

**INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE
IGUALDAD DE GENERO EN EMPRESAS SOCIAS DEL CONSEJO
MINERO**

DICIEMBRE 2020

Contenido

Resumen ejecutivo	3
Introducción	7
Parte 1: Cifras actuales. Mujeres en la gran minería en Chile	10
Parte 2: Iniciativas externas de buenas prácticas inspiradoras	12
2.1 Iniciativas de buenas prácticas en industrias mineras a nivel internacional	12
2.2 Iniciativas de buenas prácticas en otras industrias masculinizadas en Chile	15
Industria de la energía.....	15
Industria del transporte	16
2.3 Iniciativas globales inspiradoras	18
Programa “Win Win”	19
<i>Target Gender Equality</i> - Pacto Global (TGE)	19
Índice Paridad de Género.....	20
PROhumana y Alianza por el Género	21
4.1 Gobernanza	26
4.2 Formalización de Política de diversidad e inclusión	27
4.3 Adhesión a iniciativas globales	28
4.4 Apreciaciones sobre la Norma Chilena 3262 de Igualdad de Género y Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal	29
4.5 Medición de brechas salariales de género	30
4.7 Buenas prácticas concretas que implementan y resultados	31
4.7.1 Iniciativas y buenas prácticas en materia de atracción	32
4.7.2 Iniciativas y buenas prácticas orientadas a la retención de mujeres	33
4.7.3 Iniciativas y buenas prácticas en desarrollo de carrera	35
4.7.4 Iniciativas y buenas prácticas para reducir la segregación vertical	35
4.7.5 Iniciativas y buenas prácticas en conciliación familia, trabajo y vida personal	36
4.7.6 Iniciativas y buenas prácticas en capacitación y sensibilización sobre sesgos y estereotipos de género	37
4.8 Análisis de las principales barreras para aumentar la participación de mujeres	38
4.8.1 Barreras endógenas a la atracción	38
4.8.2 Barreras endógenas para la retención	39
4.8.3 Barreras exógenas que influyen tanto en la atracción como en la retención de mujeres en minería	40
4.9 Ideas para investigaciones futuras a propósito del reconocimiento de vacíos de conocimiento	42
Anexo: Resultados de información de las encuestas	45

Resumen ejecutivo

El presente informe de sistematización de iniciativas y buenas prácticas en materia de igualdad de género de empresas del Consejo Minero fue realizado entre septiembre y diciembre del 2020, a partir de la revisión de fuentes secundarias (informes de instituciones públicas, privadas y académicas) y de la aplicación de 13 entrevistas y 12 encuestas, las que fueron respondidas de manera voluntaria por empresas socias.

La información secundaria revisada de iniciativas en la industria minera a **nivel internacional -Canadá y Australia-**, evidencia la existencia de prácticas exitosas en cuanto a atracción, retención e igualdad de género, que podrían inspirar a las organizaciones en Chile. Se menciona en particular la implementación de iniciativas en Australia como la existencia de política de licencia por violencia doméstica familiar y el Programa de Inspiraciones Laborales (*Work Inspirations Program*) que crea un flujo de talento para mujeres en roles de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM). En Canadá ha sido exitoso el desarrollo del programa “*Welcome to Women*” de WIM, con acciones hacia el exterior para llenar el flujo de talento y, enfocadas hacia adentro con el fin de cambiar la cultura del lugar de trabajo. Entre éstas se cuenta prácticas para mantener el contacto con la familia desde el lugar de trabajo, limitar el correo electrónico fuera de horario, generar trayectorias profesionales que contemplen situaciones como licencia parental, de cuidado o estudios, y desarrollo de gestión del desempeño que aseguren una retroalimentación oportuna, honesta y directa tanto a hombres como mujeres. También se destaca la herramienta *Gender Diversity and Inclusion, A Guide for Explorers* que ayuda a las empresas a hacer mejores diagnósticos e implementar esfuerzos más certeros en género, diversidad e inclusión. Y finalmente la evaluación de la herramienta *GEM Works Toolbox*, de MiHR en el que se destaca la promoción de un lugar de trabajo seguro e inclusivo a mujeres con licencia por maternidad en operaciones, equipos de reclutamiento diversos -género, edad, ocupación-, pautas que valoren no solo habilidades técnicas, sino también actitudes y aptitudes, y eliminar sesgos en políticas de publicación de ofertas (lenguaje e imágenes híper masculinizadas), priorizando la promoción interna, previa preparación. En otros sectores masculinizados en Chile, como **energía y transporte**, también se recogieron experiencias positivas, que pueden ser inspiradoras. En la primera industria se destaca medidas de flexibilización de tiempo de trabajo, especialmente para personas con hijos/as en edad escolar, desarrollo de programas para potenciar talento interno con mirada de género, comités de paridad de género, establecimiento de metas de contratación -no sólo participación- e iniciativas de teletrabajo (previo a la pandemia). En transporte se subraya la creación de comité mixto para procesos de selección, priorizar la incorporación del sexo menos representado a igual mérito y condiciones, equiparar condiciones de competitividad con los hombres en procesos de movilidad interna (capacitación), hacer diagnósticos sobre incompatibilidades entre vida laboral y familiar de hombres y mujeres, priorizar el calendario de vacaciones para colaboradores con hijos/as o familiares que requieran cuidado, adecuar equipos, maquinarias y elementos de protección personal para que las labores puedan ser desempeñadas en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, y propuestas para implementar programas de salud considerando riesgos diferenciados por sexo. Se resalta como iniciativa innovadora la premiación de conductores y conductoras,

mentorías de conductoras con mayor experiencia a nuevas y la promoción de equipamiento de espacios amables en terminales y cabeceras para ambos sexos.

Como principales **indicadores cuantitativos** usados en este levantamiento y deseables para futuros análisis se usó el porcentaje de participación de mujeres en las empresas, general y desagregado por grupo de cargos; porcentaje de participación de mujeres en procesos de reclutamiento y selección; y porcentaje de personas con discapacidad -PcD-. Entre las empresas mineras participantes, un elemento a destacar positivamente es el **aumento del porcentaje de mujeres**, el que haciendo un promedio simple de los datos reportados por empresa, a agosto 2020, llega al **11.1%**, el más alto de los últimos años, siendo destacable el aporte de dos empresas a esta cifra, que han tenido una estrategia más pujante de atracción, definiendo metas ambiciosas. Se mantiene la tendencia de que en la categoría donde la **proporción de mujeres es mayor** es en **supervisoras** y menor en la de mantenedoras. La voluntad de crecer se expresa en los porcentajes de mujeres participantes en los **procesos de postulación y selección**, los que, en el último caso, salvo una excepción, **superan el 11% llegando hasta el 50%**. Igualmente, en casi todos casos **se selecciona a un porcentaje mayor de las que postulan**. Respecto a la contratación de PcD, a pesar de la entrada en vigor de la ley en 2018, no todas las empresas cuentan con información del porcentaje de la dotación con este atributo; sólo tres tiene más del 1% de PcD, el resto usa la salida alternativa de donación. Menos de la mitad de las empresas cuenta con información de porcentajes de mujeres y de PcD de sus contratistas.

Como **indicadores cualitativos**, se indagó sobre gobernanza (institucionalidad del tema de género), existencia de política de diversidad e inclusión -D&I-, iniciativas globales a las que la empresa adhiere, certificación de la Norma Chilena 3262, establecimiento de meta de participación, iniciativas de atracción y retención, buenas prácticas y resultados en medición de brechas salariales, desarrollo de carrera, reducción de segregación vertical, conciliación familia y trabajo, y capacitación en sesgos y estereotipos de género. Como síntesis de los resultados, se identificó que **cerca de la mitad de las empresas participantes cuentan tanto con gobernanza o institucionalidad formal** y visible del área de D&I, así como de una política escrita, que se articula con dimensiones más amplias, que incluye otros componentes como PcD y edad, como los principales. Sin embargo, en su relación con el medio, solo dos han certificado la Norma Chilena voluntaria 3262 de Igualdad de Género y Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal, y sólo otras dos, participan activamente en iniciativas globales de género y promoción de la inclusión de la diversidad (de carácter nacional e internacional). La **preocupación central** de las empresas está en la **atracción de mujeres**. Para ello se menciona realizar acciones positivas en 3 líneas: 1) **Alianzas: *partnership*** con universidades, acercamiento temprano para trabajar en conjunto el perfil minero, y competencias y habilidades a abordar en planes formativos; y redes con CFT y liceos técnicos para dar a conocer vacantes (estudiantes y egresadas) y con entidades públicas (OMIL, SENCE, DIDECO y SERNAMEG) para acceder a base de datos de mujeres. 2) **Ampliación de canales de difusión de vacantes:** medios de comunicación y redes sociales; portales de asociaciones de profesionales mujeres (WIM, Pride Connection, RIM, Mujeres Non Stop, Red Mujeres Alta Dirección, RedEG, Mujeres Ingenieras de Chile); y participación

en ferias laborales. 3) **Cambios en políticas de reclutamiento y selección:** cuotas en contratación; trazabilidad del % de mujeres que postula; mujeres en listas cortas; ternas exclusivas de mujeres; concursos dirigidos sólo a mujeres; publicaciones de cargos con lenguaje inclusivo (incluyendo infografía) y requisitos flexibles (acuerdo con la línea); panel entrevistador de composición diversa; entrenamiento a jefaturas en entrevistas sin sesgos de género; y proyecto de vacantes extras a mujeres con poca experiencia (nivelar brechas vía plan de desarrollo acelerado). Como transversal se menciona favorecer posicionamiento de marca empleadora. En relación con medidas para la **retención de mujeres**, se dividen en **estrategias transversales** que las benefician a todas, como reforzar medidas de conciliación familia y trabajo, trabajo flexible, análisis de la brecha salarial con plan de acción para disminuirla, derribar sesgos a través de programas de formación y promover un ambiente laboral favorable y respetuoso. Y **estrategias dirigidas a ciertos grupos de mujeres**, por red interna que moviliza compromiso y filosofía; inclusión de mujeres en la conversación de talentos; planes de sucesión; capacitación; gestión de talento corporativa y *engagement* con foco de potenciamiento; mentorías, foros y programas de perfeccionamiento femenino; programas de liderazgo que acompañan a mujeres con potencial que asumen roles de mayor responsabilidad; mesas de trabajo para crear planes de retención individuales.

Sobre **iniciativas de buenas prácticas**, el de mayor prevalencia, en la que todas las empresas muestran alguna iniciativa son **mejoras en la conciliación familia, trabajo y vida personal**. Se materializa a través de plataformas y guías orientadoras donde se informan de medidas en parentalidad (turnos flexibles para mujeres que regresan de post natal y pago sobre el tope pre y post natal, y licencias médicas), cuidado dependientes, calidad de vida y autocuidado, tiempo (adaptabilidad de jornada, vacaciones por sobre lo legal, iniciativas orientadas a respetar tiempos de descanso), teletrabajo para posiciones compatibles, proyectos de flexibilidad laboral, beneficios familiares (deportivos, salud física y mental, participación en actividades de la empresa), formación y perfeccionamiento, salas de lactancia, espacios de bienestar y recreación en campamentos, y análisis de usabilidad de medidas. En contexto Covid se han realizado actividades especiales y acompañamiento a casos. En segundo lugar, la mayoría de las empresas realiza **capacitación y sensibilización** (formato *e-learning*, *on line* y caja de herramientas) sobre sesgos de género, estereotipos, lenguaje inclusivo, *bullying* y acoso, liderazgo inclusivo, trabajo respetuoso, otras variables de diversidad - PCD y comunidad LGBT-, a lo que agregan encuestas, diagnóstico de cambio cultural, bajada de Política de D&I y carta de valores, conversatorios, *coaching* y campañas comunicacionales (violencia doméstica, acoso sexual, corresponsabilidad) y en algunos casos poseen programas específicos (Agentes de Cambio de D&I, Sello de Liderazgo y concepto Integro Equipos de Trabajo). En tercer lugar, se destacan las **acciones para reducir la segregación vertical**, la que ha tenido avances significativos durante el último año en cargos ejecutivos (gerentas/vicepresidentas). Las iniciativas son diseño de proyectos de reclutamiento proactivo de profesionales, cuotas, metas aspiracionales, programa de liderazgo con prioridad para mujeres, planes de visibilidad de mujeres en todas las posiciones vacantes.

