área de Operaciones es responsable de los resultados del negocio y el departamento de finanzas solo realiza la labor de control financiero y contabilidad, siendo un auditor de los recursos y servicios contratados para la concreción de los proyectos.

Las demás unidades de apoyo no productivas deben ser soportadas íntegramente por los resultados del negocio o de cada uno de los proyectos en particular con una prorrata basada en los volúmenes de producción.



7.2 División de Roles en la estructura

Se podrían señalar que estas compañías están divididas en dos grupos principales, que persiguen objetivos congruentes en algunos aspectos, pero no exactos.

7.2.1 El Nivel Ejecutivo

Este grupo considera a los empleados comprendidos entre el Gerente General, el equipo de Servicios Generales, Calidad y Prevención y las restantes Gerencias.

El objetivo de este grupo humano, está ligado a los intereses superiores de los accionistas. Conocen los resultados operacionales y finales de la empresa. Reconocen a su compañía entre la competencia y logran visualizar sus ventajas competitivas.

Ejercen una fuerte presión sobre el grupo inmediatamente inferior por el cumplimiento de los objetivos, dado que son económicamente participes de los resultados de la empresa.



Suele suceder que toman decisiones económicamente apropiadas sobre los recursos disponibles, incluyendo al personal; que resultan en ocasiones técnicamente erradas pues no poseen el involucramiento necesario, que les otorgaría conocer las demás variables de decisión.

Poseen preparación profesional con especialización afín a las telecomunicaciones, pero no necesariamente exacta. En general poseen estudios superiores en Electricidad, Electrónica Informática y Construcción, dado que estas especialidades se interrelacionan al considerar cualquier proyecto de Infraestructura de Telecomunicaciones.

Muchas de estas compañías poseen participación de capitales extranjero y reportan directamente a consorcios multinacionales o grupos de inversión. Otras, las de menores recursos son nacionales y están generalmente lideradas por ex funcionarios de empresas operadoras de Telecomunicaciones y ex funcionarios de Instituciones Armadas, que iniciaron su actividad independiente a la luz de proyectos surgidos a través de la externalización de servicios realizadas por las mismas operadoras.

El estilo de liderazgo que caracteriza a este grupo de altos ingresos y alta posición en la jerarquía de la empresa, se relaciona al de un líder dictador que establece arbitrariamente la forma en que se deben hacer las cosas, sin un mayor involucramiento, pero si con la claridad omnipotente que le otorga el cargo.

En el tiempo, este grupo ha debido modelar su estilo, en virtud del empoderamiento de sus subordinados y ha modificado su conducto como consecuencia de las obligaciones que la legislación laboral ha ido imponiendo.

A fines de los años 90, la relación de poder que este grupo tenía sobre sus subordinados, era del todo desigual. Eran quienes decidían respecto de los horarios de trabajo, las condiciones que cada uno de los trabajadores tenía, aun cuando desarrollaran la misma labor. Solían aplicar castigos económicos sobre las remuneraciones aduciendo diversas razones de eliminación de premios y/o bonificaciones de manera arbitraria y sin mayor justificación.

Se abusaba de la necesidad de los trabajadores y se exigía tácitamente una “lealtad” a toda prueba hacia la empresa, sin importar si las tareas o actividades a realizar revestía incluso algún peligro para el trabajador.

Se premiaba o castigaba a través del uso de beneficios que, sin mucho análisis, tenían el carácter de remuneración, evadiendo toda normativa laboral. El uso de un vehículo de la empresa para fines personales o la posibilidad de contar con horarios muy libres de



trabajo, son moneda de cambio para una lealtad mal entendida, dispuesta para maltratar y/o explotar a los empleados inmediatamente inferiores jerárquicamente.

Ya hace unos 10 años la relación de la línea ejecutiva se ha debido moderar, considerando que la legislación laboral en los últimos años, ha obligado a las empresas a establecer mecanismos objetivos de recompensa, ha regulado la homogeneidad de las remuneraciones respecto de los cargos y ha aumentado las exigencias de higiene, salud y seguridad mínimas de los trabajadores; en las oficinas de las empresas y en las faenas.

El surgimiento de agrupaciones sindicales, han ayudado a establecer formalidad en las relaciones laborales y ha reivindicado derechos de los trabajadores que anteriormente estaban establecidos o respetados al arbitrio de los ejecutivos de estas compañías.

7.2.2 Trabajadores de Mando Medio en el Nivel Operativo

En este grupo se encuentra todo el equipo que depende directamente de la Gerencia de Operaciones y generalmente tiene una administración dividida por proyectos o contratos de servicios.

Estos proyectos son liderados por un Administrador de Contratos que es el responsable ante dicha Gerencia, del correcto funcionamiento técnico, económico y administrativo. Luego de él y con dependencia directa, vienen los Jefes de Operaciones y Supervisores o Coordinadores según corresponda.

Todo este equipo tiene un especial compromiso con la tarea y sumado a su habitual desconocimiento de los objetivos económicos de la compañía, es muy poco sensible al control de los costos. En general, su enfoque está plenamente puesto en los plazos de ejecución, en el cumplimiento técnico de las actividades y en los objetivos de facturación de las ventas.

Requiere de un alto nivel de control, especialmente orientado a evitar importantes distorsiones económicas del proyecto y mantener la atención en otros aspectos tan fundamentales como la producción; que son la calidad y la prevención de riesgos.

Existe poco respeto a la definición de jornada laboral y existe uso desmedido de la garantía que otorga el código del trabajo en su artículo 22 y establece: “quedarán excluidos de la limitación de jornada de trabajo los trabajadores que presten servicios a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; los contratados de acuerdo con este Código para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros,



vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento”. Con ello se tiene una amplia flexibilidad laboral con horarios extremadamente largos y sin distinción de días de descanso y laborales.

Basado en el párrafo anterior, este grupo posee un alto nivel de desapego a la familia y una permanencia en el trabajo cercano a las 12 horas diarias, y esta condición horaria se extiende a toda organización, ocultando y/o pretendiendo que en definitiva incluso los trabajadores de última línea no poseen supervisión directa. Falsa convención “conveniente” para los intereses de la empresa, y flexible para trabajadores que están dispuestos a sacrificar sus horas de descanso por mayores niveles de producción, y por ende mejores remuneraciones.

Alto compromiso con el equipo que se refleja en que mantiene relaciones de trabajo potentes, gobernadas por el afecto y el reconocimiento de la experiencia de los trabajadores más antiguos; virtud muy valorada dentro de este grupo.

Importante surgimiento de líderes naturales, con especial valoración en sus conocimientos técnicos y la experiencia de haber abordado proyecto de mayor complejidad.

7.2.3 Nivel Técnico y Operario

En este grupo jerárquico que representa aproximadamente el 77% del personal de las empresas y posee la responsabilidad del ser el ejecutor de las tareas encomendadas en los trabajos de campo e instalaciones que las compañías de telecomunicaciones han encomendado a estas empresas contratistas.

Realizan su tarea con un importante número de herramientas y materiales habitualmente transportados en los vehículos que las empresas han dispuesto para el uso laboral de sus técnicos o en los vehículos que las empresas arriendan a sus trabajadores.

Poseen condiciones mínimas para la realización de sus labores y mantienen contratos labores que bordean la legalidad y tienen un claro enfoque en aumentar la producción eliminando de manera supuesta, la subordinación directa y el control de cada uno de los trabajadores. Supuesta, considerando las empresas poseen una serie de sistemas informáticos que tienen exacto control de las tareas realizadas por los técnicos, el lugar y hora en que las realizan.

Son víctimas de importantes abusos y maltratos pues les es incluso negada la libre contratación y movilidad entre diversas empresas contratistas, con reglamentos de las



empresas operadoras que limitan los plazos de “acreditación de estos empleados por los contratistas” que solo buscan manejar la oferta laboral de dicha industria.

Son segregados de acuerdo a su especialización y catalogados bajo estándares poco formales y transparentes de evaluación, que miden solo habilidades y conocimientos del tipo técnico. No poseen carrera profesional y capacitación estructurada que les permita ascender en la escala jerárquica de manera normal y clara.

No tienen, basado en sus conocimientos específicos, alternativas de trabajo en otra industria y considerando las tecnologías, también resulta difícil para una gran mayoría, migrar a empresas que brinden servicios contratistas a distintas empresas operadoras.

Las condiciones higiénicas mínimas de las instalaciones, han debido ajustarse a los tiempos actuales y parece inconcebible que no se cuente con baños suficientes y limpios, además de todos los recintos necesarios para establecer una actividad comercial adecuada. Las empresas contratistas tampoco cumplen fehacientemente con los estándares mínimos legales de servicios para sus empleados y son los sindicatos los que de manera permanente buscan reivindicar estas condiciones, entre negociaciones y acuerdos constantes y presiones permanentes a las empresas.

7.3 Descripción de los Equipos de Trabajo

En este tipo de organizaciones se observan esencialmente 3 tipos de equipos de trabajo en los que los integrantes forman además otros grupos pares de niveles jerárquicos semejantes. Estos grupos poseen generalmente una fuerte afinidad y se han formado, en la medida que disminuye la posición en la estructura organizacional, cada vez más a través de decisión libre.

7.3.1 Nivel Superior de Gerencia y Administradores de Contrato

El Gerente de Operaciones organiza todos los proyectos a su cargo, con un líder denominado Administrador de Contratos. Su enfoque se establece entre la estrategia y la táctica.

En ocasiones un Administrador, podrá liderar más de un Contrato de Servicio o Proyecto.

Este empleado requerirá de herramientas de capacitación formales para el desempeño adecuado de sus funciones. Estas herramientas son obtenidas directamente por los



trabajadores en la búsqueda de mejores condiciones salariales y una mejor posición en la jerarquía de la organización.

Existe si, dentro de empresas de esta industria, muchísima historia de Administradores con mínima formación académica y vasta experiencia en la ejecución de proyectos TELECO (Telecomunicaciones), que han tenido buenos resultados operativos.

Representa de este modo una dificultad recurrente en este nivel jerárquico, las fallas producidas por desconocimiento de materias relativas a finanzas y administración; tanto de personas como recursos materiales.

