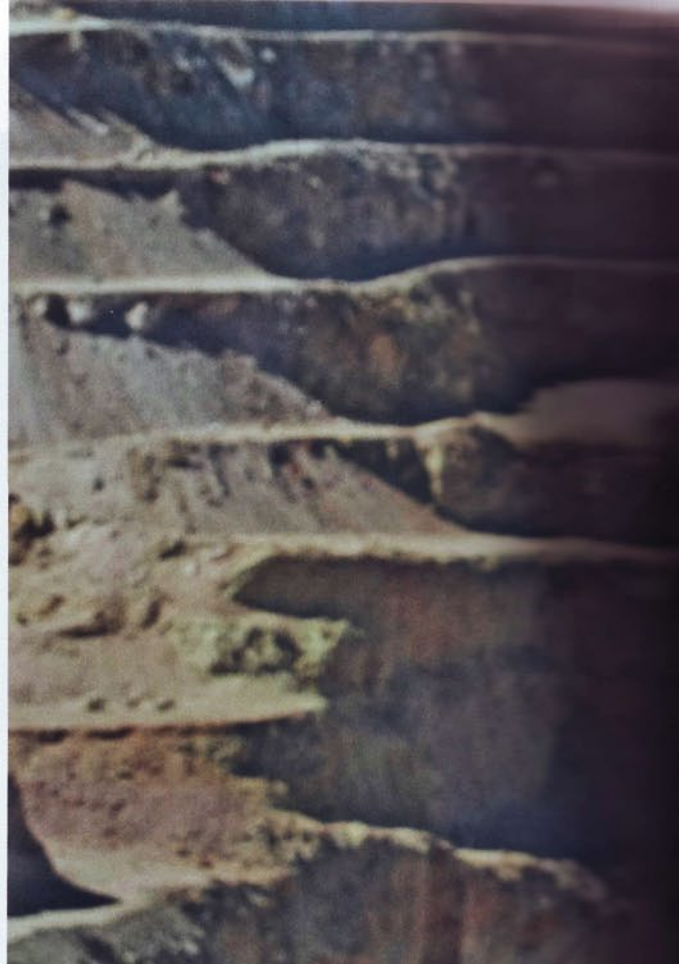


Como es sabido, la minería proyecta para el futuro un déficit de mano de obra en todos sus niveles, especialmente en el técnico. Ante la gran necesidad de mano de obra se corre el peligro de que se adopte la solución más rápida y sencilla: transferir solamente contenidos técnicos a los estudiantes de carreras mineras, con el fin de que puedan egresar más rápidamente de las instituciones educativas. Sin embargo, en una industria cuyos proyectos son a largo plazo y con un alto nivel de exposición social proporcionado por las relaciones con las comunidades y el medio ambiente, es necesario que el capital humano acentúe sus exigencias en habilidades sociales y liderazgo, entre otras aptitudes.

nacionalmente. En cuanto a los técnicos, debe reconocerse el esfuerzo que las mismas compañías mineras han hecho por capacitarlos”.

El especialista indica que en el caso de los profesionales, es importante que conozcan el negocio completo para que tengan una visión integral del mismo y posean habilidades interpersonales para liderar equipos de trabajo. En el caso de los técnicos, la realidad indicaría que se requiere mayor especialización en las distintas áreas en que se desempeñan. En este sentido, Ortiz destaca que “las compañías mineras invierten bastante en capacitación en épocas de buenos precios, pero son muy reactivas a contracciones del mercado y a menudo es el área de la capacitación una de las primeras en contraerse. Esto



Servicios de RR.HH.

Buscando habilidades blandas y duras

Julián Ortiz, Ph.D. y director del Departamento de Ingeniería de Minas de la Universidad de Chile, señala que “los profesionales de la minería (en Chile) tienen una formación de buen nivel y son reconocidos inter-

Las mineras están requiriendo profesionales que sean altamente competentes en lo técnico y en la gestión. Por ello están **seleccionando personas** que tengan un balance entre estas cualidades.



Fotografía: Juan Carlos Recabal - MINERÍA CHILENA

centros de formación técnica) para definir el perfil necesario". Por otro lado, el académico señala que es difícil balancear la formación, de modo de compatibilizar las competencias y habilidades técnicas, con las habilidades de gestión y de relaciones interpersonales. La carencia de alguna de ellas disminuye el potencial del profesional. En consecuencia, no basta con un profesional altamente competente en lo técnico, o excelente en gestión. Se requiere un balance entre ambos. Por ello, se debe tener cuidado con no simplificar el tema a una mera transferencia de contenidos.

Lo que hace falta

Dada la compleja problemática que se enfrenta a nivel global para la minería, las empresas mineras y proveedoras de servicios en Recursos Humanos han estado abarcando principalmente tres áreas. La primera de ellas es la búsqueda y selección de operadores y profesionales; luego está la capacitación de trabajadores, donde se apunta a desarrollar competencias que permitan potenciar el aporte de cada trabajador; y finalmente, se considera el desarrollo organizacional, el cual busca sinergias y crecimiento de cada uno de los integrantes de las diferentes áreas de las empresas mineras para conformar equipos de trabajo cada vez más especializados y con autonomía para asumir los desafíos de los proyectos mineros.