Lo que es realizado en menor proporción, sólo por casi la mitad de las empresas es acciones específicas para **medir y reducir la brecha salarial de género** -algunas de manera general y otras desagregadas por tipo de cargos-. De las mejores iniciativas en este plano se destaca el usar prácticas libres de sesgos en las ofertas e ingresos, evitando preguntar expectativas de ingreso y eliminar otros sesgos como la universidad donde estudió, empoderar a líderes para identificar brechas, abordar problemas y efectuar correcciones, así como reportarlas interna y externamente. Y finalmente **el área que presenta desafíos por la menor cantidad de iniciativas**, sólo dos empresas de las consultadas, se refiere a realizar medidas específicas de **desarrollo de carrera** para cargos ocupados por mujeres.

El estudio exploró sobre las **principales barreras** para aumentar la participación de las mujeres dentro de la industria, y avanzar en atracción y retención, las que se organizaron en **endógenas y exógenas**. Por lo que son estos aspectos donde se recomienda **poner mayor atención en el futuro**: la falta de posicionamiento de la marca en el mercado, la falta de comunicación sobre los cambios actuales en la industria (hacia adentro y hacia afuera), la insatisfacción de expectativas de desarrollo de carrera y en conciliación familia y trabajo, la persistencia de sesgos inconscientes y estereotipos, la falta de una metodología o herramienta para medir el cambio cultural, y la inadecuada gestión de malas experiencias femeninas (como el acoso sexual), son las más importantes.

Con respecto al informe 2018 “Buenas prácticas en materia de igualdad de género de empresas socias del Consejo Minero”, se registran cambios y continuidades. Uno de los avances importantes es que **en el informe 2020 participaron casi el doble de empresas** que, en 2018, evidenciando un mayor desarrollo de la incorporación del enfoque de género al interior de las organizaciones. Por otra parte, se observa un **aumento en el porcentaje de participación femenina**. Las empresas siguen reafirmando el valor y necesidad de reconocer la D&I, por lo que más empresas impulsan iniciativas, éstas son más diversificadas, y en la mitad de los casos se organizan en una política formal. Con relación a buenas prácticas en conciliación trabajo y familia, anteriormente parecía haber un foco en trabajo flexible, incluso a distancia y situaciones relativas a materializar derechos de protección a la maternidad, en la actualidad **se ha avanzado en la implementación de prácticas innovadoras** como un estudio de levantamiento de brechas en el uso de medidas. Se aprecia en la actualidad una **mayor focalización en medidas de retención**, no sólo de atracción, **y en fijar metas de contratación** además de participación. **Solo aumentó en una sola empresa quienes están certificadas en la Norma Chilena 3262, presentándose como un área de mejora para la industria**. Como continuidad con el informe anterior, sigue siendo un desafío y **un ámbito rezagado el desarrollo de carrera específico para mujeres**. Se mencionan acciones de mentorías, entrenamiento y alianzas con instituciones de promoción del liderazgo femenino, pero no como algo generalizado. En el informe 2020 se visibilizaron iniciativas para reducir segregación vertical, recoger perspectivas o hipótesis sobre las barreras exógenas y endógenas de atracción y retención, así como la identificación de vacíos de investigación que pudieran derivar en propuestas consorciadas.

Introducción¹:

En un contexto de avance en el interés de la industria de la gran minería por mejorar las tasas de participación femenina en la fuerza de trabajo del sector y por posicionarse en el contexto país como un gremio activo en la elaboración de propuestas para avanzar en igualdad de género en organizaciones productivas, con tradición masculina, el Consejo Minero, ha seguido impulsando el desarrollo de diagnósticos actualizados con participación de sus empresas socias, que recoja iniciativas y buenas prácticas internas, que permita construir reflexiones conjuntas con el fin de diseñar y planificar colaborativamente acciones concretas que formen parte de una estrategia sectorial, que contribuya a reducir brechas de género, desde diversas dimensiones y de manera integral.

Este informe, debe leerse como continuidad de un trabajo de sistematización realizado en el año 2018, en el que se levantaron experiencias de buenas prácticas en seis empresas socias. En dicha oportunidad, se entregó información sobre políticas, iniciativas y medidas impulsadas por esas empresas, iniciativas impulsadas por diferentes actores a nivel nacional e internacional (Proyecto FONDEF Centro CIELO, Norma Chilena 3262 y sello Iguala, Iniciativa Paridad de Género, Índice de Género, Mining Industry Human Resources Council –caso Canadá–), que permitieron elaborar recomendaciones que aportan al diseño de una estrategia gremial en materia de género del gremio.

El informe Fuerza Laboral Minera del CCM, indica que para el 2019 las empresas de la industria de la gran minería, agrupadas en el Consejo Minero, contaban con un porcentaje de 8,9% de mujeres en promedio, superando en un punto la medición del 2017 -7,9%-. Si bien hay un aumento, el que se proyecta siga creciendo en los siguientes años, sigue vigente el desafío para el sector, de mantener y aumentar las medidas en atracción como en retención de mujeres. Dicho desafío llevó a formular como pregunta central y eje de esta indagación y que está a la base de este informe, el ¿por qué no hay más mujeres en minería? Para responder a ella se recurrió principalmente a levantar información primaria actualizada de las empresas del Consejo Minero², proceso en el que participó un total de 13 empresas. Se aplicó dos instrumentos a representantes que trabajan en las áreas de diversidad e inclusión, recursos humanos o gerencia general, una pauta de entrevista y una encuesta. Los temas de la pauta de entrevista fueron las políticas, iniciativas y medidas que están implementando en materia de diversidad, inclusión y género, de manera de sistematizar buenas prácticas; adhesión a iniciativas globales (Win Win, IPG género y PROhumana); e institucionalidad de género y programas permanentes; entre otras. La encuesta en cambio preguntó sobre: porcentaje de participación de mujeres en general y desagregada, porcentaje de mujeres participantes en procesos de reclutamiento y selección, y porcentaje de personas con discapacidad; acciones en capacitación/sensibilización cultural; acciones en atracción y retención; buenas prácticas en

¹ La elaboración de este informe estuvo a cargo del equipo del Centro CIELO, de la Universidad Santo Tomás.

² Las empresas 13 empresas entrevistadas fueron Collahuasi, Kinross Chile, Freeport MCMoran (El Abra), Antofagasta Minerals, Codelco, Glencore Chile, Sierra Gorda SCM, Teck Chile, Caserones, BHP, CMP, Anglo American y Río Tinto. Las encuestas se aplicaron a las 12 primeras empresas señaladas.

conciliación familia, trabajo y vida personal; formas de medir y reducir brecha salarial; desarrollo de carrera equitativo; y reducción de brechas en segregación vertical (cargos de dirección).

Adicionalmente se recurrió a fuentes secundarias para actualizar iniciativas de buenas prácticas en materia de igualdad de género en industrias mineras a nivel internacional (Canadá y Australia), así como de otras industrias masculinizadas en Chile (transporte, energía), como de iniciativas globales (ONU Mujeres, Pacto Global, otras).

Se buscará en este proceso vincular esta información con las acciones que estén implementando en la práctica las empresas y de acuerdo con su percepción, qué barreras en particular abordan.

Esto a mediano plazo, entregará información de calidad para el Consejo Minero, que permitirá diseñar recomendaciones de medidas correctivas para aumentar las tasas de participación.

Los resultados de esta micro investigación permitirán recoger tanto lo que ya existe como evidencia (lo que ya sabemos), así como lo que falta por investigar (vacíos de información en los planos de atracción, retención y disponibilidad de mujeres calificadas para minería), cuestión que podría formar parte de una propuesta de investigación más amplia, por ejemplo, a presentar a algún fondo concursable a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) en el 2021 o posterior.

Dada la situación de pandemia vivida a nivel global, todas las entrevistas (realizadas entre los meses de septiembre y octubre 2020) y primer taller de socialización (29 de octubre 2020), se realizaron en modalidad *on line*.

El Consejo Minero reconoce que la incorporación de las mujeres en minería requiere del trabajo coordinado entre el sector privado y otras instituciones (Estado y academia), ya que corresponde a una industria que por décadas estuvo integrada sólo por hombres, por contar con un marco legal restrictivo y condiciones culturales que frenaban el ingreso de mujeres a los yacimientos. Recién en 1996, se eliminan restricciones del Código del Trabajo, permitiéndoles avanzar y construir un espacio dentro de la industria, la que observaba ya desde 1990 el ingreso del primer grupo de mujeres a labores operacionales en una mina de Codelco (El Teniente), conformado por esposas de trabajadores, marcando un hito histórico. Desde el ingreso de las mujeres en minería, se ha incrementado paulatinamente el porcentaje, pero también se ha mejorado las condiciones para su inserción. Por ejemplo, durante el año 2018, BHP nombra la primera Gerenta General de la gran minería en Chile³.

³ <https://consejominero.cl/chile-pais-minero/aprende-de-mineria/mujer-en-la-mineria/>. Visitada 19.12.2020.

Actualmente los proyectos de las empresas mineras relacionados con la temática de género tienen como foco principal la incorporación de mujeres en la industria, para ello han trabajado en generar mejores espacios para que desarrollen su labor, por ejemplo, los programas de aprendices, diseñados para que mujeres puedan ingresar a cargos como operadoras de equipos fijos o móviles en faenas, mediante capacitaciones especializadas. Como Consejo Minero, se han desarrollado una serie de estrategias y prácticas comprometidas con impulsar la participación de las mujeres dentro de la industria, entre ellos talleres sobre mujer y minería, que han permitido compartir y sistematizar la experiencia de las empresas socias; formar parte de la mesa de trabajo “Mujer y Minería”, instancia impulsada por los ministerios de Minería y de la Mujer y Equidad de Género; o la creación de un portal mediante el Consejo de Competencias Mineras -CCM- donde se puede conocer y acceder a toda la información y programas especializados para las mujeres y su inserción en la industria⁴.

⁴ Idem.

Parte 1: Cifras actuales. Mujeres en la gran minería en Chile

La participación de mujeres en la minería en Chile ha sido medida por distintas fuentes en la última década, y dependiendo del alcance, fecha de aplicación, tipo de encuesta y fuente, se reportan porcentajes distintos entre sí, pero cercanos al 8% y 9%. A continuación, se muestra la tabla que grafica cifras que entregan distintas fuentes y su último registro actualizado.