El Equipo formado por los Administradores de Contrato y liderado por el Gerente de Operaciones, trabaja con directrices claras respecto de costos, márgenes de contribución y plazos de ejecución; pero con autonomía en lo que respecta a la estructura organizacional del o los contratos bajo su responsabilidad.

La Gerencia de Operaciones debe ser un apoyo permanente para los Administradores, cuando estos lo requieran. Un formador permanente de la segunda línea, basado en la preparación formal de la que adolecen.

Las transferencias más importantes que realiza el gerente a sus colaboradores son la presión asociada a los compromisos adquiridos con motivo de la ejecución del proyecto o el avance del Contrato y el apoyo cercano y honesto por las dificultades particulares del proyecto encomendado.

Mantiene una posición lejana y observante del avance de las obras de cada administrador, supervisando solo algunas claves que le entregan alarmas de desviación del presupuesto original o los indicadores de satisfacción de los clientes.

Los administradores serán más empáticos con sus subalternos y jefatura que con sus pares, dada la competencia natural que existe y los beneficios que este tipo de relaciones le otorga. Esta situación evitará la trasmisión horizontal de conocimientos.

Con este equipo poco cohesionado, la Gerencia de Operaciones resolvería en gran medida muchos de los problemas cotidianos y aumentaría la sinergia que la operación requiere entre los que lideran los principales equipos humanos de la empresa.

No existe en estas empresas, una cultura organizacional enfocada en las personas, sino solo en objetivos económicos y el cumplimiento de los compromisos con los clientes. Aun cuando sea este equipo el encargado de liderar el trabajo de varios cientos de personas, no existe ningún tipo de formación, orientación o directriz corporativa en lo



relativo a relaciones interpersonales. Será solo responsabilidad del Gerente de Operaciones, definir el sello de su gestión transmitiendo la forma en que ese equipo se relacionará y liderará a las estructuras jerárquicas inferiores.

Los fracasos en estos equipos, se traducirán en despidos sin mayor análisis y cuestionamiento, basado en que los responsables no sabían hacer su trabajo, sin importar que en estricto rigor nunca fue formalmente detallado el alcance de sus tareas y el total de los objetivos correspondientes al cargo.

Surgen de este modo líderes que basan su trabajo en la experiencia adquirida y sus conocimientos obtenidos a través de la imitación de antiguos colegas y otras fuentes de inspiración.

Es posible de este modo ver un gran número de personas, dedicados por muchísimos años a las tareas de administración de Contratos, en una misma compañía, soportando bajos niveles de remuneraciones y condiciones permanentes. Esto se relaciona la permanencia con buen desempeño, mientras podría relacionarse con incapacidad de desarrollarse profesionalmente por la actividad realizada con relativo éxito y la nula capacitación recibida que le permita un crecimiento organizacional.

7.3.2 El equipo liderado por el Administrador de Contratos

Este equipo está formado por el o los Jefes de Operaciones y los Supervisores que, junto al Administrador de Contrato, definen la forma técnicamente adecuada de ejecutar cada una de las labores que se requiere a diario. Su enfoque es meramente Táctico.

Son los responsables de transmitir a todo el resto de la organización jerárquicamente inferior, los conocimientos técnicos superiores necesarios para el desarrollo y avance del o los proyectos. Generalmente son los encargados de un gran número de definiciones menores sin la plena o amplia conciencia de las implicancias que están tienen.

Poseen una gran capacidad de cohesionar a sus equipos, con la experiencia de haber desarrollado muchos proyectos similares.

Tienen un comportamiento de cuerpo y se apoyan mutuamente ocultando incluso – dentro de las faltas cuestionables - ante su líder directo las falencias técnicas o administrativas que alguno pueda tener.

Se identifican con el equipo y toman partido por las decisiones de este, aun cuando no le representen directo apoyo a su gestión específica.



En general los subordinados al Administrador de Contratos, poseen preparación técnico profesional cercana a la tarea específica que cumplen dentro de la estructura, pero han recogido una amplia experiencia, sumada a la permanente búsqueda de capacitación. Son de este modo especialistas en la actividad que desarrollan y en virtud de ello, se logran posicionan como Jefes de Operaciones o Supervisores/Coordinadores en la medida que destacan y son reconocidos entre sus pares.

Basan en gran medida el éxito de sus tareas en valores como la confianza y el respeto. Se mueven en base a afectos y sus retribuciones valoradas no son tan solo económicas.

Persiguen la admiración de sus subordinados y la valoración de sus pares. Forman parte del personal de confianza de la compañía y poseen comúnmente la disposición para desplazarse hacia donde la empresa lo requiera, postergando incluso los compromisos familiares.

Dirigen a personal técnico de terreno en su mayoría sin preparación acorde a la tarea, que provienen de diversas industrias, basando su conocimiento en la experiencia adquirida a través de innumerables proyectos realizados, donde les ha sido transmitida por otros técnicos.

Además de estos, existe una componente importante de técnicos provenientes de la educación secundaria con especialidad en telecomunicaciones y similar, que teniendo menos experiencia posee una capacidad de aprendizaje mucho mayor, producto de su especialización.

Se mueven habitualmente en manada, desplazándose en equipo de profesionales cercanos y con fuertes lazos de confianza. Migran si mayor dificultad entre una y otra empresa contratista y arrastran a sus colaboradores para mantener los equipos cohesionados y fieles a la tarea o proyecto. Son herméticos y funcionan como cofradías que están dispuestas a dar fuertes batallas internas en la empresa, frente a nuevos trabajadores que se incorporan o son promovidos dentro de esta industria.

La llegada a formar parte de este equipo, se basa en la promoción desde el mundo técnico, por parte de otros Supervisores y/o Jefes de Operaciones, como consecuencia de muchísimos trabajos realizados y valorados o como agradecimiento a lealtades basadas en apoyo a trabajos complejos o gran cantidad de trabajo que permite los niveles de protagonismo necesarios.

Nada muy estructurado ni formal, transforma un técnico experimentado en un Supervisor de sus antiguos pares sin recibir habitualmente capacitación de líder o de



manejo de personal. Con ello es muy posible que se cometan errores e injusticias y se mantenga un permanente modelo de ensayo y error.

7.3.3 El equipo liderado por el Supervisor de Terreno

Los Supervisores de Terreno, son también denominados coordinadores o despachadores cuando se trata de trabajos menores y unipersonales para técnicos, relativos al mundo de las instalaciones.

Los Supervisores coordinan y vigilan la labor que realizan entre 15 a 25 personas, tanto cuando se considera personal de mano de obra directa, como cuando se habla de personal de terreno subcontratado. En ese caso el equipo cuenta además con un capataz por parte de la empresa subcontratista.

El equipo liderado, posee en este caso una escasa identificación con la empresa y menos si se trata de una subcontratista. Lamentablemente un gran número de los técnicos de campo se siente huérfanos de las empresas operadoras principales y dicha falta de compromiso existe como consecuencia de antiguos procesos de privatización realizados.

Haciendo Historia...

La Compañía de Teléfonos de Chile CTC fue adquirida a mediados de los 90 por Telefónica España y a partir de ello comenzó la evolución de una empresa estatal a una privada con miles de trabajadores despedidos y traspasados a pequeños subcontratos. Con este hecho muchos trabajadores de este sector de servicio, mantienen el sentir de que son empleados por empresas que tienen una condición de facilitadoras. Sea cual sea la que se encuentre de turno, finalmente siempre son ellos los empleados que brindan dicho servicio para la principal. Fenómeno similar ocurre para todas las demás Operadoras Provenientes de ENTEL CHILE y TELEX CHILE.

Estos equipos están formados por técnicos que no persiguen objetivos globales comunes y generalmente son remunerados en función de la cantidad de instalaciones realizadas (remuneraciones a producción). Aun así, están generalmente dispuestos a brindarle ayuda a otros compañeros de equipo pues forman parte de un colectivo que permanentemente va evolucionando en temas tecnológicos que requieren de auto capacitación.

No tienen una importante conciencia colectiva de tipo sindical y solo en los últimos años se han hecho algunos acercamientos informales por generar agrupaciones de carácter nacional que agrupen a los integrantes de este sector.



Los resultados de los esfuerzos sindicales, basan el éxito en la obtención de beneficios, transferencias por matrimonio, nacimientos, defunción de empleados y familiares, y premios por cumplimiento de metas de producción personales y mínimos aumentos fijos de remuneraciones.

No buscan relaciones simbióticas de beneficio entre empresa y trabajador y son muy lejanos a los objetivos de calidad, prevención de riesgos que podrían transformarse en disminución de costos y/o beneficio para los trabajadores.

No poseen preparación formal para los procesos de negociación colectiva y basan sus solicitudes en la experiencia obtenida y la información entregada por lo organismo estatales de protección y orientación de los trabajadores.

Usan como bandera de lucha los dolores históricos de la actividad que desempeñan y mantienen la sensación de abuso de las empresas contratistas, aun cuando son las mismas empresas operadoras las que año a año buscan disminuir sus costos y las empresas contratistas traspasar dichos efectos a sus empleados.

Valoran importantemente a las compañías que respetan la legislación laboral y les dan un trato digno. Por lo complejo de las tareas que realizan y la cuantificación que se realiza de estas, son habitualmente objeto de abusos que se traducen en irregularidades en el pago de sus remuneraciones, por falta de claridad.

Resulta habitual que el cálculo de sus remuneraciones se base en un desglose conveniente de los costos que la empresa considera para el costo unitario de cada tarea, incluyendo todos los conceptos legales susceptible de pagar y cumplir aparentemente de manera formal con las obligaciones legales.

7.3.4 El equipo fundamental de apoyo a los demás

Se debe considerar además la existencia de un grupo de empleados que aun cuando no generan una actividad de instalación en terreno, genera el soporte necesario para la realización del proceso de instalaciones. En este equipo se considera el personal de bodegas, control de gestión, compras, administración, calidad, prevención de riesgos, control de recursos, pago de personal, etc.

Este equipo de apoyo, entrega el sustento para el desarrollo de todas las actividades propias de la operación y pretende la optimización de todos los recursos dispuestos. Personal, Vehículos, instrumentos, Equipos, Herramientas, Fletes, etc.



En general está compuesto por personas con importante experiencia en el rubro, que no posee necesariamente una capacitación formal relativa a las tareas realizadas.