Respecto de la búsqueda de aptitudes, Elisa Rojas, consultora especializada Sector Minería en Adecco Chile, señala que "el principal requisito es poseer competencias como la seguridad, que consiste en resguardar tanto la propia vida como la de sus pares como un valor; además de ello son necesarias las competencias

duras, propias de conocimientos de cada especialidad".

Además, indica que todo este escenario da oportunidades a las empresas dedicadas al rubro de Recursos Humanos: "El trabajo ha aumentado para todo el sector minero, desde proveedores de operaciones, hasta empresas de Recursos Humanos, que hoy día se han convertido en un proveedor más de las compañías; y sin lugar a dudas lo que más ha aumentado son las labores de capacitación y selección de profesionales y técnicos idóneos para desempeñar funciones en condiciones la mayor de las veces extremas y adversas". Es por ello que "los programas exhaustivos de reclutamiento y selección, de capacitación y confección de paquetes de beneficios son hoy día indispensables para las grandes y pequeñas compañías del sector minero", apunta.

Todo este proceso es importante, ya que "un operador de maquinaria pesada, por ejemplo, que opera un camión de 200 toneladas, no se improvisa. Usted no entrega el manejo de un equipo de altísimo valor a alguien que no sea especializado y debidamente capacitado. Hay que entender que el problema hoy día es que el sistema educacional no es capaz de generar todos los niveles profesionales que la industria minera requiere", indica Rodrigo Sánchez, director ejecutivo de HRBuro.

Asimismo, Pablo Caro, gerente general de Pineal Consultores, puntualiza que "los trabajadores que más se necesitan son operador de camión de extracción, operador de maquinaria pesada, mantenedor de planta y mantenedor mina". En cuanto a las habilidades, las más importantes son el trabajo en equipo, adhesión a normas de seguridad, capacidad de trabajo bajo presión y liderazgo, dice.

habla de una visión un tanto cortoplacista de los encargados de estas decisiones. Quizás una de las mejores formas de abordar el tema es que las empresas formen una alianza con los centros de formación (universidades,

... Fernando Tobar, socio de Prosearch headhunters, señala que "en los profesionales con niveles de formación, las habilidades directivas se aprenden trabajando, por lo que una tutoría es indispensable. También cabe señalar que las habilidades más requeridas son liderazgo, la empatía, visión integral del negocio, adaptabilidad a entornos y grupos humanos". Por su parte Rodolfo Sommer, socio de SommerGroup, comenta que "en el corto plazo, se hace necesario reforzar áreas de proyectos". En contraste, Ian Cassidy, *managing partner* de Sterling Cassidy, opina que "fue debido a la suspensión y/o cancelación de los proyectos energéticos en Chile, sumado a la caída de la Bolsa Comercial de Toronto, se ven más necesidades en la parte de operaciones. Hemos comprobado que el conocimiento del inglés es la cualidad más difícil de encontrar en un profesional; no sólo en Chile, sino que a nivel de Sudamérica".

Por el lado de las aptitudes, Lorena Díaz, gerente general Target-DDI, señala que "en la minería la gestión de talentos es el desafío más clave, desde los procesos de atracción de talentos, como el posterior desarrollo y retención de este". Sobre este mismo tema, Paulina Piqué, Mining & Engineering consultant, y María Angélica Gutiérrez, *manager* Chile, ambas de Wall Chase Partners, agregan que "las competencias más demandadas en ejecutivos del área son planificación estratégica, liderazgo, adaptabilidad, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, comunicación efectiva, iniciativa y proactividad". Ante esta cantidad de habilidades que hay que desarrollar, se están destinando inversiones en el área de Recursos Humanos

que buscan cumplir este objetivo. Al respecto, Elisa Rojas, de Adecco Chile, indica que "la inversión que se realiza en capacitación y formación para el sector minero está siendo cuantiosa. Hay compañías que

Prácticas que innovan

Como no todo se soluciona solo con recursos financieros, también es necesario elaborar prácticas que generen beneficios. En este sentido, según Pablo Caro de Kartzow, de Pi-

Pablo Caro, gerente general de Pineal Consultores, indica que "los trabajadores que más se necesitan son **operador de camión de extracción**, operador de maquinaria pesada, mantenedor planta y mantenedor mina".

invierten cerca de US\$8 millones, no solo en profesionales y/o relatores capaces de formar a sus trabajadores; hoy día la capacitación implica la construcción de centros de formación con infraestructura sofisticada, cual si fueran verdaderas universidades".

Asimismo, Rodrigo Sánchez, de HRBuró, hace ver que "el

neal Consultores, dentro de las acciones innovadoras destacan la "contratación de personal sin experiencia, pero con potencial de aprendizaje para que, vía entrenamiento interno, por ejemplo, puedan transformarse en operadores camión de extracción. Dentro de estas iniciativas destacan los programas de aprendices, así como también,



Fotografía: Gentiliza de Prosearch

Ministerio del Trabajo, a través de planes de capacitación, pretende destinar \$30.000 millones en la formación de trabajadores para el sector minero, con énfasis en la incorporación de jóvenes y mujeres".

formar ingenieros especialistas a través de programas *trainee*, que le permitan a los profesionales jóvenes especializarse y adquirir experiencia técnica en áreas específicas". Por su parte, Fernando Tobar, de Prosearch headhunters, ase-

Los profesionales en Chile tienen una formación de buen nivel y son reconocidos internacionalmente.