Tabla 1. Participación femenina en la minería según tipo de fuente de datos

Fuente	Año	Alcance	Tipo de encuesta	% participación femenina	N
Sernageomin	2019	Toda la rama (Explotación de minas y canteras)	Anuario de la Minería, base de datos del Departamento de Seguridad Minera y fiscalización	8,6%	21.455
ENE	2020 (trimestre agosto-oct)	Toda la rama (Explotación de minas y canteras)	Autodeclaración encuesta de empleo	9,2%	18.048
CASEN	2017	Gran Minería (sobre 200 trabajadores/as)	Autodeclaración encuesta hogares nacionales aplicada nov 2017-enero 2018.	7,9%	5.277
Fuerza Laboral Minera	2019	Empresas socias del CCM (13 de gran minería y 17 proveedoras)	Bases de datos de las empresas asociadas	8,4%	11.857

Fuente: Elaboración propia

Según los registros administrativos de SERNAGEOMIN -tabla 2-, la participación de las mujeres en el sector minero representó el 8,6% del total de la fuerza laboral en la medición 2019, incluyendo la pequeña, mediana y gran minería. Esta fuente muestra el aumento sostenido que ha tenido el porcentaje de mujeres en el sector en 16 años, desde el 2003 al 2019, incrementándose en más de un 500%. La ENE -Encuesta Nacional de Empleo- muestra un porcentaje de 9,2% para el trimestre agosto-octubre 2020, también para la rama completa, esto es “explotación de minas y canteras” -tabla 3-, evidenciando una reciente disminución entre 2019 y 2020 tanto para hombres como mujeres, no solo en porcentaje, sino en la cantidad total de trabajadores/as en la rama, lo que podría estar directamente relacionado con la crisis económica producida por la pandemia covid-19. Por su parte, a partir de los resultados de la encuesta CASEN 2017 – Caracterización Socioeconómica Nacional-, realizada a hogares chilenos, se pueden obtener datos acerca de las personas ocupadas en la rama completa filtrando por tamaño, obteniendo que en las grandes empresas -con más de 200 empleados y empleadas-, el porcentaje de mujeres era de 7,9%, que equivale a 5.277 mujeres. El informe Fuerza Laboral Minera realizado por el CCM y Fundación Chile evidencia -tabla 4- que el porcentaje de mujeres para el 2019 (con datos 2018) es en total del 8,4% (considerando empresas socias y proveedoras de la gran minería), que equivale a 11.857 mujeres. A modo de hipótesis, el menor número o subregistro de la encuesta CASEN puede deberse a que la fuente son los hogares. Tanto en el informe del CCM, como en los registros de SERNAGEOMIN y la ENE hay consenso en un aumento porcentual entre los años 2017 y 2019, aunque la tasa de participación femenina en la industria siga siendo baja.

Tabla 2. Participación de personas trabajadoras en faenas mineras (toda la rama y tamaños empresas) por sexo, 2003-2019

Año	Total	Mujeres			Hombres			Brecha sexo
		Cantidad	Porcentaje	Crecimiento año a año	Cantidad	Porcentaje	Crecimiento año a año	
2003	99.894	3.329	3,3		96.565	96,7		-93.236
2004	112.463	4.658	4,1	39,9%	107.805	95,9	11,6%	-103.147
2005	133.991	5.893	4,4	26,5%	128.098	95,6	18,8%	-122.205
2006	132.807	6.322	4,8	7,3%	126.485	95,2	-1,26%	-120.163
2007	153.352	7.953	5,2	25,8%	145.399	94,8	14,96%	-137.446
2008	164.642	9.409	5,7	18,31%	155.233	94,3	6,76%	-145.824
2009	174.125	10.438	6,0	10,94%	163.687	94,0	5,45%	-153.249
2010	191.043	11.760	6,2	12,67%	179.283	93,8	9,53%	-167.523
2011	197.197	12.557	6,4	6,78%	184.640	93,6	2,99%	-172.083
2012	236.771	17.205	7,3	37,02%	219.566	92,7	18,92%	-202.361
2013	229.375	17.061	7,4	-0,84%	212.314	92,6	-3,30%	-195.253
2014	249.815	18.918	7,6	10,88%	230.897	92,4	8,75%	-211.979
2015	238.454	18.839	7,9	-0,42%	219.615	92,1	-4,89%	-200.776
2016	218.160	17.482	8	-7,2%	200.678	92	-8,6%	-183.196
2017	217.404	17.615	8,1	0,76%	199.789	91,9	-0,44%	-182.174
2018	228.340	19.284	8,4	9,4	209.056	91,55	4,6	-189.772
2019	248.803	21.455	8,6	11,2	227.348	91,38	8,7	-205.893

Fuente: Elaboración propia en base a SERNAGEOMIN

Tabla 3. Participación de personas trabajadoras en rama. Explotación de minas y canteras por sexo, 2013-2020 (trimestre agosto-octubre)

Año	Total	Hombres	Mujeres	Porcentaje Mujeres
2013	259.591	239.653	19.938	7,68%
2014	244.987	222.591	22.396	9,14%
2015	239.190	219.403	19.787	8,27%
2016	205.877	187.653	18.224	8,85%
2017	190.522	176.168	14.354	7,53%
2018	208.597	185.433	23.164	11,10%
2019	235.265	210.484	24.881	10,57%
2020	196.187	178.139	18.048	9,19%

Fuente: Elaboración propia en base a ENE 2013-2020

Tabla 4. Participación de trabajadoras en empresas socias Consejo Minero

Año	Porcentaje de mujeres Empresas mineras	Porcentaje de mujeres Empresas proveedoras	Total	N mujeres
2012	7,6%	6,1%	7,1%	11.863
2013	8,0%	5,5%	7,1%	12.875
2014	7,7%	6,5%	7,3%	13.058
2015	7,7%	7,1%	7,5%	12.769
2017	8,4%	6,7%	7,9%	10.750
2019	8,9%	7,4%	8,4%	11.857

Fuente: Elaboración propia en base a Informes Fuerza Laboral Minera

La esquiya participación de mujeres en minería no es asunto exclusivo de Chile. Las tasas de participación de Australia (17%) y Canadá (18%) para el 2019 son más altas (CCM 2020), pero se debe considerar que la tasa global de participación femenina en dichos países es mayor que la de Chile.

Parte 2: Iniciativas externas de buenas prácticas inspiradoras

2.1 Iniciativas de buenas prácticas en industrias mineras a nivel internacional

A continuación, expondremos información actualizada sobre iniciativas de buenas prácticas en materia de igualdad de género en empresas mineras a nivel internacional, específicamente en Canadá y Australia, dos países que llevan más años que Chile investigando e implementando incentivos que les ha permitido mejores tasas de participación femenina.

Algunas de las iniciativas de buenas prácticas recogidas en Australia son las siguientes:

- a. Fortescue Metals Group. Se trata de una de las primeras empresas en mineral de hierro australiana en firmar el Compromiso de Paridad (*ParityPledge*) que busca cerrar la brecha de género y racial, llevar la paridad de género al más alto nivel del negocio, requiriendo un compromiso público por parte de las empresas en el que se comprometan a entrevistar al menos a una mujer calificada para cada puesto ejecutivo⁵ (bajo la premisa que cuando las empresas hacen público su compromiso es más probable que cumplan lo planificado). Por otra parte, buscando aumentar la tasa de participación femenina, implementan iniciativas como el establecimiento de descanso, apoyo para jardín infantil o sala cuna, licencia parental remunerada, trabajo flexible, compromiso con la equidad salarial, política de licencia por violencia doméstica familiar y oportunidades de capacitación y desarrollo.
- b. South 32: Empresa de minería y metales australiana que obtuvo para 2018 buenos resultados en el reclutamiento de nivel de entrada, donde las mujeres representaron el 46% del ingreso a nivel mundial. Trabajan en pro de crear un flujo de talento para mujeres en roles de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) a través del Programa de Inspiraciones Laborales (Work Inspirations Program), que se organiza con el Departamento de Educación de Australia Occidental y donde se exhiben carreras en minería y se brinda la oportunidad a las estudiantes de adquirir experiencia práctica⁶.

Otras iniciativas recogidas de Canadá son las siguientes:

- a. “Welcome to women”, iniciativa de Women in Mining Canadá, al que distintas compañías aportaron y que expone cinco categorías de prácticas inclusivas de género complementarias (entre las empresas aportantes con referencias en Chile se encuentra BHP, Teck, Río Tinto y Barrick). El plan ofrece una vía doble para impulsar la representación femenina. Acciones hacia el exterior para llenar el flujo de talento y, acciones enfocadas hacia adentro con el fin de cambiar la cultura del lugar de trabajo⁷.

⁵ <https://www.fmgil.com.au/in-the-news/media-releases/2019/08/20/fortescue-signs-pledge-for-gender-parity>. Visitada 6.11.2020

⁶ https://www.south32.net/docs/default-source/all-financial-results/2018-annual-reporting-suite/people.pdf?sfvrsn=9e4c8201_2
Visitada el 06.11.20

⁷ <https://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf>. Visitada el 06.11.20

Las cinco estrategias sistémicas del programa buscan intervenir los siguientes ámbitos:

1. Signos y símbolos de inclusión de género en la cultura laboral: Con esto se refiere a que la terminología, imágenes, instalaciones y políticas al estar diseñadas para hombres, se dificulta atraer a las mujeres a la industria, evidenciando barreras.
2. Lugares de trabajo respetuosos: Implica entender qué constituye acoso, intimidación y violencia en el trabajo, desarrollando una política explícita de tolerancia cero para ciertas categorías de comportamiento, un proceso de resolución para abordar las preocupaciones y conflictos en el trabajo, apoyo para el desarrollo de relaciones laborales positivas desde la formación, el refuerzo para la colaboración y el trabajo en equipo, y la comunicación sobre la inclusión.
3. Capacidad para conciliar el trabajo con compromisos personales: Políticas o programas que orienten las prácticas (horario flexible, teletrabajo, licencias, beneficios de salud extendidos, prácticas para mantener el contacto con la familia desde el lugar de trabajo, entre otros); evitando reuniones que se extiendan fuera del horario laboral y limitando el correo electrónico fuera de horario; alineación de los sistemas de recompensa formales e informales, que enfatizan el desempeño por encima de las horas dedicadas al trabajo.
4. Prácticas inclusivas para oportunidades de carrera: se refiere a programas de aprendizaje que desarrollen habilidades y preparación de mujeres para puestos en los que se necesitan y hayan tenido subrepresentación; que generen trayectorias profesionales que contemplen situaciones como licencia parental, de cuidado o estudios; que contemplen la formalización y aumento de beneficios, instando a líderes y gerencias a asesorar y defender a mujeres talentosas; que actualicen los procesos de gestión del talento (definiciones de potencial y criterios de contratación y promoción) donde se incluya el género; proactividad en la contratación y promoción generando que en las listas cortas sean consideradas mujeres calificadas; y el desarrollo de gestión del desempeño que aseguren una retroalimentación oportuna, honesta y directa tanto de hombres como de mujeres.
5. Ser imán para el talento: No solo de empleadores individuales, sino la participación de otras partes interesadas de la industria, como las asociaciones y colaboraciones entre el gobierno, industria o asociaciones profesionales, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas y empleadores.

Algunas empresas mineras canadienses que son líderes en las mejores prácticas son⁸: Cameco, Teck, Kinross y Kirkland Lake Gold.