Este equipo también responde al Administrador de Contratos, pero es liderado por jefes de departamentos menores con bajo nivel de autoridad dentro de la empresa contratista. Si bien posee bajo nivel de autoridad, posee autonomía respecto de su tarea y utiliza esa capacidad como herramienta de poder para facilitar o entorpecer el trabajo del Administrador de Contrato.

No posee incentivos asociados a la producción aun cuando reconoce lo fundamental de su labor.

Se satisface de recibir una remuneración cercana a sus expectativas y el reconocimiento del equipo general por la labor recibida. Tiene gran conciencia colectiva y entiende el concepto de equipo pues sus resultados tienen una implicancia global.

También posee alta valoración por parte del mercado, pues aun cuando realiza tareas administrativas, estas son propias de la relación con la operadoras y particulares pues consideran la interacción con sistemas y terminología técnica asociada.

Poseen una mayor identificación con la empresa en donde desempeñan su trabajo y valora la estabilidad y el buen trato. Tienen un menor nivel de rotación pues requiere de un periodo mayor de adaptación que el personal técnico y en su tarea se reconocen como importantes y requieren valores del tipo ético para un buen desempeño.

7.4 Relación entre los Equipos de Trabajo

Este tipo de empresas, trabajan en virtud de los conceptos más simples en lo que a estructura organizativa se refiere. En general poseen una estructura jerárquica de jefes y subalternos, con la rigidez de una pirámide.

Las actividades se desarrollan fluidamente y esta estructura representa claridad para los niveles inferiores. En ocasiones los niveles más altos trabajan a partir de estructuras matriciales, pero de cara al equipo meramente productivo, debe existir jerarquía y mando muy claros.

Existe importante participación del género femenino en este tipo actividades, especialmente en el nivel de supervisión. El trabajo interrelacionado es permanente durante toda la semana y necesario dado el alto número de tareas a desarrollar.



Los equipos de una misma dependencia jerárquica tienen mayores posibilidades de trabajar por un mismo objetivo, mas los departamentos de apoyo suelen no entender la dinámica de los proyectos y se generan conflictos basados en los plazos de cumplimiento de tareas y de toma de pedidos, que generalmente son mayores a los que proyectos y/o servicios requieren.

7.4.1 Aspectos Positivos

La fuerte participación de mujeres en el proceso productivo de una compañía que desarrolla proyecto de Infraestructura de Telecomunicaciones se relaciona con sus virtudes particulares. El gran volumen de información y el alto volumen de información técnica, de calidad y relativa a la relación con los trabajadores; requiere de gente idónea y cercana al orden, rigurosa y responsable.

Estas virtudes se han observado en esta industria muy cercana al mundo femenino y por esta razón se les prefiere para algunas tareas particulares.

Existe además una amplia tradición familiar entre los trabajadores de esta industria. Muchos hijos de técnicos continúan con la actividad aprendida y transmitida por el padre o parte de su familia que formó parte de los trabajadores de una operadora de Telecomunicaciones local, que entonces probablemente fue una compañía pública.

Los trabajadores de esta industria están siempre habidos de capacitarse. Saben que el rubro que define su actividad, avanza vertiginosamente y los conocimientos propios, se van desactualizando permanentemente.

Si bien los métodos constructivos no cambian fuertemente, los nuevos productos que facilitan las tareas y aumentan la productividad de los técnicos son rápidamente adaptados por las compañías del área.

Los clientes finales de las operadoras, requieren cada vez mayores prestaciones y calidad en los servicios. Se vuelven más exigentes en el cumplimiento de los plazos para la concreción de los servicios contratados y la velocidad de activación de los mismos.

Son menos tolerantes a las fallas y más aún a la velocidad y cumplimiento de plazos de solución de estas. Valoración del compromiso por parte del cliente.

Estos trabajadores han evolucionado sin gran dificultad de la época en que en Chile debía postularse para optar a una línea Telefónica, hasta ahora cuando se ha aprobado la portabilidad numérica, como última barrera para los clientes, que hará un mercado más competitivo y ágil.



7.4.2 Aspectos Negativos

Por ser requerimientos importantes para el desarrollo de las demás industrias, las telecomunicaciones requieren de un servicio continuo e ininterrumpido. Aun cuando los demás servicios básicos fallan, se requiere de estos servicios, para comenzar a restablecer los restantes.

Debemos entender de este modo, que los horarios para este sector industrial, van en muchas ocasiones completamente opuestos a la de los clientes, puesto que es un servicio que no debe interrumpirse, y de hacerlo (pensando en mantenciones o reparaciones) deberá ser en horarios no hábiles.

Además, al existir fallas, no pueden los clientes esperar hasta que se retomen las actividades para una reparación. Habitualmente las empresas imponen niveles de servicios (más altos, según la importancia del cliente) que obligan a realizar labores arduas y complejas, sin importar el horario en que se produzcan.

Finalmente, dentro de las actividades de un proyecto superior, la infraestructura de Telecomunicaciones, habitualmente no representa volúmenes económicamente tan altos; mientras si es determinante para el funcionamiento global del proyecto. Por esta razón es la tónica de estas empresas, trabajar con los plazos muy acotados y supeditados a las demás actividades que si representan un alto costo y definen el ritmo del proyecto en ejecución.

Con todo esto, la relación con los trabajadores se vuelve compleja. Es habitual tener trabajadores contratados sin jornada horaria ni aparente “supervisión directa”, que desarrolla extensas jornadas en duras condiciones ambientales y de descanso.

Sumado a esto, alejados de su familia sin visitarles por periodos extendidos que van de un par de semanas hasta varios meses. Condición poco razonable si revisamos la industria con los trabajos físicamente más pesados y las condiciones de descanso que mantiene, como es la minería.

Es habitual que no cumplan con el horario de entrada a su trabajo, sumado a que el contrato que tienen probablemente no lo exija. Del mismo modo poseen disposición para ampliar su jornada bastando solo que se cumpla con los gastos de alimentación y alguna bonificación asociada al esfuerzo adicional. Esto puede ser razonable, pero pierde sustento cuando muchos de los trabajadores basan una buena parte sus ingresos en acuerdos extra-contractuales de este tipo.



Con todas estas condiciones particulares de la relación entre los trabajadores y la empresa, surgen dificultades que podrían definirse como aspectos negativos.

La familia de los trabajadores sufre fuertemente su ausencia y surgen problemas al interior de esta, como consecuencia del trabajo. Problemas de comunicación con la pareja y problemas con los hijos en lo que respecta a autoridad y respeto.

Las esposas de los trabajadores asumen importantemente la educación diaria de los hijos y los padres mantienen una fuerte posición de proveedor del grupo familiar. Las consecuencias de estas dificultades se traducen en los altos índices de fracasos conyugales de las familias de los trabajadores de esta industria.



8 Modelo de Relaciones

8.1 Caso de Estudio

La presente revisión ha sido realizada considerando un grupo de empresas del sector Industrial relacionado a las Telecomunicaciones en Chile y particularmente una de origen español, implantada en Chile hace más de 20 años.

Las Telecomunicaciones abarcan un espectro de especialidades muy amplio, que va desde los servicios básicos asociados a las tareas de instalaciones, hasta la más sofisticada especialización de integración de sistemas y plataformas tecnológicas de tipo físico y lógico.

Se trata de Empresas medianas que pueden vender anualmente sobre 10 millones de dólares con volúmenes de más de 250 empleados. Empleados que de otro modo serían parte de una subcontrata (manera despectiva de las empresas españolas, al referirse a las empresas subcontratistas. Contrata para contratistas) pero las exigencias de las operadoras telefónicas los han llevado a contratar directamente para evitar un tercer nivel de subcontratación, por el riesgo económico que para ellas representa y el posible descontrol que podría producirse.

La empresa cuyo personal es objeto de este estudio, forman la parte inferior de la cadena en lo que a especialización se refiere. Se trata de empresas contratistas de las operadoras de telefonía fija que cumplen los servicios de atención a clientes finales para la instalación de servicios de Telefonía, Internet y Televisión por Cable o satelital.

Los servicios ofrecidos son de carácter masivo y existe en el mercado una “comoditización” de la mano de obra de última línea, que transforma a este grupo humano en una masa laboral muy importante, capaz de generar cambios relevantes en este sector industrial.

En total, el mercado de las Telecomunicaciones, dio empleo durante el 2016 a más de 100.000 personas, de las cuales 58.000 corresponden al personal que aportan las empresas contratistas señaladas inicialmente en este capítulo.

Dentro de este segmento de trabajadores, generalmente el 77% corresponde a personal técnico de terreno, el 15% representa al personal de apoyo directo a la operación y finalmente tan solo el 8% corresponde a empleados de nivel ejecutivo y equipo administrativo para proceso de facturación y pago, personal de dirección de RR.HH. y demás administrativos para funcionamiento de oficinas y bodegas.



Estos trabajadores están distribuidos a nivel nacional, dependiendo de las necesidades de las Operadoras Telefónicas y los volúmenes de trabajos que estas tengan para cada región del país. No siendo común el desplazamiento de los trabajadores, sino que generalmente se les encuentra con la especialización necesaria, en cada ciudad.

Generalmente reportan de manera local a un responsable de cada zona, que a su vez siempre está subordinado al responsable, administrador o gerente, emplazado en la ciudad de Santiago.

Estas empresas poseen una estructura jerárquica muy estructurada con exacta definición de autoridad y responsabilidad, necesaria para el funcionamiento y entendimiento de las personas que hay laboran.

8.2 Gestión de Recursos Humanos

Recursos Humanos, cuando debiésemos referirnos a Departamento de Personal.

La gran mayoría de las empresas contratistas de este estudio y especialmente la utilizada para los análisis y reflexiones, poseen solo un Departamentos de Personal que se encarga de la contratación y del pago de remuneraciones y obligaciones previsionales.

Adicionalmente son los responsables de las certificaciones de obligaciones laborales antes las empresas principales en proyectos de implementación y servicios.

El reclutamiento y selección, capacitación, administración o gestión del personal depende exclusivamente del área de operaciones.

Generalmente, no existen políticas reales y escritas de cómo y en qué condiciones deben contratarse los trabajadores, salvo por procedimientos administrativos que implican una cantidad importante de documentación y antecedentes de los futuros empleados. Documentación que también puede evitarse a partir de un requerimiento de urgencia o interés, proveniente de parte del área de operaciones.