- b. Gender Diversity and Inclusion, A Guide for Explorers⁹: Se trata de una guía diseñada en 2019 por Prospectors & Developers Association (principal voz de la comunidad de desarrolladores y exploradores de minerales, con cerca de 8.000 miembros en el

⁸ <https://www.osler.com/en/resources/governance/2019/diversity-disclosure-practices-report-mining-industry> Revisado el 06.11.2020

⁹ https://www.pdac.ca/docs/default-source/priorities/responsible-exploration/gender/pdac-report-gender-diversity-and-inclusion-2019-final_june-14-2019-for-web.pdf?sfvrsn=aa908c98_4 Revisado el 06.11.2020

mundo¹⁰). Orienta a las empresas a comprender problemas e implementar esfuerzos relacionados con género, diversidad e inclusión. Contiene herramientas para que las empresas implementen estrategias y programas; y construyan entornos diversos e inclusivos interna y externamente. Establece la forma en que las organizaciones pueden trabajar para dismantelar las barreras clave por medio de cuatro líneas:

1. Desarrollando línea de base sobre el estado actual de diversidad e inclusión.
 2. Formalizar políticas de la empresa a través de *Gender-Based Analysis Plus-GBA +* (proceso analítico para evaluar cómo pueden implementar políticas, programas e iniciativas).
 3. Desarrollar estrategia de diversidad e inclusión, la que debe esforzarse por abordar barreras relativas a cultura, (in)flexibilidad en el lugar de trabajo, sesgos de género, violencia de género y acoso sexual.
 4. Brindar capacitación y educación continuas, haciendo recomendaciones de las mejoras.
- c. Finalmente presentamos el esfuerzo de evaluación de la herramienta “Equidad de Género en Minería” *GEM Works Toolbox*, por parte del Consejo de Recursos Humanos de la Industria Minera (MiHR), el que ya habíamos presentado en el 2018. El estudio evidencia seis ejemplos específicos de empresas que adoptaron la herramienta¹¹.
1. Agnico Eagle: Inició la implementación del programa con la revisión de sus operaciones para identificar áreas de cambio. Se exploró el potencial de las barreras sistémicas de las políticas y procedimientos escritos sobre las mujeres que toman licencia por maternidad en operaciones remotas y se tomó la decisión de revisarlas para continuar con el compromiso de promover un lugar de trabajo seguro e inclusivo que apoye a las mujeres y familias en toda la empresa.
 2. Hatch: *GEM Works Toolbox* les sirvió para evidenciar las barreras que disuaden a las mujeres para postularse a ciertos puestos y que no existía una política escrita para el reclutamiento. Luego del análisis decidió enviar equipos de reclutamiento más diversos a cada feria profesional, que se relacionaran con un grupo más amplio de estudiantes (género, edad y ocupación), generándose un registro de ellos/as.
 3. Mosaic: Usó la herramienta para analizar las pautas de contratación de la gerencia, evidenciando que se enfocaban en gran medida en procedimientos a seguir durante la entrevista, más que en el proceso de selección propiamente tal. De tal forma, que generaron una actualización de las pautas de reclutamiento para atraer a un grupo más diverso. Se revisó la política de publicación de ofertas de trabajos para reconocer prejuicios de género inconscientes que evitaran la postulación de mujeres a ciertos puestos. Se identificaron inconsistencias y alinearon pautas de contratación y política de publicación, para eliminar sesgos.
 4. Taseko: Usó *GEM Works Toolbox* para revisar procedimientos operativos seguros, evidenciando lenguaje de género dentro de muchos de ellos, haciendo un

¹⁰ <http://www.iimch.cl/index.php/noticias2/actualidad/1839-convencion-de-asociacion-de-prospectores-y-desarrolladores-de-canada>. Visitada 20.12.2020

¹¹ <https://mih.ca/wp-content/uploads/2020/02/Mihr-GEM-Case-Studies-EN-web-1.pdf> Revisado el 06-11-20

reemplazo por palabras neutras. Se revisó la redacción de publicaciones que anunciaban vacantes para el equipo de tronaduras, con el fin de asegurar que las mujeres no se desalentaran inconscientemente para unirse al equipo.

5. **Teck:** A partir de la recopilación de un gran volumen de datos de recursos humanos se visualizó la política de gestión de vacantes del personal interno y su proceso de gestión de sucesión como una oportunidad para aplicar los aspectos prácticos del programa *GEM Works*. Los datos indicaron que cuando se publicaba una posición internamente las mujeres tenían tres veces más probabilidades de postularse (pero solo cerca del 10% de los puestos se publicaron de esta forma y el resto utilizando información de gestión de sucesiones). De tal forma, la empresa revisó las prácticas de planificación de sucesión y gestión de vacantes, generando políticas y procedimientos más inclusivos. Los cambios en la política de sucesión, aseguró que las gerencias consideren a todas las mujeres que les reportan y evalúen qué tan preparadas están para la promoción; y solicitar a quienes reclutan lista con equilibrio de género que garantice la representación de más mujeres en el grupo de talentos, siguiendo la misma lógica para la contratación o promociones.
6. **Vale:** Identificó que dotación y postulaciones en el área de mantenimiento eran mayoritariamente de hombres, el lenguaje utilizado en las ofertas no incluía el género y el panel de entrevista era masculinizado. Se utilizó *GEM Works Toolbox* para revisar ofertas para electricistas industriales en el taller de máquinas, poniendo atención a las descripciones y publicaciones en busca de lenguaje hiper masculinizado. Se cambió la redacción de anuncios y se agregó una mujer al panel de entrevistas. Se revisaron preguntas de la entrevista y reescribieron, evaluando a candidatos/as más allá de las habilidades técnicas, incorporando actitudes y aptitudes.

2.2 Iniciativas de buenas prácticas en otras industrias masculinizadas en Chile

Industria de la energía

Actualmente en la empresa Enel¹², existe un 22% de dotación de mujeres al año 2019 a nivel nacional. Para impulsar la participación de mujeres en carreras STEM la compañía mantiene relaciones con colegios, universidades e institutos profesionales, en las que tradicionalmente participan varones. Para lograr el equilibrio entre hombres y mujeres en los procesos de reclutamiento y selección, ha establecido metas, logrando tasas de participación femenina en los concursos de entre un 24% a un 39%. Por otro lado, impulsa cursos y talleres de sensibilización (inclusión laboral de personas con discapacidad -PcD-, equidad de género, acoso sexual y acoso laboral) sobre comportamientos y valores relacionados con diversidad, inclusión y flexibilidad laboral. En materia de conciliación vida laboral y personal desarrolló programa de teletrabajo previo a la pandemia que permite trabajar un día a la semana desde el hogar u otro lugar con buena conexión y cumpla condiciones de seguridad. Durante 2019 el número de trabajadores/as con teletrabajo

¹² www.enel.cl. visitada noviembre 2020.

abarcó a 481 colaboradores/as en total (que equivale al 22,3% del personal interno de acuerdo con su reporte de sostenibilidad). Otras medidas son flexibilizar anticipando o retrasando la salida o ingreso al regreso de las vacaciones (tope de 4 horas consensuado con jefatura y recuperable), para ingreso y salida diaria (de adelantamiento o retraso de 45 o 30 minutos) para trabajadores/as sujetos a control horario y para el primer día de clases de sus hijos/as. En desarrollo de carrera dispone de una serie de iniciativas de capacitación al 100% de la dotación (transformación digital, desarrollo de habilidades de liderazgo y cambio cultural), que busca generar destrezas para el desarrollo de actividades laborales diarias, lo que fomenta potencia la movilidad interna.

CGE¹³ (compañía de distribución y transmisión eléctrica) tiene un programa para potenciar el talento interno con perspectiva de género, mediante la promoción de mujeres a cargos de liderazgo en el sector. Se promueve que mujeres talentosas con habilidades técnicas y de gestión, a través del apoyo del área de Cultura y Talento, participen en el programa *ESE Business School*. Tiene otros cursos *on-line* dirigidos a todas las mujeres de la organización, con el fin de entregar herramientas para empoderar y desarrollar su marca personal.

ENEX¹⁴, que es parte de IPG-Chile desde el 2018, contempla como uno hito la adaptación de espacios físicos que permiten la inclusión de mujeres en instalaciones históricamente masculinas y trabajar como operadoras de abastecimiento de aviación en el Aeropuerto de Santiago. En 2018 se creó el Comité de Paridad de Género, cuyos objetivos son definir un modelo de gestión y generar el plan de trabajo de paridad e inclusión.

Colbun SA¹⁵, empresa de origen chileno dedicada a la generación de energía eléctrica, presentó agenda de género 2019, buscando aumentar en más de 50% el porcentaje de mujeres contratadas en áreas tradicionalmente dominadas por hombres y subir en 14% el porcentaje de mujeres en cargos de liderazgo. La compañía se destaca por ser la empresa del IPSA con mayor presencia femenina en su directorio.

Chilquinta¹⁶ organizó en 2017 con la Secretaría Regional Ministerial de Energía de Valparaíso el seminario “Equidad con Energía” el que concluyó en la importancia de incorporar más profesionales mujeres y desarrollar espacios para futuras ingenieras, técnicas, instaladoras y linieras.

Industria del transporte

En esta industria se destaca la Empresa de los Ferrocarriles del Estado -Grupo EFE-¹⁷, que tradujo su compromiso en una Política de Equidad de Género corporativa formal y explícita, cuyo objetivo general es promover un cambio cultural, tanto en lo que se refiere a los usos y prácticas al interior de la empresa como en su proyección a la sociedad, a través de sus

¹³ <https://www.df.cl/noticias/site/artic/20190903/asocfile/20190903152214/20190904suple.pdf>. Visitada noviembre 2020.

¹⁴ <https://www.enex.cl/wp-content/uploads/2019/12/Reporte-2017-2018.pdf>. Visitada noviembre 2020.

¹⁵ <http://generadoras.cl/prensa/colbun-presento-agenda-de-genero-2019> Visitada noviembre 2020.

¹⁶ <https://energia.gob.cl/noticias/valparaiso/encuentro-de-genero-y-energia-en-la-region-de-valparaiso>. Visitada noviembre 2020.

¹⁷ <https://www.efe.cl/corporativo/documentos/politicas/>. Visitada noviembre 2020.

relaciones con proveedores como de la prestación de sus servicios públicos, estableciendo normas y mecanismos.

La política propone como acciones incorporar mujeres en todos los procesos de reclutamiento y selección de personal –sean realizados directamente o mediante terceros, especialmente en aquellos cargos en donde históricamente ha habido una escasa participación de mujeres, como niveles ejecutivos altos y medios, y en áreas operacionales, (maquinistas); crear comité de decisión mixto para los procesos de selección, con igual representación de hombres y mujeres; tener una representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y toma de decisiones, con igualdad de requerimientos para el desempeño de los mismos; priorizar la incorporación del sexo menos representado, en aquellos casos en donde ambas personas tengan similares méritos y condiciones en su candidatura; fomentar la capacitación y adquisición de habilidades claves para el desempeño adecuado de las funciones en aquellos cargos a los que las mujeres deseen postular, equiparando condiciones de competitividad con los hombres; y contar con prácticas de remuneraciones basadas en criterios de igualdad. En el ámbito de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, se propone promover la eliminación del rol culturalmente creado donde las mujeres son siempre las que asumen responsabilidades familiares. Como acciones impulsará la certificación en la Norma Chilena 3262, al 2023, contar con infraestructura adecuada para equipos laborales mixtos (baños, sala de lactancia, entre otros), levantar un diagnóstico sobre las incompatibilidades entre vida laboral y familiar que puedan estar viviendo tanto hombres como mujeres, facilitar la flexibilidad horaria y física (del lugar de trabajo) en aquellos casos que requieran permisos especiales, priorizar el calendario de vacaciones para colaboradores con hijos/as o familiares que requieran de cuidados especiales, adecuar los equipos, maquinarias y elementos de protección personal para que las labores puedan ser desempeñadas en igualdad de condiciones. Como propuestas transversales implementarán programas de salud integral (física y mental), tomando en cuenta los riesgos de salud asociados a su sexo. Finalmente cuentan con acciones en materia de prevención y detección del acoso laboral, sexual y violencia de género, capacitando a todo el personal.

Otra empresa del área que se ha destacado en el último tiempo es la Empresa Portuaria Austral -Epastral¹⁸- que fue distinguida por el IPG de Género y Comunidad Mujer como una de las empresas que ha avanzado en la formulación de medidas coherentes, apoyadas en indicadores y metas concretas.

La Mesa Público-Privada entre Ministerio y empresas del rubro, que tuvo como hito inicial la primera entrega del reconocimiento “Mujeres en Ruta”, galardón otorgado por el Ministerio y la Comisión de Género a empresas y centro educacionales que comprometan realizar esfuerzos para la inclusión de la mujer. Se realizó un estudio¹⁹ que recomendó

¹⁸ <https://www.epaustrial.cl/destacan-a-empresa-portuaria-austral-como-empresa-agente-de-cambio-en-reduccion-de-brechas-de-genero/>. Visitada noviembre 2020.

¹⁹ https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inclusi%C3%B3n_laboral_femenina_en_labores_de_conducci%C3%B3n_del_sistema_de_transporte_publico_de_Santiago_es.pdf. Visitada noviembre 2020.

generar un observatorio de la sociedad civil apoyado por el *Transport Gender Lab*²⁰, como espacio de acompañamiento y seguimiento del proceso de incorporación del enfoque de igualdad de género en Transantiago, con un sistema de información que permita observar y monitorear las medidas, creando indicadores de igualdad de género (contrataciones, antigüedad, accidentabilidad, rotación), mantener actividades de promoción de buenas prácticas, como la premiación de conductores y conductoras, sensibilización en altos directivos de las empresas, inspirarse en buenas prácticas del sector en otros países, como RENFE en España, o la Campaña para visibilización de las mujeres de *Transport for London*, incorporar certificación en Norma Chilena 3262, como parte de los requerimientos para las empresas en las bases de licitación y acompañamiento en su implementación, promover programas de inducción a las nuevas y nuevos conductores, de mentorías de conductoras con mayor experiencia, desarrollar modelo de protocolo y procedimiento para abordar acoso laboral y sexual que pueda servir como referente para las empresas, y promover equipamiento de espacios amables en terminales y cabeceras para las y los conductores.

En términos analíticos, podemos señalar que algunas de las buenas prácticas incorporadas por las empresas en energía y transporte, ya se registran en el sector minero, especialmente algunas referidas a atracción y conciliación trabajo, familia y vida personal; pero también, el mantenimiento de vínculos o alianzas con instituciones educativas, capacitaciones de sensibilización sobre inclusión, acoso sexual y acoso laboral, adaptación de espacios físicos que permitan la incorporación de mujeres y el buen desempeño y comodidad de equipos mixtos.

Sin embargo, en algunas áreas, las iniciativas desarrolladas o propuestas por empresas del sector energético o transporte tienen mayor novedad en términos de alcance y pertinencia, como el desarrollo de programas de teletrabajo (previo a la pandemia) encaminados a la conciliación trabajo y familia -entre ellos flexibilidad horaria o priorización en el calendario de vacaciones para personas con hijos/as-, programas para potenciar el talento interno con una mirada de género, creación de comités de paridad o fijar meta y plazo para la certificación en la Norma Chilena 3262. Además, se destaca la propuesta de implementar programas de salud integral (física y mental) considerando los riesgos de salud asociados a cada sexo.

2.3 Iniciativas globales inspiradoras

Las siguientes son iniciativas recientes de carácter global, en las que participan algunas empresas del Consejo Minero y que pueden ser inspiradoras y motivadoras para todas.

²⁰ Transport Gender es un Bien Público Regional (BPR) lanzado por la División de Transporte del BID con el fin de incorporar y afianzar la perspectiva de género en el transporte. Su objetivo es crear una red de ciudades para entablar un diálogo técnico sobre la incorporación de género en los sistemas de transporte público (soluciones colectivas a menor costo).

Programa “Win Win”: la igualdad de género es un buen negocio”²¹ financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea (UE) e implementado por ONU Mujeres en vínculo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y que fue dado a conocer en octubre de 2018. Busca la promoción del empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres como soporte del crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo, mediante la promoción del compromiso y aumento de capacidades de actores de las esferas pública y privada para instar el cambio en las organizaciones hacia el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. Se implementa en Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, Costa Rica y Jamaica, contribuyendo al avance de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, en especial a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, a promover el crecimiento, a reducir la desigualdad en y entre los países y a revitalizar la alianza mundial para el desarrollo económico sostenible e inclusivo, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos/as. Se propone como resultados: a) El aumento de la cooperación y ampliar las oportunidades entre los negocios dirigidos por mujeres en América Latina y la Unión Europea, b) la creación de un modelo sostenible de compromiso del sector privado con la igualdad de género para apoyar el logro de los ODS y c) liderazgo birregional de las mujeres en la innovación y negocios.

Win Win se construye sobre los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), de ONU Mujeres y el Pacto Global, firmados por más de 2200 empresas en todo el mundo, entre las que se encuentra CAP desde el sector minero. Desde allí las empresas pueden ejecutar planes de acción orientados a promocionar la igualdad de género en el entorno laboral, el mercado y la comunidad. Desde los WEPs se ofrece una perspectiva de género para que las empresas pueden analizar y adaptar sus políticas y prácticas orientadas hacia el empoderamiento de las mujeres.

*Target Gender Equality- Pacto Global (TGE)*²², es una iniciativa impulsada en Chile por el Grupo de Empresas Líderes del ODS 5 (sobre igualdad de género) del Pacto Global, que, en un proceso de 21 meses, ayuda a las empresas adheridas al Pacto Global de la ONU en Chile a establecer y alcanzar objetivos ambiciosos en términos de representación y liderazgo de mujeres en todos los niveles. Considera desde el número de mujeres representadas en el consejo de administración, hasta el porcentaje del gasto empresarial en empresas que son propiedad de mujeres. Lo anterior se hace mediante un “análisis de desempeño, talleres para el desarrollo de capacidades, aprendizaje entre iguales y el diálogo con múltiples grupos de interés a escala nacional”.

Algunas de las ventajas que brinda son el establecimiento de objetivos ambiciosos y realistas a nivel empresarial en cuanto a igualdad de género, demostrando ante el personal, inversores y otros interesados compromiso y medidas específicas, así como compartir oportunidades de aprendizaje para el contexto nacional. Para entender el desempeño

²¹ <http://www.onu.cl/es/la-igualdad-de-genero-es-un-buen-negocio/> y <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/ganar-ganar>. Visitadas noviembre 2020.

²² <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2020/04/Folleto-Informativo.pdf> y <https://pactoglobal.cl/target-gender-equality/>. Visitadas noviembre 2020.

empresarial con respecto a la igualdad de género utiliza la Herramienta de Análisis de Brecha de Género de los WEPs. Las empresas participantes asisten al taller de Intercambio Global en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer en marzo de cada año, pudiendo generar una red de homólogos, socios/as y expertos/as de la ONU para apoyar la estrategia de igualdad de género y trabajar colectivamente para abordar las barreras que persisten.

Índice Paridad de Género²³: Actualmente tiene 3 objetivos estratégicos para el logro de la equidad de género en Chile:

1.- Aumentar la participación laboral femenina: específicamente trabajando en el apoyo a la reforma del artículo 203 del Código laboral y la extensión del Programa 4 a 7 del ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Para el cumplimiento de este objetivo se han propuesto las siguientes adecuaciones de políticas: a) Políticas de Diversidad y/o de selección y reclutamiento y b) Nuevas metodologías de selección y contratación. Las acciones concretas realizadas son alianzas estratégicas para atraer talento femenino, jornadas de sensibilización, programas especiales de reclutamiento con enfoque de género y programas de capacitación al personal sobre buenas prácticas de selección y contratación. Estas acciones se han medido a través de indicadores de participación laboral de mujeres y con la definición de metas.

2.- Reducir la brecha salarial de género: Para el cual se implementarán 3 medidas específicas, la medición y corrección de brechas salariales de género en el sector público y privado; crear alianza para difundir y promover avances en los reportes de la norma 385 y 386 de la Comisión para el Mercado Financiero; y finalmente realizar una propuesta para la modificación de la Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres. Las adecuaciones políticas para este objetivo tratan sobre políticas salariales y compensatorias, a través de acciones concretas como los reportes internos, que se miden por medio de un nuevo sistema de medición de la brecha salarial de género, con indicadores sobre brecha salarial de género y con la definición de metas.

3.- Promover la presencia de mujeres en altos cargos: a través del compromiso de empresas privadas, acuerdos con empresas de servicio de reclutamiento y selección de altos cargos (*headhunters*), para aumentar la presencia de mujeres en gerencias y directorios, y de la difusión de los mecanismos del Servicio Civil para el acceso de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública. Para el logro de este objetivo estratégico se promueven acciones concretas, como, el programa de liderazgo o mentorías, promoción de redes internas, jornadas de sensibilización, programas de formación técnica y planes de desarrollo de carrera o sucesión. Estos se miden con indicadores de mujeres en puestos de liderazgo y con la definición de metas.

Como medidas transversales el IPG contempla la promoción de reconocimiento y certificaciones entre empresas que instauren prácticas de paridad de género, y la promoción de programas de sensibilización y desnaturalización de estereotipos de género.

²³ http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2020/01/Informe-IPG-Chile_Empresas-Agentes-de-Cambios.pdf Visitada noviembre 2020.

Las medidas que se implementan se comunican por intermedio de campañas comunicacionales, a través de la socialización de resultados, políticas o procedimientos y se mide con la participación en seminarios, foros y ferias laborales. Empresas mineras que están adheridas a IPG, de acuerdo a publicación citada son **Antofagasta Minerals, BHP Chile, Codelco** y Finning (en el 2018 estaba Grupo CAP).

PROhumana y Alianza por el Género²⁴: Los ejes estratégicos para el año 2020 fueron: equidad de género en niveles de alta gerencia y directorios; poner fin a las brechas salariales entre hombres y mujeres; y análisis del nivel de desarrollo de la equidad de género (masculina)²⁵. Las empresas adherentes a la Alianza por el Género obtienen como beneficios: 1) encuentros y actividades relacionadas a la colaboración de conocimientos en el ámbito de equidad de género; 2) aplicación voluntaria (auto aplicación) del Índice de Equidad de Género PROhumana que concluye con un informe de fortalezas, focos a trabajar, cruce con otros indicadores y *benchmarking*, y consta de un instrumento que se estructura en base al proceso de gestión continua del Modelo de Estrategia de Negocio Sustentable PROhumana²⁶, evaluando la planificación, implementación, evaluación y comunicación de una estrategia de equidad de género; 3) documento de buenas prácticas y herramientas de apoyo en equidad de género; 4) boletín mensual con noticias de organizaciones adherentes y temas en relación con la equidad de género.