El aun así llamado Departamento de Recursos Humanos, no es generalmente dirigido por un profesional del área, sino más bien por técnicos especializados del área contable con cursos de capacitación en temas laborales y un apoyo permanente de abogados externos especialistas, dispuestos para asesorar en la toma de decisiones respecto a la relación con los trabajadores y a acompañar a la hora de enfrentar juicios interpuestos por los mismos o conflictos de índole sindical o laboral.



Depende del Gerente General, mas no posee la altura jerárquica y ascendencia sobre la organización que tiene Operaciones y en virtud de los permanentes fallos y las falencias técnicas que posee, es permanentemente cuestionado por la organización en cuanto a lo riguroso y transparente de su trabajo.

Es un colaborador pasivo en procesos de negociación colectiva, liderado por el área de Operaciones, que finalmente es el responsable por los resultados económicos de la empresa y actor habitual en la relación con los empleados.

A partir de las negociaciones colectivas, obtiene las definiciones mínimas acordadas, relativas a beneficios y derechos de los empleados.

Recibe toda la información de parte de Operaciones y construye las remuneraciones a partir de la información preparada por el equipo que mide y controla el desempeño de los técnicos en terreno, generando cálculos de horas extras, trabajos especiales, incentivos por desempeño, aguinaldos, viáticos, etc.

Se encarga de traspasar toda la información a software de remuneraciones y genera los pagos, más de cara a la organización, aparecen como los únicos responsables de todo el proceso de pago de remuneraciones.

No existe por tanto de parte de la estructura definida para dicha tarea, ninguna gestión sobre los recursos humanos, ya que ni siquiera tiene una participación activa en el proceso de reclutamiento y selección que se basa en la búsqueda activa y permanente de trabajadores del mismo mercado, que se encuentran en otras compañías o jóvenes empleados provenientes de organismos técnico-profesionales de educación secundaria.

Es finalmente un departamento de apoyo administrativo incapaz de hacer gestión real sobre los Recursos Humanos de la empresa. Sin políticas respecto de remuneraciones, carrera funcionaria, desarrollo profesional y capacitaciones, que generalmente reacciona a las exigencias legales o aquellas que emanan de requerimientos del cliente, cumpliendo rigurosamente con toda la documentación de los trabajadores exigidas para el control de la ley de subcontratación. Control efectivo que se traduce en aprobaciones de los pagos mensuales que recibe la empresa contratista.

8.2.1 Condiciones higiénicas

Las empresas contratistas del mercado de la infraestructura de Telecomunicaciones cumplen generalmente con las obligaciones que les establecen las normativas, en cuanto a higiene, seguridad en el trabajo y salud ocupacional.



Aun así, el dinamismo de la industria y los constantes cambios que las operadoras tienen sobre sus requerimientos, obliga a los contratistas a estar siempre dispuestos a aumentar su dotación de personal o brindar servicios en nuevas ciudades.

Es en estos casos en que ocurren procesos de implementación donde en muchas ocasiones las condiciones higiénicas mínimas son soslayadas y permanecen en dicha falta por largos periodos.

La intervención débil de sindicatos, comités paritarios y otras organizaciones de trabajadores, es la que con mucho esfuerzo logra generar los cambios al respecto.

No existe una preocupación fundamental por asegurar el cumplimiento de estas normas dentro de la empresa y basado en una política de mínimo costo, el evitar el gasto en temas higiénicos resulta coherente y ventajoso, aun cuando sea por un periodo menor, relacionado a cuando comiencen las quejas.

En estos temas caen de manera permanente, la falta de baños para los empleados, duchas, casilleros, comedores adecuados y dimensionados de acuerdo a la cantidad de personas, ropa de trabajo y la reposición de elementos de protección personal en estado de deterioro.

Son finalmente las presiones de trabajadores, sindicatos, organismos estatales e incluso el Mandato final, los que precipitan las mejoras mínimas a estas condiciones por un periodo de tiempo, pues no son una preocupación permanente ni mucho menos una política a seguir.

8.2.2 Condiciones Laborales y Sindicalización

Los servicios que ofrecen estas empresas, se basan en atender a los clientes finales de las operadoras y los horarios de los servicios resultan complejos considerando el tiempo de estadía de los clientes en sus hogares. Las instalaciones y reparaciones se realizan desde las 9 am hasta muy tarde por la noche, considerando a clientes residenciales que no están en sus hogares durante el día.

Es por esta razón esencialmente que los técnicos de campo habitualmente poseen horarios muy extendidos que no son soportados por ninguna de las modalidades de contratación definidas por la ley actualmente en vigencia. Nos referimos a contratos por jornada laboral, contrato en turnos rotativos y contratos sin supervisión directa o también denominado en jerga popular “con artículo 22”.



En todos los casos, los trabajadores no pueden exceder de las 45 horas semanales de trabajo con los horarios de colación respectivo y un máximo de 10 horas extras en el mismo periodo.

Aun considerando todo lo anterior, como regla general los técnicos de este tipo de empresas, trabajan “a producción” y como consecuencia de ello, abusan de la jornada de trabajo en pro de alcanzar mayores remuneraciones. Abusan del concepto de no supervisión directa para ocupar hasta 12 o 14 horas en brindar sus servicios dado que cada instalación adicional le reporta mejora en sus ingresos.

Con todo lo anterior, existe un importante porcentaje de sindicalización en el área, que tiene como objetivo principal, conseguir beneficios concretos que aumenten sus ingresos vía bonificaciones o pagos por prestaciones puntuales o por razones de carácter humanitarias o de eventos catastróficos.

No hay un trabajo profundo en busca de la eficiencia y un compromiso por la productividad que mejore los resultados de las empresas y se traduzca en mejores condiciones salariales.

Los grupos organizados no poseen las competencias técnicas necesarias para dar una lucha inteligente con las empresas en pro de mejoras sustentables que reporten beneficios mutuos (empresa y trabajador), pero tampoco las empresas plantean acuerdos sindicales que apunten a aumentar la eficiencia y la búsqueda conjunta y comprometida de los objetivos de la organización.

Se basa la relación sindical en un modelo de empujar y resistir en que dos organizaciones contrapuestas en objetivos buscan una posición mejor que la anterior sobre la cual trabajar, por un periodo idealmente largo para la empresa (hasta 3 años) y lo menos extenso para el caso de los trabajadores.

Se trata de una confrontación inerte que busca reivindicar los dolores de una relación pobre en mecanismos de comunicación y participación; y que sin duda alberga en los trabajadores la permanente orfandad que sienten de la empresa operadora a la cual en ocasiones se sienten más pertenecientes pues aun cuando pasen muchísimas empresas contratistas, son ellos los que permanecen.

Se han visto esbozos de mejoras en los contratos colectivos concretados, que premian a los trabajadores en virtud de su aumento en la productividad y algunos que se utilizan actualmente, mas no son la tónica de todas las organizaciones pues no son fácilmente aceptadas por los trabajadores. Su incredulidad y sentimiento de desapego con las empresas contratistas evita estos avances.



8.2.3 Caso de éxito en negociaciones colectivas

A mediados de septiembre del año 2007, la empresa del análisis, se vio enfrentada a un importante cambio en la manera de relacionarse con sus trabajadores, como consecuencia de la primera negociación colectiva sindical que debió enfrentar.

El cambio de un contrato anual a otro tri-anual con la compañía operadora movistar, llevó a esta compañía y las otras que operaban entonces como subcontratistas del mayor operador de comunicaciones a esa fecha, a que naturalmente surjan agrupaciones sindicales.

Amparadas por un contrato ahora indefinido y no por obra, los trabajadores adquirieron la condición de sindicables y consiguieron establecer diversos grupos que presentaron propuestas diversas, aunque en el fondo similares.

Estas propuestas de contrato colectivo, dieron origen a una negociación colectiva reglada con 4 agrupaciones de aproximadamente 60 u 80 trabajadores cada una.

- Un sindicato de trabajadores de la zona norte, con sede en Arica
- Un sindicato de trabajadores de Santiago
- Un sindicato de trabajadores de la IV región, con sede en La Serena
- Un sindicato inter empresa poderoso, nacido al alero de Telefónica, llamado SINATE.

Las condiciones económicas de los trabajadores, se basaban en el pago por cada actividad que realizaban, tanto en la modalidad de instalación como reparación.

Se valoraban cada una de las actividades que realizaban en un periodo de un mes con cuadratura los días 20 y se adicionaba el sueldo base, el concepto de semana corrida y la gratificación legal, para determinar el total de sus haberes; sobre los cuales se realizaba el cálculo de la remuneración líquida y el pago de las obligaciones laborales.

El valor pagado por la compañía a los trabajadores, no guardaba relación con el esfuerzo físico que estas reportaban, sino con igualar proporcionalmente, los precios de una actividad con los precios pagados por el mandante final, Telefónica.

Así bien si el cliente valoraba importantemente la instalación de equipos de ADSL (Internet de alta velocidad), los técnicos preferían de todos modos solo realizar ese tipo de instalaciones pues le reportaban mayor cantidad de dinero y menor complejidad.



En este proceso, los trabajadores, solicitaban un sin número de bonificaciones por diversos conceptos como escolaridad de los hijos, fallecimiento, matrimonio, nacimiento, catástrofe, vacaciones, etc.

Cambio en los precios de las actividades que realizaban mensualmente y reajuste en los conceptos fijos bases de las remuneraciones. Ningún punto que considerara mediciones de productividad, mejora en la tasa de accidentabilidad, resultados de la empresa, disminuyendo las pérdidas de material o herramientas

Se realizó un trabajo arduo de convencimiento sobre los trabajadores de buscar medidas y beneficios que fuesen en directa relación con aumento de la productividad a cambio de mejoras sustanciales sobre sus rentas. Para lograrlo, se debió solicitar autorización a la dirigencia de cada uno de los sindicatos, para que pudiesen explicarse con ejemplos reales y concretos, un modelo de premio por productividad que pretendía implementarse y formalizarse con ocasión de dicho proceso de negociación colectiva.