Se realiza un reconocimiento a las organizaciones evaluadas con el Índice de Equidad de Género, el que aborda 11 dimensiones. Estas son: política y estrategia de equidad de género (compromiso formal de política, alcance de objetivos, evaluación de metas, oportunidades de mejora, corrección de brechas y desarrollo de mejoras en el sistema, diagnóstico de sesgos y brechas); selección, contratación, promoción y evaluación de desempeño; formación; remuneraciones y beneficios (incluye programa de salud que aborde las necesidades específicas de género); previsión y jubilación (educación y sensibilización); acoso laboral y sexual, discriminación de género y violencia intrafamiliar (diagnóstico, prevención, acción y denuncias); corresponsabilidad y equidad de género masculina (permisos en relación al cuidado de hijos/as, fomentar que trabajadores tomen posnatal parental); conciliación vida laboral y familiar/personal (acciones y beneficios); clima y ambiente laboral basado en la equidad de género (manual de lenguaje corporativo, sensibilización en ambiente de trabajo de respeto, eliminación de prejuicios y estereotipos);

²⁴ http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2020/09/Presentacio%CC%81n-Alianza-por-el-Ge%CC%81nero_SEP-2020-1.pdf. Visitada noviembre 2020.

²⁵ Evaluando el involucramiento que tienen los hombres en el desarrollo de la corresponsabilidad paterna, fomentando el uso del postnatal parental y medidas y permisos para el cuidado.

²⁶ Es una herramienta para garantizar que la sustentabilidad y ética esté integrada en la estrategia global de la empresa, por lo que impacta a todas las operaciones cotidianas, poniendo a las personas en el centro de la gestión. El modelo usa como base diversos indicadores e índices de relevancia nacional e internacional, como el DJSI 2017, Estándares GRI, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Líneas Directrices de la OCDE, principios del ICMM (consejo internacional de minería y metales), Great Place to Work, ISO 26.000, principios de pacto global, Indicadores Ethos de Perú, norma internacional SA 8000, entre los más importantes.

participación de mujeres en distintos niveles de la organización (promoción); comunicación de la estrategia (comunicación, publicidad y marketing responsable).

Las únicas empresas mineras que han adherido a PROhumana, de acuerdo con su página web, son **Teck** y **Codelco**. El Consejo Minero es socio estratégico.

En términos de recomendaciones para las empresas socias del Consejo Minero, las iniciativas globales pueden ser complementarias. Por ejemplo, Codelco, es una de las empresas que participa en las tres instancias. La que tiene más adherencia de empresas mineras chilenas es la Win-Win (seis empresas), su valor radica en el alcance global e integralidad y en la nueva herramienta *Target Gender Equality*. El Índice de Paridad de Género tiene la singularidad de aportar con ideas para la capacitación al personal sobre buenas prácticas de selección y contratación, para medir y corregir brechas salariales de género (incluyendo sugerencia para el reporte interno y definición de metas), para la promoción de redes internas. Además, contribuye al mejoramiento de la marca empresa pues contempla la promoción de reconocimiento y certificaciones entre empresas que instauren prácticas de paridad de género (cuatro empresas mineras han adherido). La iniciativa de PROhumana y Alianza por el Género, tiene la novedad de incluir entre sus 11 dimensiones, algunas no presentes en los instrumentos anteriores, como previsión y jubilación (educación y sensibilización); corresponsabilidad y equidad de género masculina (permisos en relación al cuidado de hijos/as, fomentar que trabajadores tomen posnatal parental); y sensibilización en ambiente de trabajo de respeto, eliminación de prejuicios y estereotipos.

Parte 3: Sistematización del estado de situación actual de las empresas participantes del Consejo Minero en materia de igualdad de género y diversidad

La encuesta fue respondida por **12 empresas socias** del Consejo Minero. **En relación con el porcentaje de participación de mujeres en cada compañía, a la fecha de agosto 2020** (tabla 5 en anexo), **las cifras son dispares, fluctuando entre el 5% (la de menor porcentaje de participación) hasta un 19,6% (la de mayor porcentaje de participación), siendo el promedio simple el 11,1%**²⁷. La que tiene mayor tasa de participación femenina es una empresa de capital australiano que ha difundido ampliamente su voluntad por lograr un equilibrio de género en su composición de capital humano. La hipótesis para la dispersión de este dato y los siguientes de este apartado se puede deber al distinto nivel de desarrollo de la estrategia de género, diversidad e inclusión en las empresas. Para algunas es un desafío explícito declarado formalmente por la alta dirección, contando con una gobernanza clara, política formal, plan estratégico a mediano plazo, metas y disponibilidad de recursos financieros y humanos para su concreción. Cuestión que se cumple en la mayoría de las empresas que tienen promedios superiores. Para otras es un área incipiente, de reciente desarrollo, que se basa en el despliegue de acciones, en algunos casos complementarias y en otras aisladas.

Al observar el **porcentaje de mujeres por categoría** (tabla 6 en anexo), también **las cifras son dispares**. En el cargo de **director/a y gerente/a el porcentaje de mujeres reportada varía entre el 0% al 75%**, siendo el promedio 18,7%. En la categoría **subgerentes/as y superintendentes/as** el porcentaje de mujeres fluctúa entre **0,2% a 31,6%**. En la categoría **jefaturas**, el porcentaje de mujeres varía entre **0,6% a 14,1%**. En la categoría **supervisor/a**, el porcentaje de mujeres fluctúa entre **3% y 37,3%**. En la categoría **operario/a**, el porcentaje femenino fluctúa entre **0% y 17,9%**. Y en la categoría **mantenedor/a**, **el porcentaje de mujeres fluctúa entre 0% y 17,9%**; cabe señalar que es la única categoría donde cuatro empresas reportan un 0%, mostrando la mayor brecha de participación entre hombres y mujeres, siendo coincidente con los datos que reporta el informe Fuerza Laboral Minera.

Un tercer ítem consultado fue **el porcentaje de mujeres que participan en los distintos llamados a ocupar plazas en la compañía** (del total de personas postulantes) hasta agosto 2020 y por su parte el porcentaje de mujeres seleccionadas (del total de personas seleccionadas), datos que se consignan en la tabla 7. En relación con el primer aspecto, hay cuatro compañías que no cuentan con el dato desagregado por sexo en la postulación, sólo una de ellas explicita que se promueve la postulación ciega, siendo voluntario por parte de las personas indicar su sexo. De las compañías que sí reportan el porcentaje de postulantes mujeres fluctúa entre el **10% y el 32%**. Del total de **personas seleccionadas**, el porcentaje de mujeres también es variable entre las empresas, fluctuando entre el **5% y el 50%**. La voluntad de crecer se expresa en los porcentajes de mujeres participantes en los procesos

²⁷ Se trata del promedio simple de los porcentajes reportados por las empresas. No tenemos el porcentaje de mujeres del total de la dotación de las empresas consultadas, puesto que no preguntamos por el N de la dotación, desagregado por sexo (existe dispersión en el N de la dotación de las empresas).

de postulación son en todos los casos mayores al 10% y de selección mayores al 11%. Y salvo un caso, siempre se selecciona a un porcentaje mayor del que postula.

Sobre la participación de mujeres **en empresas contratistas** (no necesariamente de la cadena de valor principal), entre las 12 empresas participantes, sólo seis cuentan con información, como lo consigna la tabla 8. Entre ellas, las tasas de participación femeninas son dispares. En operaciones mineras, de las empresas que entregaron información, el dato de porcentaje de mujeres fluctúa entre un 10% a un 32%. En el caso de **participación de mujeres en proyectos por parte de empresas contratistas**, sólo cinco reportaron información, variando el porcentaje de participación femenina entre 1% y el 11,2%. Y como porcentaje de mujeres general en empresas contratistas, reportaron 5 empresas, con cifras que varían entre el 7,6% y el 12%. A pesar de que en este caso contamos con información de la dotación de contratistas de sólo cinco empresas, el promedio simple del porcentaje de mujeres de sus empresas contratistas es del 10%, cercano, pero levemente inferior, al 11,1% reportado por las empresas socias, siendo la dispersión de datos mayor en estas últimas. Lo anterior podría evidenciar que el promedio sube en función de la voluntad de dos de las empresas socias, que se destacan por tener porcentajes más altos, superiores al 16,5% probablemente como resultado de sus prácticas previas de atracción y retención²⁸.

En relación con la dotación interna propia, cinco de las doce empresas han establecido metas cuantitativas de crecimiento de participación de mujeres. Entre ellas se cuenta la de **BHP**, que espera tener un 50% de mujeres para 2025 y aumentar el porcentaje de mujeres en roles de liderazgo. **Antofagasta Minerals** busca duplicar la participación de mujeres que tenía en la línea base para el periodo 2018-2022, por lo que la meta es alcanzar un 17,2%, para lo cual sostienen que es necesario aumentar la contratación de mujeres en cargos de operadoras, no sólo supervisoras y ejecutivas. **Codelco** espera llegar a 15% de mujeres a nivel general para 2024; así como llegar al 25% de profesionales para 2024 (actualmente tienen un 20%); al 15% de mujeres en el nivel ejecutivo (actualmente son un 10,5%). **Anglo American** tiene como meta para 2021 pasar del 9,5% al 10% de participación de mujeres, y llegar al 29% para altos cargos en el 2022. Y **Kinross** busca llegar a un 10% sin indicar un plazo determinado.

Entre las otras siete empresas, algunas han indicado que se busca aumentar la contratación de mujeres, especialmente en cargos de liderazgo y proyectos nuevos, pero sin comprometer porcentajes y fechas. Entre quienes no establecen metas se argumenta por un lado que el objetivo de la empresa es estabilizar la producción y en otros casos se señala que con estas metas se genera una discriminación negativa hacia otros (hombres) lo que no genera un buen clima. Otras indican que en las ternas siempre hay participación de mujeres, aunque no esté expresado en papel.

²⁸ Estas dos empresas son Teck y BHP, quienes se destacan por sus altos porcentajes de mujeres. La tercera, que reporta 15% no se menciona pues al momento de la encuesta se encuentra sin operaciones activas.

Adicionalmente, se les preguntó a las empresas respecto al porcentaje de personas con discapacidad que trabaja en cada organización (tabla 9 anexo). La realidad al respecto es disímil, puesto que sólo tres empresas cumplen con tener un porcentaje superior al 1% de la dotación conformada por PcD. Hay tres que no entregaron información. Y cinco empresas cuyos porcentajes varían entre el 0,2% y 0,9%. Las empresas señalan que cumplen la ley con la salida alternativa de hacer una donación a una entidad que trabaje con discapacidad.

La gran mayoría (ocho empresas) no cuenta con información acerca del porcentaje de PcD de las empresas contratistas (tanto de operaciones como de proyectos), y de las tres que tienen información, los porcentajes son inferiores a la realidad de la dotación interna.

Siete de las 13 empresas, abordan más de un componente de diversidad. Cuatro asumen un enfoque más crisol, es decir, consideran un enfoque que implique a lo menos cuatro variables. Anglo American es explícita en tomar en cuenta más características como la incorporación de personas de distintas generaciones, etnias, género, aspectos relativos a la interculturalidad, diversidad religiosa, PcD y orientación sexual. Teck trabaja la diversidad considerando género, PcD, población Lesbiana, Gay, Bisexual y Transexual (LGBT), comunidades indígenas e intergeneracionalidad. Codelco, incluye en su enfoque el trabajo desde la perspectiva de género, origen, PcD y generaciones. Sierra Gorda finalmente incluye género, interculturalidad (distintas nacionalidades), PcD y edad.

Las otras empresas en la actualidad incorporan menos componentes de diversidad en su estrategia, trabajando en tres o dos focos de diversidad. **Antofagasta Minerals** en Género, PcD y perfiles globales, **BHP y Freeport El Abra** declaran poner el foco en género, comunidades indígenas y PcD, **Collahuasi**, con PcD y género.

Las otras cuatro empresas indican no tener iniciativas explícitas que intencionen focos de trabajo en diversidad, coincidiendo que son quienes no tienen una política formalizada en diversidad e inclusión. Si, explicitan que tienen en sus políticas de contratación priorizar por la contratación local o regional, y con ello aportan a las comunidades (incluyendo a la población indígena de la zona norte del país). Estas mismas compañías declaran no trabajar directamente con el foco PcD, aun cuando la ley de inclusión les motiva en esa dirección.

Sólo dos de las compañías (de origen anglo) incluyen la diversidad y orientación sexual, variable emergente en el mundo empresarial.

Parte 4: Actualización de buenas prácticas de empresas socias del Consejo Minero

A continuación, se destaca el estado de situación actual de las empresas participantes en el estudio en relación a la gobernanza del lineamiento de género, diversidad e inclusión; la existencia de una política corporativa formalizada; la adhesión a iniciativas globales; su percepción de la Norma Chilena 3262 de Igualdad de Género y Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal; lo desarrollado en materia de brechas salariales; las buenas prácticas que han implementado en materia de atracción, retención, desarrollo de carrera, conciliación familia, trabajo y vida personal, capacitación y sensibilización; el análisis de las principales barreras que observan en materia de atracción y retención; así como vacíos de información e ideas de investigaciones que podrían desarrollarse a futuro como gremio.

En este apartado consideramos el análisis tanto de las entrevistas realizadas como de las encuestas respondidas.

4.1 Gobernanza

Con respecto a la **gobernanza o institucionalidad del tema de género y diversidad** al interior de cada compañía, se logró identificar tres perfiles distintos entre las empresas entrevistadas: avanzado, intermedio e incipiente.

El perfil avanzado incluye a aquellas empresas en las que existe un **área de Diversidad e Inclusión -D&I- formal y visible**, correspondiendo a este perfil **siete empresas**. En **Codelco** actualmente la estrategia se implementa a nivel centralizado con una gobernanza desde la Dirección de Diversidad e Inclusión que le reporta a la Gerencia de Transformación Cultural y Talento Estratégico, y ésta a su vez a la Vicepresidencia de Recursos Humanos. Hasta el 2019 la estrategia era más bien descentralizada. Se creó entonces un *Steering Committee* Corporativo desde donde se impulsa la iniciativa, presidido por el Presidente Ejecutivo y en el que participan además vicepresidentes operacionales, Consejería Jurídica, una persona de la Gerencia de Transformación Cultural y dos gerentes generales de las dos divisiones más grandes de Codelco. Por otro lado, ha pasado de una estrategia focalizada en la certificación y mantención de la Norma Chilena 3262 a una alineada con la estrategia de transformación transversal de Codelco. Diversidad e Inclusión se convierte en una palanca relevante para el cambio cultural de la organización para hacer una “bajada” de la estrategia de manera más transversal, lo que se hace a los centros de trabajo a través de los comités de género.

En **Antofagasta Minerals Plc** la conducción material de la estrategia de D&I es a través de una líder corporativa, que cuenta con asesoría externa. En cada compañía del grupo minero se cuenta a su vez con líderes de D&I. La líder global reporta al EXCOM -Executive Committee - y al Consejo de D&I que se reúne cada dos meses y tiene un rol de monitoreo. Desde el 2019 se creó la figura de “protagonistas de la inclusión”, concebidos como agentes de cambio. **Teck** cuenta con un *Governance* encargado de Inclusión y Diversidad, compuesto por un Comité Ejecutivo liderado por la directora de Recursos Humanos, que tiene cuatro

pilares: Compromiso con las personas y entrenamiento, comunicaciones y tendencias, infraestructura, y políticas y procedimientos de Recursos Humanos. **Anglo American** cuenta con un equipo de trabajo dedicado a Inclusión y Diversidad desde el 2018 que se encuentra en el área de Cultura y Desarrollo Organizacional, que pertenece a la Gerencia de Desarrollo Organizacional. **BHP** tiene un Consejo Global de D&I representado a nivel global por el CEO, con la participación de ejecutivos/as y profesionales (liderado por un ejecutivo senior); de esta instancia emergen diferentes áreas y funciones; hay un *Council Global* y también está representado a nivel regional; la Gerencia de Recursos Humanos trabaja en mostrar las tendencias y ayudar a manejar la agenda. **Collahuasi** implementa su programa de diversidad, promoviendo a nivel ejecutivo las definiciones y política por el vicepresidente de Recursos Humanos. **Sierra Gorda** definió su estrategia en el espacio del equipo ejecutivo, cuenta con una persona encargada de D&I bajo la supervisión de la Superintendencia de Desarrollo Organizacional y la Vicepresidencia de Recursos Humanos, para el 2021 está planificada la generación de un Consejo de D&I. En **Freeport El Abra**, la gobernanza está a cargo del equipo de Recursos Humanos y comunicaciones quienes mantienen activa la comunicación de medidas y acciones.

Las otras cinco compañías entrevistadas, de acuerdo con nuestro análisis, se encuentran en el perfil intermedio, que implica que hay una estrategia en diseño para la generación de un Consejo de D&I, o bien en el perfil incipiente, que agrupa a aquellas empresas en las que el tema se presenta como una dimensión lejana, sin tener aún una ubicación clara en el organigrama de la compañía o un área designada con visibilidad y recursos humanos y financieros. En estos casos se ubican acciones vinculadas a las políticas de contratación y formación o comunicaciones de manera específica en el área de Recursos Humanos o Personas, Gestión Transformacional, reportando a la gerencia general o vicepresidencia de Recursos Humanos.

4.2 Formalización de Política de diversidad e inclusión

Cerca del **50% de las empresas entrevistadas** (7 de 13) **tiene una política formal y escrita de D&I**, mientras que las otras están en revisión (1 caso), en proceso de confección (2 casos), y el restante no tiene ni la están formulando (3 casos).

Las políticas de D&I pueden variar en su nombre, sin embargo, comprende el compromiso explícito con una transformación cultural que atraiga la diversidad y busca que las personas, independiente de sus características personales, puedan desenvolverse de forma auténtica en la empresa y desplegar su potencial. Las políticas que tienen mayor antigüedad y fueron pioneras son las de **Codelco**, llamada **“Política de Diversidad de Género”** que data de 2016; y la de **Teck** formulada como **“Política de Inclusión y Diversidad”** con una antigüedad de 5 años, que contiene *targets* internos para definir metas de contratación de mujeres (actualmente se encuentran revisando la política, para hacerla más inclusiva y orientada a los diferentes focos que abordan como PcD, población LGBT, comunidades indígenas e intergeneracionalidad). **Antofagasta Minerals** elaboró una directriz amplia de D&I y en la actualidad la estrategia se concentra en los focos PcD, Género y Perfiles Globales. **Freeport**

El Abra lanzó su “**Política de Diversidad, Inclusión, Igualdad de Género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal**” en 2019, en el marco de la certificación de la Norma Chilena 3262. **Collahuasi** el mismo año, llamada “**Política de Igualdad de Género**”, detallando que se basa en el respeto a la dignidad y derechos humanos, igualdad de derechos entre hombres y mujeres, responsabilidad y no discriminación, responsabilidad social y competitividad, mejoramiento equitativo de los estándares, promoción de espacios de trabajo protegidos, corrección de desviación y extensión a contratistas y organizaciones. **Anglo American** formuló su “**Política de Inclusión y Diversidad**” global, no sólo en el foco de género, basada en líderes inclusivos, buscando la valoración y respeto de todas las personas en un entorno seguro, efectivo y propicio para todos los grupos de interés. En el caso de **BHP**, la Igualdad e Inclusión en el lugar de trabajo está inscrita en el código de conducta. A modo de análisis, tanto **Teck** como **Anglo American** invierten los conceptos, partiendo por Inclusión, pues ésta es una intención, con direccionalidad transformadora, y en segundo lugar, diversidad, que es una cualidad dada, existe.

Entre las empresas que tienen políticas **en proceso**, se encuentra **Sierra Gorda**, quien en 2020 está iniciando el proceso de implementación de una política en el marco de la estrategia de D&I, aprobada por la directiva (Gerencia General y vicepresidentes), que surge de un diagnóstico realizado en 2019. Por su parte **Glencore** está en proceso de trabajo con una consultora externa para elaborar las líneas de trabajo y establecer una política en relación con la equidad de oportunidades en el tema de contratación.

Respecto a las empresas que no tienen formalmente una política aprobada, se argumenta que no está escrita en el papel, pero si son implícitas, políticas orientadas a aumentar la dotación femenina, relacionarse con instituciones públicas (convenios con SERNAMEG), o de no discriminación basadas en seguridad, trabajo en equipo, respeto, integridad y excelencia. O bien existe un compromiso con la diversidad, formalizada en los objetivos estratégicos de la compañía, definiendo responsables por parte de la máxima autoridad de Recursos Humanos.

4.3 Adhesión a iniciativas globales

Existen diversas iniciativas globales que potencian la disminución de las barreras de género establecidas por el mercado de trabajo en industrias masculinizadas, lo que permite desarrollar mejores condiciones laborales para la inserción de mujeres dentro de la minería.

Son dos las empresas, dentro de las entrevistadas, las que indican que **participan activamente**, además de adherir formalmente, a iniciativas globales de género y de promoción de la inclusión de la diversidad, en otras variables. Estas empresas son **Antofagasta Minerals** y **Teck**²⁹. Las que están adheridas a ONU mujeres, IPG de género, Pacto global de Naciones Unidas, **WEPS**, PROHumana Club 30% (promueve 30% de mujeres

²⁹ Otras cuatro aparecen adhiriendo formalmente a iniciativas como Win Win, IPG y PROHumana, pero quienes participaron en las entrevistas, no reconocen acciones específicas en el marco de dichas instancias.

en las organizaciones y un 30% de ejecutivas). Se menciona también la participación en Ranking IMAD y Ranking QLP. La primera indica la postulación al premio *Stand Young* y la segunda, a que es una empresa reconocida como una de las 100 mejores empleadoras en Canadá, premio que se enmarca en el Promedio Industrial *Dow Jones*, forma parte de *Pride Connection* -red de empresas que trata la temática de LGBT- y colabora con REIN -red de Empresas Inclusivas SOFOFA que trabaja temáticas relativas a personas con discapacidad-.