El modelo planteado, valorizaba de manera distinta y adicional, los trabajos mensualmente realizados por los técnicos; considerando como más valiosos aquellos que reportaban mayor esfuerzo físico y tiempo de instalación y de menor manera, aquellos que tuvieran una rápida instalación y menos trabajo corporal.

La información que se utilizó para darle valor de esfuerzo a las actividades de instalación, se obtuvo a partir de la data generada por los dos últimos años de aproximadamente 22.000 instalaciones mensuales.

Con esto, los técnicos tenían una motivación idéntica, en lo relativo al premio, a hacer cualquiera de los tres tipos de instalaciones y sus combinaciones.

Luego de esto, y conociendo los volúmenes promedio de instalaciones mensuales de los técnicos; se valorizó la cantidad de estas nuevas mediciones realizadas y se otorgó premios por productividad mensual que generasen beneficio a los trabajadores sin hacer siquiera un esfuerzo adicional al que habitualmente realizaban.

Adicionalmente se generó una tabla de premio, que valorizaba de manera marginalmente positiva cada actividad adicional. Así pues, cada actividad adicional que el técnico realizará en el mes, puntuaba de mejor manera que la actividad inmediatamente anterior realizada. Con una escala de tipo exponencial.

Y dado que la motivación grande de alcanzar un premio podría traducirse en el esfuerzo de algunos y la pasividad de otros, se generó un premio grupal que se obtenía como consecuencia de evaluar estadísticamente el desempeño de los equipos de cada ciudad.



Con ello, se aseguró además que el interés del equipo se centrará en la meta grupal por la importancia de esta. También ayudo a identificar los menos productivos que mal aprovechaban los recursos materiales entregados e impedían al equipo alcanzar las metas grupales.

A partir de ello se definieron buena parte de las desvinculaciones. Fueron en definitiva los mismos trabajadores los que descartaron a aquellos técnicos que no se comprometían con la meta colectiva.

El aumento de productividad generado por este acuerdo sindical, llegó a un 66% promedio, y con ello se optimizaron los recursos de vehículos, combustibles, etc. Pues se sumó a esta medida otros temas adicionales que eliminaron los reprocesos en un 25%.

Conclusión de esto, es que tanto la empresa como los trabajadores, aumentaron el nivel de venta con menos trabajadores que los que había antes

Se adjunta en anexo, contrato colectivo exitoso de septiembre de 2007

8.3 Jerarquía y subordinación

La jerarquía resulta ser un peso grande que soportan las estructuras humanas que desempeñan su trabajo en este tipo de empresas. La ubicación en la estructura organizacional y la posición relativa se transforma en condición necesaria para el respeto y el modo en que las personas son tratadas.

Resulta no poco habitual que muchos jefes de área o de servicio, soliciten a sus subalternos, ser llamado de Don o Doña. Y con ello generar la distancia necesaria que les permite tomar una posición de respeto que se basa en la presión y trato inadecuado.

Cuando se desarrollan labores en una industria que valora esencialmente a sus líderes por la ascendencia que les da sus conocimientos, la posición de jefe con un modelo impositivo debe imponerse con costumbres irracionales que permiten mantener una posición de poder, pero no de respeto.

Personas muy capaces en puestos de inferior rango, no logran destacarse mientras son opacados por jefes que no les potencian por miedo a que les superen o les pongan en evidencia de que su jefatura no tiene más sustento que el cargo.

Habitualmente las organizaciones poseen estructuras jerárquicamente muy verticales, con la rigidez suficiente para que por mucho tiempo los empleados de más alto rango pasen completamente desapercibidos dentro de la organización. Organización que los



aplasta y limita con conceptos tan cercanos a la formación militar y utiliza con soltura términos de “conducto regular”, para explicar ocasiones en que las personas que toman decisiones dentro de la compañía ni se enteran de los problemas, a la espera de que algunos de sus “jefes” o mandos medios transmitan las problemáticas.

Se definen como faltas de lealtades a su jefe, la comunicación directa con un superior que no sea un jefe directo jerárquico, así como podría considerarse una traición el acudir a una instancia superior para resolver un problema pendiente o informar una inquietud sin esperar la respuesta de su jefe directo.

Se entiende la subordinación de manera equivocada y se confunde con paternidad o sumisión. Se toleran abusos, malos tratos y hasta faltas de respeto, distantes a cualquier relación laboral; por el solo hecho de mantener el puesto de trabajo en un mercado tan pequeño que castiga con indiferencia y rechazo general, actitudes que cuestionen la subordinación.

8.4 Estilos de liderazgos y resultados obtenidos

En la industria de la Infraestructura para Telecomunicaciones, son comúnmente observados ciertos estilos de Liderazgo que destacan positiva o negativamente y hasta se ven en parte caricaturizados, pues poseen patrones que se repiten en el tiempo y son reflejo del aprendizaje de nuevos individuos en una industria que pareciera no avanza de manera importante hacia una evolución que considere la satisfacción laboral de sus empleados.

8.4.1 El Carismático

Ocurre muy a menudo que dentro de empresas contratistas y/o transnacionales como las que desempeñan labores en el mercado local, surgen líderes que poseen poco más que los años de experiencia y un vocabulario rico en adjetivos e historias cálidas, que parecen ser quienes aportan el motor a organizaciones pobres en desarrollo de personas y que les requieren como motivadores permanentes y supresores de las obligaciones de estas. Obligaciones normales de buen trato y cumplimiento de acuerdos que son obligaciones para estas o cualquier otra compañía.

Son personas que desarrollan largas carreras de jefaturas en diversos proyectos a lo largo de la trayectoria de las empresas. Proyectos que resultan ser alimento y fuente creadora para nuevas historias útiles para motivar. Proyectos que no siempre son exitosos y un aporte real en la concreción de los objetivos económicos y financieros de las empresas, salvo en las historias.



El rol motivador de estos líderes dentro de la organización es muy importante, pues logra suplir gran parte de las tareas relativa a las personas, que son responsabilidad de las empresas y logran que los equipos avancen en pro de las metas, entregando mucho más de lo que racionalmente estarían dispuestos a aportar.

Lamentablemente el mantenimiento de estos esquemas de motivación de “arenga”, en el tiempo se ven dificultados cuando los equipos adquieren experiencia y ya no bastan las cálidas historias para lograr que se motive del mismo modo, pues es un equipo que reconoce las falencias de su líder y las empresas.

Además de observar que el único beneficiado y reconocido por los logros del este heroico equipo, es quien está a la cabeza.

Se requiere entonces que estos equipos maduros y difíciles de liderar den espacio a nuevas generaciones de trabajadores, donde las herramientas de un líder carismático surjan el efecto esperado.

Se encuentran generalmente en los cargos de mediana jerarquía de las compañías, Jefes de Terreno o Supervisores de Proyectos.

8.4.2 Líder jefe

Al igual como debe haberlos en muchísimos sitios, se pueden encontrar aquellos líderes que poseen las competencias técnicas para conducir personas y enfrentar importantes proyectos, pero no tiene las habilidades blandas que necesariamente le ayuden a conducir de manera amable o con un bajo costo transaccional.

Poseen los conocimientos técnicos, pero serias dificultades para lograr un equipo cohesionado que trabaje por un objetivo común. Una manera poco confiada de enfrentar la relación entre las personas, talvez como consecuencia de la dificultad de delegar basado en la menospreciar las capacidades de su equipo y confiar solo en sus competencias.

Estos líderes requieren un altísimo nivel de control sobre las tareas y delegan muy pocas de sus obligaciones. Intercambian información en distintos niveles jerárquicos a fin de obtener datos reales de la evolución de los proyectos.

Tienen un alto foco sobre la tarea y generan rigurosos sistemas de control que resultan simplemente agotadores para su equipo, pero aseguran el avance sustantivo de los proyectos realizados.



Son duros en su trato y no dudan en alzar la voz en señal de autoridad para que las instrucciones sean correctamente recibidas y aplicadas. Su credibilidad se basa en los conocimientos técnicos sólidos.

No dudan ni tienen dificultades a la hora de apartar a alguien de su equipo si no se cumplen los objetivos planteados. Son líderes que, sin tener las habilidades blandas necesarias, logran la concreción de los objetivos económicos y financieros, pues su desempeño medible y comparable los avala.

Se les encuentra caracterizados en trabajadores con Cargos de alta dirección como administradores de contrato, y gerentes de área.

8.4.3 Líder Colaborador

Son de aquellos menos encontrados y quienes en general poseen gran experiencia en liderar equipos aun cuando sus conocimientos técnicos no sean tan específicos en la materia técnicamente más relevante del proyecto, pero sin con grandes habilidades para la gestión de personas. Reconocen que los equipos se forman con el aporte de los talentos de todos y el trabajo ordenado en torno a objetivos claros y alcanzables.

Orientan su trabajo y liderazgo, en ser lubricante que facilite el trabajo de todos los engranajes y se dispone como en el último lugar, a servir a todo su equipo pues sus decisiones están en torno a la estrategia y en parte a la táctica.

En grandes compañías, líderes de este tipo son útiles en una posición alta de la estructura jerárquica, pues sus habilidades de facilitador se destacan si posee la altura de decisiones suficiente. Si no posee atribuciones para decidir, sus características positivas se ven muy diluidas.

No se les reconoce claramente como quien es artífice del éxito de un proyecto, pues su posición de colaborador, lo mantiene poco visible ante toda la organización, pero no para sus liderados cercanos.

Son personas que buscan guiar y apoyar como lo haría un padre y dedican muchísimas jornadas de trabajo a adiestrar a su equipo, descuidando incluso sus propias obligaciones y subvencionando las falencias de su equipo.

Tienen un amplio sentido de la responsabilidad y generalmente logra con su equipo los objetivos, con un alto costo personal y desgaste laboral, pues su tarea de facilitador le obliga a relacionarse con toda la organización para agilizar la gestión de su equipo.



Se involucra de manera personal con su equipo hasta límites riesgosos en el plano emocional, nublando parcialmente su criterio a la hora de tomar decisiones difíciles.

Empático por excelencia, equivoca la decisión de apartar a alguien del equipo que no cumple con las expectativas del proyecto o compañía y asume parte de su rol y aumentando su propia carga de trabajo, pues mantiene una relación emocional muy estrecha.

8.4.4 Líder que no debió serlo

Resulta recurrente en la industria de las Telecomunicaciones que exista una alta variabilidad de volúmenes de trabajo, pues las compañías poseen ciclos de desarrollo muy inestables. Las variaciones que producen los cambios tecnológicos y las necesidades del mercado, obligan a procesos de crecimiento o mejora de redes muy bruscos, que se traducen en requerimientos de personal para grandes proyectos, con planificaciones poco deseables.

Adicionalmente la desaparición permanente de empresas contratistas por problemas de gestión financiera, que se originan en temas operacionales, aumenta la inestabilidad de los equipos y las personas en esta industria.

Surgen entonces líderes espontáneos producto de la necesidad de formación de un equipo, que generalmente son profesionales o técnicos que se destacan en sus labores habituales y son promovidos sin ningún trabajo o desarrollo de carrera adecuado.

Son personas altamente motivados y comprometidas que poseen importantes habilidades técnicas, pero no tienen la habilidad táctica para hacer que su equipo sea exitoso. Son duros críticos de las personas con las que trabajan, pues esperan verse reflejados en esos a quienes les toca guiar.

Siendo buenos en su trabajo anhelan tener réplicas de ellos mismos y no logran entender que su rol es jugar en un equipo que posee habilidades distintas y probablemente menores a las suyas. Son por tanto duros jefes, exigentes y completamente comprometidos con los objetivos pues reconocen en su promoción, una valoración por su trabajo.

Requieren urgentemente de apoyo de su líder y tiene mucha dificultad en encontrar satisfacción en su trabajo si no logra que su equipo vaya al ritmo que espera, ritmo similar al que ellos tenían cuando realizaban dicha tarea.



Su misión es fundamentalmente entender como liderar a su equipo y transmitir sus conocimientos a su equipo para sacar lo mejor de ellos, pues no es una preocupación reconocer sus competencias, sino el éxito del proyecto encomendado.



8.5 Perspectivas de los trabajadores de la industria

Los trabajadores de la industria de las telecomunicaciones han sido caracterizados de acuerdo a su posición dentro de la estructura organizacional, y resulta del mismo modo necesario segmentarlos para caracterizar las perspectivas que estos tienen de su vida laboral y el futuro de la industria.

El siguiente es un análisis generalista de las perspectivas de los trabajadores, basada en la experiencia recogida por 10 años, que de seguro obvia opiniones menores y pretende reflejar a la gran masa que comprende a esta industria.

8.5.1 Técnicos de campo

El personal técnico no tiene grandes aspiraciones personales y profesionales en relación a su trabajo. Son partícipes de una industria que permanentemente los castiga, traduciendo la eficiencia en su trabajo en beneficio para las empresas. Les capacita y va mejorando la tecnología a fin de disminuir los costos de instalación y dicha mejora no se traduce en mejores remuneraciones ni condiciones laborales.

Esencialmente su objetivo es buscar la forma de mejorar sus ingresos por la vía de aumentar sus habilidades para ser más productivos o encontrar la forma de encontrar las fallas en el sistema que soporta el control de su producción, para tener mejores ingresos por la vía del fraude u optimizando su trabajo enfocado en lo que le reporta más beneficio económico personal, sin compartir los valores ni objetivos de la organización a la que pertenece.

Los años de menoscabo que han vivido en esta industria, los lleva a fomentar los objetivos personales y enfrentarse al mercado como un mercenario que trabaja para el mejor postor.

La sindicalización representa un valor, solamente si las expectativas apuntan en el mismo sentido de aumentar sus ingresos y mejorar sus condiciones personales y no tienen reparo en excluirse de una organización sindical si sus negociaciones personales le generan más beneficio de corto plazo.

Muy pocos aspiran a subir en la escala jerárquica de las empresas, salvo aquellos que basados en dos preceptos excluyentes piensan que la supervisión (siguiente nivel en la escala jerárquica) es el camino esperado dentro de su trabajo en esta industria.

Aquellos pocos que tienen aspiraciones laborales basadas en expectativas personales y no necesariamente económicas pues generalmente como buenos técnicos destacados



eran mejor remunerados. Son aquellos que generalmente buscan superarse y buscan capacitarse formalmente pues sus aspiraciones son de otro tipo y se basan en la búsqueda de crecimiento personal y talvez económicas de largo plazo.

Y por otro lado aquellos que buscan avanzar en la siguiente posición jerárquica dado que sus capacidades técnicas no le permiten obtener mejores ingresos. No son hábiles en su tarea de técnico y buscan ubicarse como “Líder Jefe” y asegurar una estabilidad económica que un trabajo basado principalmente en la producción, no le permite con el nivel de esfuerzo que está dispuesto a entregar.

Aun así, la gran mayoría de estos trabajadores solo tienen aspiraciones de corto plazo y fundamentalmente económicas. Los avances tecnológicos y el constante cambio en la tecnología de las telecomunicaciones, asegura su permanente capacitación y mantiene un horizonte para su trabajo. Un importante riesgo es el proceso natural de automatización de los procesos, que busca eliminar el trabajo de los técnicos y minimizar la acción de estos con los clientes acotando su acción a las reparaciones complejas.

8.5.2 Supervisores de Obra

El trabajo de los supervisores y coordinadores de técnicos, se basa en entender las reglas del negocio y articular el trabajo de los técnicos adecuadamente. Su trabajo esta fundamentalmente en coordinar y facilitar el trabajo de campo a través de recursos materiales, plataformas informáticas de la empresa contratista y del cliente, y logística.

Cada vez más lejano, es un supervisor que resuelve temas técnicos para sus dirigidos, y más habitual se vuelve un Supervisor gestor. Sigue valorándose la capacidad técnica de los Supervisores, pero al paso del tiempo deja de ser una condición fundamental para su tarea.

Sumado a la producción o generación de muchas ordenes de trabajo, se van orientando al cumplimiento exigente de los KPI (*key performance indicator, indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso*), establecidos por las compañías operadoras respecto de lo servicios que brindan los contratistas a través de los servicios de sus técnicos.

Los tiempos de respuesta a los reclamos o fallas, los plazos mínimos o compromisos de instalación, las reparaciones repetidas, el volumen de trabajo pendiente de realizar, etc., son el foco de los Supervisores en su labor de cada día.

Resulta entonces relevante la capacidad del Supervisor en lo relativo a gestión de sus recursos (técnicos, materiales, vehículos, combustible, herramientas, etc.)



Adicionalmente, las exigencias legales y técnicas han disminuido la cantidad de técnicos que son responsabilidad de cada supervisor y por tanto han aumentado las plazas para este cargo, con el objetivo de mejorar los niveles de servicio y poner foco a las tareas de los técnicos.

Con todo esto, las perspectivas de un Supervisor se basan en crecer en la organización potenciando sus destrezas en el aspecto administrativo y de liderazgo.

Aun así, hay quienes solo esperan con un precedente largo de trabajo en la función y resultados aceptables, solo buscan la empresa de turno que les contrate por ser quienes siempre han desarrollado la tarea en esa zona o lugar.

El sentimiento de abandono (de las operadoras tradicionales) también los embarga y mantienen su posición en las empresas contratistas con la mirada en la operadora de telecomunicaciones que posee la figura de mandante, entendiendo que independiente de las empresas contratistas “de turno” a cargo del proyecto, serán ellos los supervisores pues mantienen la relación con el cliente local y tienen ascendencia sobre los técnicos que geográficamente están asignados.

Los supervisores se han transformado en ocasiones, en un mal necesario para las empresas contratistas, pues son portadores de la “formula” necesaria para llevar una operación tranquila. Las constantes negociaciones entre la operadora y los contratistas por periodos de 3 o 4 años o los habituales descalabros que se producen en las empresas contratistas, que las hacen desaparecer, al menos a alguna de ellas cada 2 años; genera esta movilidad laboral de personal que está a la espera de que llegue un nuevo empleador para seguir haciendo lo mismo.

Son ellos quienes conocen los “códigos” en las relaciones con los jefes de proyecto, supervisores, etc., dentro de la empresa operadora y con ello se transforman en el aceite que facilita el inicio de una nueva contratista o la solución a los problemas diarios de las contratistas.

8.5.3 Jefes de Operaciones o Jefes de Proyecto

Los jefes de proyecto son técnicos o profesionales avanzados en cuanto a táctica se refiere. Logran resolver problemas a una velocidad muy alta y conocen en detalle el funcionamiento interno de la empresa contratista y la operadora.

Su labor se relaciona con responder con máxima diligencia a problemas de mayor orden en lo cotidiano y a organizar de manera táctica el trabajo de los supervisores y técnicos sin enterarse en detalle de las tareas diarias, salvo que sean relevantes.



Su mirada está sobre KPI y niveles de venta y facturación. Sus variables económicas son fundamentales a la hora de resolver y tienen conciencia media (en orden de magnitud) de las consecuencias de sus decisiones.

Es un colaborador de segundo orden de los técnicos y suele ser un referente para ellos en temas laborales; con tal poder de acción que hasta dirime en conflictos con el supervisor, aceptándose sus definiciones como justas.

El Jefe de Operaciones, es un brazo armado del Administrador de contratos y es quien reporta el estado de los proyectos o servicios en terreno. Aglutina equipos de supervisores y materializa las directrices emanadas de la administración y la empresa.

Pudiendo haber varios Jefes de Operaciones o Proyectos en la organización, son autónomos en sus decisiones de terreno, consulta solo aquellas que claramente tienen mayor impacto económico.

Las perspectivas concretas de estos trabajadores se basan en que sus habilidades de gestión podrían posicionarlo como responsable de diversos proyectos, incluidos otros de materias diversas. Dadas sus capacidades, son profesionales más versátiles y que pueden adaptarse a importantes cambios sin mayores sobresaltos.

Su primera motivación es participar de proyectos importantes y muy atractivos, que le permitan desarrollarse profesionalmente y tener muchísima experiencia valiosa acumulada. Experiencia que resulta ser el activo más importante a la hora de comprarse con sus similares, incluso con buenos Supervisores que aspiran al cargo.

Pero hay otros, quienes miran hacia la gestión, que aspiran en convertirse en Administradores de Contrato y que buscan conseguir una posición distinta en la organización los que realmente tienen importantes perspectivas de desarrollo, pues ven en ese nivel de decisión jerárquico el objetivo de su esfuerzo y dedicación.

Buscan capacitarse, de manera informal a través de cursos de capacitación pequeños o con la tutela de su jefe como mentor y guía; o de manera formal a través de estudios superiores con foco en la gestión y administración de recursos humanos y materiales. Son empeñosos buscadores del conocimiento y profesionales comprometidos con su desarrollo profesional en la búsqueda de sus objetivos personales.

8.5.4 Administradores de Contrato

El Jefes de Obra, como se le llama en algunas transnacionales o Administrador de Obra o Contratos en Chile, es generalmente un profesional formado que ha surgido desde el



equipo como un jefe de Operaciones destacado o ha llegado a formar parte de la organización reclutado para un nuevo proyecto.

Son personas de confianza para la empresa y líderes fundamentales en los proyectos. Dirigen equipos numerosos y gran cantidad de recursos materiales y financieros, con los que son capaces en ocasiones de definir a partir de su gestión, el destino de la empresa.

Se pone sobre ellos una gran responsabilidad que no siempre posee el control necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos globales de la compañía. Adicionalmente no se acostumbra a determinar el personal idóneo para estos cargos, a través de proceso formales y objetivos, sino que por medio de la decisión arbitraria de un Gerente de Operaciones que le patrocina o como consecuencia de ubicar a un profesional salido de la una compañía operadora a la que debe devolverse “favores” por medio de un compromiso laboral.

Esa ambigüedad que genera este tipo de definiciones sobre los resultados de un proyecto o contrato que adquieres para si una empresa contratista, es también una de las causales del porque existe tal renovación de empresas permanentemente.

La improvisación en el cargo o la falta de lineamientos claros de las empresas transnacionales, (donde los dueños no tienen rostro) hace que el destino de estos profesionales y peor aún, de todo el personal que trabaja en colaboración con ellos, sea incierto lamentablemente.

Las perspectivas de los Administradores de Contrato en esta industria, es pulular entre diversas empresas tratando de mejorar en su gestión hasta ubicarse definitivamente en casa de no tener buenos resultados o de destacarse entre sus pares y ser protagonista del crecimiento de su empresa a través de su trabajo, manteniéndolo en su tarea por muchos años, catapultándolo a proyectos más importantes o abriéndole algún espacio entre los niveles ejecutivos de la compañía.

Un buen administrador de contrato, llevará a su equipo de Jefes de Operaciones, supervisores y técnicos a participar de la industria de la Infraestructura de las telecomunicaciones, en proyectos exitosos e interesantes, permitiendo a la empresa en general a participar de nuevos proyectos a partir de una referencia positiva.

Será seguido por sus colaboradores a nuevos proyectos o al menos tomará parte de estos equipos exitosos para formar nuevos equipos en nuevos proyectos.

Su éxito se medirá través de los proyectos que comparativamente lidere dentro de su organización, donde obtendrá el reconocimiento de superiores y pares. Dependiendo



del tipo y tamaño de la organización, verá su proyección aspirando a un cargo ejecutivo o migrando a una nueva compañía en busca de mejores condiciones económicas o a desafíos mayores, nuevos o más interesantes.

8.5.5 Ejecutivos de las contratistas

El ultimo nivel a revisar en las empresas contratistas, corresponde al que lidera la estrategia en la organización y quien representa de manera activa los objetivos de los accionistas. Accionistas que, en el caso de las transnacionales, no tienen presencia ni observación directa sobre los resultados de la empresa en lo operativo, sino solo a nivel de resultados económicos.

Los ejecutivos definen las directrices de las empresas y dan sustento a la “forma” en que se hacen las cosas. Son los responsables de impartir justicia a través de la definición de salarios, procedimientos, condiciones laborales y estilos de liderazgo.

Los ejecutivos en estas empresas contratistas, provienen de definiciones variadas que podrían segregarse del siguiente modo:

8.5.5.1 *Expatriados*

Profesionales provenientes de expatriaciones realizadas al interior de estas transnacionales, que envían a nuestro país profesionales necesarios de reubicar por falta de trabajo en su nación, con experiencia en proyectos similares o sin experiencia.

Estos profesionales no tienen ningún apego a la cultura de la empresa y salvo excepciones, su dirección sobre los equipos locales, se basa en transferir las presiones de los clientes a los Jefes de Operaciones, sin un profundo involucramiento de los problemas, las necesidades de los trabajadores y condiciones higiénicas de las instalaciones dispuestas para el trabajo del personal técnico. Su período de permanencia en el país es cercano a los 5 años y tienen objetivos personales ligados a una nación extranjera, pues más bien lo ven como una posibilidad para crecer internamente en la compañía y regresar a su país en una mejor posición jerárquica, avalado por la experiencia internacional.

8.5.5.2 *Crecimiento Local Interno*

Este canal de acceso a los cargos ejecutivos, resulta ser el segundo más habitual, pero el más efectivo en cuanto a resultados de los proyectos se trata. El conocer el funcionamiento local de la empresa, aun cuando sea una sucursal de una compañía



transnacional y entender la filosofía de trabajo de las personas con la cultura que localmente existe, es fundamental para el éxito del proyecto.

El nivel de compromiso y dedicación a la tarea de un trabajador que ha crecido profesionalmente en la empresa es alto, y posee la motivación que resulta de reconocer el trabajo bien hecho.

La valorización que la empresa le entrega al promoverlo, sumado a la capacitación técnica en tareas de management, desencadenan en un profesional completo, preparado y motivado que posee grandes expectativas para su vida profesional en la empresa contratista.

8.5.5.3 Head Hunter

Profesionales surgidos de concursos privados de búsqueda, a través de empresas expertas que llegan a sumarse a la organización, pocas veces se adaptan a la cultura organizacional, si no se hace una búsqueda adecuada.

Habitualmente estas búsquedas consideran aspectos técnicos y experiencia descrita en un currículum vitae, pero no mide las posibilidades de dichos postulantes a integrarse activamente en un equipo conformado, o en conformación pero que tiene como ingrediente la cultura propia de la empresa. En general los resultados no son buenos.

Por otro lado, las perspectivas de un ejecutivo integrado a una empresa contratista, son habitualmente bajas, en lo que se refiere a crecimiento. Crecer en una organización como esta, implica ser valorado, reconocido y tener trayectoria de trabajo con la gente de terreno. Ser valorado por los proyectos realizados y los desafíos emprendidos.

No existiendo todo eso, es muy probable que la estadía en la empresa, resulte corta y luego de unos años difícil, migre en busca de nuevas oportunidades.

8.5.5.4 Ex empleados de Operadoras Telefónicas.

El reclutamiento de ex trabajadores de empresas Operadoras Telefónicas, como agradecimiento a los favores realizados durante el periodo en que se desarrollaron conjuntamente los proyectos, es también una práctica habitual de incluir nuevos expertos en las empresas contratistas.

Esa es la peor de las soluciones a los temas de gerenciamiento en las empresas contratistas, pues se incluyen a ex mandantes dentro de equipos de contratistas, que



difícilmente logran quitarse la condición de jefatura y no se adaptan a encontrarse fuera de una operadora telefónica.

Tienen distinto ritmo de trabajo y presumen que delegar es “mandar a hacer”. Mantienen una actitud crítica y dura sobre supervisores y técnicos sin involucrarse en el problema a resolver, solo profiriendo críticas y cuestionamientos.

Es sin duda un fracaso incluir este tipo de profesionales en la organización y finalmente terminan yéndose de la empresa al cabo de un periodo corto.

En general los ejecutivos que realizan labores en una empresa contratistas, son potentes líderes, que logran lidiar con permanentes economías de guerra, insatisfacción de las personas, condiciones laborales mínimas, poca sindicalización efectiva, y niveles de presión muy altos.

Con todo ello, estos profesionales están preparados para grandes desafíos y sus perspectivas de crecimiento son altas, mas existe muy poca certeza de que puedan desarrollarlas dentro de la empresa contratista, donde los incentivos son de bajo nivel y el crecimiento depende de que internacionalmente decidan reorganizar la dirección de la empresa.



9 Conclusiones

9.1 Desde la perspectiva de las teorías de liderazgo

Analizando lo descrito en la teoría de rasgos, la revisión es fuerte en mostrar que existen rasgos a nivel de Supervisión y Técnicos que caracterizan a los líderes eficaces.

Al inicio de este estudio, lo sustentado en la teoría de rasgos, era el argumento más fuerte para entender los resultados en esta industria. En la medida que la revisión se fue profundizando, dichas posturas han ido cambiando. De todos modos, parece ser que en las relaciones existentes en la industria de las telecomunicaciones a nivel propiamente operativo, ciertos tipos logran de mayor forma su objetivos y consiguen que sus liderados lleven adelante proyectos de manera eficaz sus labores.

Como se mencionó en puntos anteriores, un líder creíble para personal técnico de comunicaciones, es aquel que tiene el conocimiento idóneo y ha librado batallas en proyectos emblemáticos, o de magnitud y/o resultados admirables. Debe tener historias importantes que contar y la capacidad de aglutinar en torno a si, con un estilo cercano y potente que borde la línea dura de la autoridad.

Un líder fuerte que tome decisiones en momentos de duda y dirima antes las indefiniciones. Sin mucho sentido democrático ni colaborativo.

Lo que en teorías emergentes se denomina un líder Carismático. De esos que nacen para conducir equipos y poseen habilidades innatas de expresar lo que desean para que el equipo se disponga a seguirlos. Un líder que posee la habilidad para inspirar entusiasmo, interés o afecto en los demás a través del encanto personal o la influencia”.

Los recursos disponibles y las condiciones en que se desarrollan los proyectos, obligan a contar con líderes carismáticos que aglutinen en torno a si al grupo técnico pues de manera racional y plenamente consiente sería muy críticos de las inadecuadas formas en que se enfrentan los proyectos.

Instalaciones de oficina y bodega sin los baños adecuados, largas y extenuantes jornadas de trabajo, pago por conceptos mal medidos, poca transparencia en las metodologías de pago, descuentos por conceptos propios de la operación y responsabilidad de los empleadores, sobrecarga de trabajo, mínima protección social; son parte de las pésimas condiciones que los técnicos y trabajadores de esta industria deben tolerar y vivir diariamente y necesariamente para ello requieren de líderes Carismáticos.



De algún modo estos líderes se transforman en cómplices de las empresas contratistas y mueven a los trabajadores con arengas y sabrosas historias.

Es difícil creer que eso ocurra en estos tiempos en que existe tanta información y es fácil disponer de ella, pero esta industria al igual que debe ocurrir en otras, está inserta en una permanente urgencia y necesidad de avanzar tecnológicamente y parece ser que dentro de aquello los trabajadores de rango inferior, son los más perjudicados.

En lo relativo a posiciones jerárquicas más altas, donde se encuentran profesionales con mayor preparación técnica, se vuelve difícil pensar que definiciones tan básicas del liderazgo surtan algún tipo de efecto en las personas. Se requiere revisar conceptos más profundos y elaborados para explicar la forma en que se vuelve efectivo el Liderazgo.

Entendiendo como efectivo, que cumpla de mejor forma las expectativas de las empresas y los desafíos establecidos por los clientes.

Corresponde entonces considerar que los resultados positivos en estos niveles organizacionales se explican a partir de aquellos líderes que son capaces de ver a sus dirigidos y de liderarlos de la forma en que ellos requieran ser dirigidos.

La gran cantidad de personas que forman los equipos de trabajo, obliga a que los líderes tengan la perspicacia de observar y entender a su equipo, para trabajar en liderarlos a cada uno de ellos de manera adecuada a sus conocimientos y entusiasmo.

Los líderes exitosos son quienes son capaces de adecuar su forma de abordar los problemas y las dificultades de sus equipos, conociendo el nivel de motivación y las competencias que estos tienen para realizar su tarea.

Esencialmente se dedican a dirigir a unos que no poseen las competencias adecuadas y capacitarles cuando son quienes tienen la ascendencia de un líder carismático sobre los técnicos a su cargo. Muchos supervisores que lograron posiciones de coordinación de sus antiguos pares, adolecen del conocimiento de ciertas herramientas informáticas o conocimientos mínimos de finanzas y deben ser conducidos con un alto nivel de dirección pues en general su motivación es alta.

El siguiente paso, luego de un importante tiempo en su tarea de supervisión con buen desempeño, permitirle optar a un cargo de Jefe de Operaciones o de Proyecto luego de adquirir conocimientos administrativos necesarios de manera formal o vía instrucción permanente.



La combinación entre motivación y aprendizaje, mantiene a un equipo cohesionado y dispuesto para desafíos permanentes.

9.2 Respetto de los aspectos Motivacionales

Las características de esta industria y el origen de los capitales que poseen las empresas contratistas hacen que los aspectos motivacionales se vean muy mermados y disminuidos, siendo considerados de manera errónea, casi como temas suntuosos.

El nivel de satisfacción de los trabajadores es muy bajo, y resulta determinante el trabajo de líderes con fuerte trabajo motivacional permanente para contener la masa de trabajadores que estarían dispuestos a buscar nuevas posibilidades si fuese posible.

Por un lado, las empresas operadoras de telefonía, limitan el libre intercambio de trabajadores entre las diferentes empresas contratistas, estableciendo tiempos mínimo de ausencia en una empresa, antes de aceptar que se muevan a otra, cercanos a los 3 meses y por otro lado, existe en el mercado un gran temor de moverse de una compañía a otra, pues las condiciones y los bajos sueldos obligan a pensar que la indemnización por años de servicios es una recompensa que les pertenece y no quieren perder.

En temas de motivación las compañías trabajan a nivel jerárquicamente inferior y logran objetivos empresariales con fórmulas que logran motivar a sus trabajadores a través de reconocimientos, promociones, actividades que logran potenciar al equipo y enriquecer la relación con supervisores y jefes de operaciones, mientras no se cubren los temas higiénicos como instalaciones adecuadas, procedimientos y políticas de protección laboral, respecto y sueldos dignos y transparentes.

Se mantienen en un equilibrio inestable de motivación, lidiando con los permanentes reclamos de los trabajadores y las organizaciones sindicales, que más que un organismo empoderado que defiende las necesidades de los trabajadores, es un mediador entre los que los trabajadores exigen y lo que las empresas miserablemente pretenden entregar.

No poseen la fuerza necesaria por el alto nivel de atomización que tienen y su capacidad de presión es mínima frente a empresas contratistas prisioneras de contratos leoninos que ni siquiera pueden cuestionar a la hora de firmar.

Cuando se materializan huelgas por negociaciones colectivas entre los trabajadores de una empresa contratista de una operadora, el servicio a los clientes finales de la operadora, no se suspende. No hay puestos de trabajo específicamente asignados a los trabajadores, por tanto, el reemplazo ilegal se materializa sin dificultad.



Nuevamente la motivación se basa en generación de entusiasmo etéreo y lleno de buenas historias. No en soluciones y acciones concretas, que no podrían sostenerse si la preparación de los técnicos y supervisores fuese adecuada para discutir con la altura necesaria, las condiciones adecuadas para su labor.

Con todo esto, no existe de parte de los trabajadores, una identificación con las empresas contratistas, que genere relaciones sustentables, de largo plazo y enfocadas en el crecimiento de estas empresas y siguen siempre siendo un vehículo para que los trabajadores brinden servicio a las operadoras de manera encubierta.

9.3 En lo relativo a Justicia Organizacional

No se practica con atención especial y ni siquiera parcial, la equidad en ninguno de sus aspectos, pues ni siquiera eso representa una preocupación para organizaciones como estas.

Analizando en detalle el concepto de justicia distributiva, es un hecho que las personas que en esta industria desempeñan labores, consideran que no reciben una remuneración adecuada para el trabajo que realizan y el aporte que representan para la empresa contratista. Por el contrario, están seguros que las remuneraciones que reciben los ejecutivos de dichas empresas son muy elevadas y es una clara prueba de que no se imparte justicia por este mecanismo.

En relación al aspecto procedimental, estas empresas no tienen procedimientos que sean respetuosos y amables con las personas. Son poco claros y están pensados en apremiar a los trabajadores cuando se trata de asuntos relativos al control de los recursos dispuestos por la empresa y a entorpecer la respuesta dilatando las tareas sin cumplir ningún tipo de acuerdo de plazos para las respuestas o compromisos con los trabajadores.

Las necesidades de los trabajadores no están en primer lugar para la empresa y cualquier solicitud que estos realicen, representa un atentado contra el *status quo* de la compañía.

No existen mecanismos establecidos amables para las contrataciones de personal y el trato que reciben los futuros empleados en ocasiones hace desistir a los postulantes en medio de dicho proceso. No se acostumbra a contar con las herramientas necesarias para su trabajo desde el día 1 de su ingreso y posteriormente se le juzga por ser poco “productivos”.



Dado que no se cuenta con un potente departamento de RRHH, el equipo de remuneraciones o departamento de personal improvisa permanentemente en las soluciones a los problemas de los trabajadores y falla.

No se formalizan procedimientos de cómo hacer las cosas, pues parece ser que la ambigüedad resulta útil a la hora de equivocarse y cambiar de opinión.

Peor aún, las oficina e instalaciones se segregan dividiendo las zonas de trabajo de los altos ejecutivos de todo el resto del personal, incluso incluyendo equipamiento de control de acceso biométrico para ingresar a las oficinas.

En muchos casos, altos ejecutivos exigen que se les trate de “don...” y no respetan las reuniones que pudo haber programado con subalternos ni proveedores, mientras la relación con clientes es casi de sumisión.

En el caso de las transnacionales españolas, es habitual que sus ejecutivos no se relacionen con las personas en ningún aspecto y les tratan con un desprecio impactante y extraño para personas con alto nivel de educación y cultura, llegando a desconocer la realización de actividades habituales en este tipo de estructuras organizacionales; de connotación nacional y cultural como las fiestas patrias.

9.4 Ideas Finales

Se observa en esta revisión, que el modelo de relaciones y administración en las empresas contratistas de las operadoras de telecomunicaciones en Chile, presenta un esquema operativo completamente obsoleto en lo que a relaciones, liderazgo y justicia organizacional se refiere.

Este modelo ha tenido ciertas mejoras en los últimos años, luego del fracaso y desaparición de muchas empresas. Relacom, Netrium, Azeta, etc.

No es sustentable que las operadoras telefónicas mantengan unos contratos tan desequilibrados entre ellos y sus colaboradores y con una actitud indolente, permitan que funcionen brindando servicio a sus clientes, organizaciones con tal nivel de inestabilidad, donde trabajadores y empresa buscan maltratarse mutuamente y perfeccionan las formas de agredirse en busca de intereses personales y no colaborativos.

Parece ser que este modelo en decadencia debiese reordenarse y migrar a un modelo más orientado al cliente y al respeto por las condiciones de los empleados que ahí realizan labores.



Es muy factible que parte de los cambios surjan a través del crecimiento de las organizaciones sindicales que logren unirse en torno a objetivos comunes y busquen obtener mayor fuerza para la realización de los cambios sustanciales que se requieren.

Grandes paralizaciones, protestas y marchas de trabajadores del gremio, podrían ser la tónica del inicio de los cambio necesarios y probables, que lleven a los trabajadores a buscar justicia y mejores condiciones en busca de satisfacción en el trabajo que escogieron o no, para concretar sus sueños personales.



10 Anexos

10.1 Contrato Colectivo SICE Agencia Chile, septiembre 2007

10.2 Código del Trabajo, octubre 2016

10.3 Ley 20.123, 2006

10.4 Norma Telefónica Chile FTTH



11 Bibliografía

Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato, 8va Edición

Administración – Robbind Coutler, 10ma Edición.

Clima y Compromiso Organizacional – Rubén Edel Navarro, Arturo García Santillán, Rocío Casiano Bustamante

Comportamiento Organizacional “En busca del desarrollo de ventajas competitivas” – Eduardo Amorós

Diseño de Organizaciones Eficientes – Henry Mintzberg

Teoría y diseño Organizacional – Richad L. Daft, 10ma Edición

Tesis de Título “Liderazgo interaccional” – Tesis Stefan Renck, 2009 Universidad Técnica Federico Santa María

Tesis de Título “Diseño de una Estructura Organizacional” – Raúl Soto Concha, 2008
Universidad del Bío-Bío