Es mayoritario el número de empresas, que, si bien potencian la inclusión de la diversidad, no tienen conocimientos sobre la adhesión a iniciativas globales y su implicancia o bien no reconocen usar sus herramientas. La mayoría participa en la Mesa Nacional o Regional de Mujer y Minería; y ha firmado el “Decálogo de la industria minera, por la incorporación de mujeres y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, iniciativa liderada por los Ministerios de la Mujer y Equidad de Género y de Minería. Algunas compañías se encuentran evaluando las diversas iniciativas que busquen estándares de inclusión, pero en sus procesos de transformación interna han optado por desplazar la decisión de adherir y usar sus instrumentos. Entre las compañías que no tienen políticas de diversidad formalizadas, algunas tienen conocimiento sobre instancias internacionales, otras no. Entre las razones que se arguye para no adherir es la falta de recursos humanos para dedicarse a las actividades que implica.

4.4 Apreciaciones sobre la Norma Chilena 3262 de Igualdad de Género y Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal

Esta norma chilena proporciona los requisitos que las organizaciones deben cumplir con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y promover el compromiso con el desarrollo y el bienestar de las personas, para promover la igualdad de oportunidades dentro de la organización. Es voluntaria y aplicable a organizaciones de todo tamaño y actividad.

Sólo dos de las empresas de la gran minería están actualmente certificadas en esta norma. En el caso de **Codelco**, sus 10 centros de trabajo poseen la certificación y siete tienen el sello Iguala (otorgado por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género). Reconocen que la norma les ha permitido crear una línea base, canales de apoyo, posicionar el enfoque de género dentro de la empresa y tratar los temas de conciliación definiendo, además, un lenguaje inclusivo. Sin embargo, ha analizado que tiene ciertas limitaciones que resultan complejas debido al tamaño de la empresa, por lo que señalan estar evaluando su seguimiento e implementación. La segunda empresa certificada es **Freeport El Abra**, quien lo logró recientemente. Indican que no es un proceso de auditoría difícil ni burocrático y proponen que el Consejo Minero promueva la certificación entre sus empresas socias.

Las empresas que no están certificadas tienen opiniones disímiles entre ellas. Una proporción declaró tener una mirada positiva (**Antofagasta Minerals, Anglo American, Teck y Sierra Gorda**), e incluso las dos primeras están trabajando para proyectar su implementación, en un caso piloteándola en la casa matriz y una faena en el 2021. Señalan al mismo tiempo tener la norma como guía orientadora del quehacer en materia de

igualdad de género. Sin embargo, dudan por la falta de recursos monetarios y humanos para su implementación o piensan que requieren pasos previos (cambio cultural) para iniciar el proceso.

La mitad de las empresas participantes no expresa de manera directa conocimiento sobre la norma, ni sobre la intención de la alta dirección por su implementación. Más bien argumentan que “no están listos”, “que no lo necesitan”, que no tienen la obligación legal de hacerlo, que la dotación al ser pequeña lo dificulta, o bien que tienen su foco puesto en aumentar la participación de mujeres o en la reactivación productivamente la compañía.

4.5 Medición de brechas salariales de género

Seis empresas de las 12 que respondieron la encuesta declaran **medir brechas salariales por sexo**, dos de ellas lo hacen de manera general y cuatro de forma desagregada. Para la mayoría se trata de una práctica reciente, y que no tiene una periodicidad común (cada un año, por ejemplo). **Collahuasi** señala que mide brecha salarial cada seis meses, y considera brecha cuando la diferencia en remuneraciones (sueldo base + pagos garantizados + renta variable) es igual o superior al 10%. **Codelco** entrega la definición que usa de brecha salarial, como la “diferencia existente entre los salarios percibidos por trabajadores de ambos sexos, calculada sobre la base de la diferencia media entre los ingresos brutos por hora” (citando como fuente a la Unión Europea, 2014).

De las cuatro empresas que declararon medir brecha salarial de manera desagregada por cargos comparables, indican que usan los siguientes factores para la medición. La empresa que usa mayor cantidad de variables, indica que usa sueldo base + pagos garantizados + renta variable. Otras señalan que usan renta fija que corresponde a rentas anuales mensualizadas, puesto que es más representativa; otra señala usar sólo el salario básico promedio; y la cuarta mide a través de rangos salariales estandarizados analizados por la Junta y Comisión de Remuneración anualmente. Excluyen rentas accesorias (beneficios) por considerarlas *outliers*. Los factores de ajuste que usan, para fundamentar cuando no hay brecha salarial de género, son antigüedad, responsabilidad, experiencia, formación y evaluación de desempeño. La empresa que afirma medir la brecha salarial de género de manera general (no por cargos similares), sólo indica que lo hace midiendo posición salarial en la banda por nivel.

Las empresas que no miden brecha salarial de género afirman que en su organización “todas las posiciones respetan bandas salariales y que están alineadas con descriptores de cargo sin sesgos, es decir no depende del sexo sino de las características de la posición”. Sin embargo, no medir constituye un riesgo, puesto que puede esconder brechas no diagnosticadas.

Hubo dos empresas que detallaron usar prácticas libres de sesgos en brecha salarial en las ofertas e ingresos. La primera (**BHP**) señaló que para eliminar el favoritismo consciente e inconsciente se usa un enfoque de “remuneración a ciegas” que permita no crear brechas

en el ingreso, no preguntando salario actual de la persona candidata o expectativas salariales, sino que se ofrece salario competitivo basado en el rol. Una segunda empresa (**Anglo American**) señaló que para las ofertas consideran formación, experiencia y nivel de la posición a ocupar, sin vincular sexo o institución de formación profesional (universidad donde estudió).

Una de las empresas que mide brechas salariales de género, indicó una alta ocupación en dos aspectos cruciales: a) en empoderar a líderes para identificar brechas, abordar problemas y efectuar correcciones; y b) reportar brechas salariales de género internamente (Equipo Ejecutivo y Consejo Mundial de I&D) y externamente a través de Informe de Sostenibilidad anual e informes de transparencia internacionales voluntarios.

Entre las empresas que miden brecha salarial, cuatro de ellas indicaron el dato promedio. Las cifras reportadas son disímiles. En tres empresas se devela brecha negativa hacia las mujeres. En un caso es una brecha leve de -2,9% explicada por mayor antigüedad de los hombres (medición 2020); en otro caso de -11,3% promedio general (medición 2018); y en un tercer caso de -5% (medición 2019). Hay una empresa que reporta una brecha positiva de +6,8% para las mujeres, agrupando al total de la dotación.

4.7 Buenas prácticas concretas que implementan y resultados

Una de las principales preocupaciones de las empresas mineras en la actualidad es aumentar la participación de mujeres en sus dotaciones, por lo que ha sido este uno de los ejes de la presente sistematización.

En términos generales, las empresas reconocen que para el crecimiento en dotación se logre, se requiere contar con planes de trabajo anual que “apalanquen” las metas, trabajar en red, generar espacios que propicien el empoderamiento, liderazgo y visibilidad de las mujeres (capacitaciones internas orientadas a que las mujeres adquieran herramientas para asumir cargos de liderazgo), además de fomentar su desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida familiar, laboral y personal (cultura de trabajo y turnos flexibles, teletrabajo como medida estructural), involucrar al resto de la dotación en un cambio cultural, innovar en automatización (centros de Gestión Remota), forzar programas de entrenamiento con alta representación femenina y desarrollar una estrategia fuerte de *engagement* para atraer y reconquistar el talento con un foco de género.

A continuación, se desagregan iniciativas y buenas prácticas desarrolladas por las compañías organizadas en atracción, retención, desarrollo de carrera, reducción de segregación vertical (cargos dirección o jefatura), conciliación familia, trabajo y vida personal, capacitación y sensibilización sobre sesgos y estereotipos de género.

4.7.1 Iniciativas y buenas prácticas en materia de atracción

En la mayoría de las empresas se implementan buenas prácticas e iniciativas que buscan aumentar la atracción de mujeres. En la mitad de ellas hay iniciativas robustas y sistemáticas.

Como análisis generales sobre barreras estructurales que afectan la atracción y retención de mujeres se menciona las condiciones geográficas extremas, complicaciones de salud por altura geográfica (etapa de embarazo) y falta de redes de apoyo que atenúen las dificultades para conciliar vida familiar/laboral.

En atracción algunas empresas están realizando un trabajo de acercamiento temprano con las universidades para trabajar en conjunto el perfil minero, y las competencias y habilidades claves a abordar en los planes formativos.

Teck publica cargos con lenguaje inclusivo y requisitos flexibles en los descriptores de cargos, vacantes en portales de asociaciones de profesionales mujeres, por ejemplo, WIM, Pride Connection, RIM, Mujeres Non Stop, Red Mujeres Alta Dirección, RedEG, Mujeres Ingenieras de Chile, entre otras. Cuentan con posicionamiento de marca empleadora y tienen alianzas con Centros de Formación Técnica y liceos técnicos para dar a conocer vacantes a mujeres (estudiantes y egresadas), enfatizando el cambio cultural. Tienen programas de referidos, lo que implica un reconocimiento a quienes recomienden mujeres para los procesos. Participan en ferias laborales donde acogen inquietudes. Hacen entrenamiento a gerentes/as, superintendentes/as y jefaturas en entrevistas sin sesgos de género. Generan una búsqueda dirigida de mujeres en cada cargo y tienen un proyecto de vacantes extras a mujeres con poca experiencia (se proponen nivelar brechas vía plan de desarrollo acelerado); trabajan con entidades como OMIL (Oficina Municipal de Colocaciones), SENCE y SERNAMEG para acceder a base de datos de mujeres. Y finalmente, cuentan con una trazabilidad respecto al porcentaje de mujeres que postulan a cargos. En **BHP** hay un equipo que se dedica a hacer *sourcing* proactivo de candidatas/as, generando *engagement* desde un principio, que favorece el posicionamiento de la compañía como marca empleadora. Buscan incentivar que existan más mujeres interesadas en estudiar carreras STEM o asociadas a la minería y el desarrollo de competencias a través de fundaciones formadoras (CEIM - Centro de Entrenamiento Industrial y Minero, dependiente de la Fundación Educacional Escondida-). Tienen también *partnerships* con universidades y realizan charlas en colegios técnicos. **Antofagasta Minerals** tiene un programa de aprendices exclusivo para mujeres, así como la iniciativa CCM-Eleva, el programa de reclutamiento y selección “Mujer y Minería” con campañas exclusivas, ternas exclusivas de mujeres y lineamientos de reclutamiento y selección para empujar la contratación femenina. Además, tiene un lineamiento de reclutamiento y selección y a igualdad de condiciones entre candidatas/as eligen la mujer o PcD. Y **Anglo American** participa en eventos de WIM para dar a conocer la empresa y los roles, y cuentan con un *Global Sourcing Team*, realizando mapeo permanente de mujeres en minería. **Kinross** hace difusión en medios de comunicación y redes sociales sobre su interés en contratar mujeres, ha

implementado cambios en su política de reclutamiento y selección y ha establecido cuotas en contratación y seguimiento.

Otras empresas se enfocan especialmente en los programas de formación o concursos dirigidos a mujeres. **Freeport El Abra** tiene concursos dirigidos sólo a mujeres. **Collahuasi** cuenta con programas de formación de mujeres para la operación, destinados a mujeres jóvenes profesionales y técnicas, lo que ha generado para el 2020 el posicionamiento de cargos de género en cargos de entrada en un 31%. **CMP** tiene el Programa Trainee de Mujeres Profesionales y el Programa Aprendices Mujer en la Minería. **Codelco** tiene, en cargos de operación, un foco en el programa de aprendices de 100% mujeres (priorizando también comunidades) y a nivel de profesionales un foco en ingreso femenino a través de programa de graduados/as. El Programa Inspira (100% femenino), por medio del cual atrae alumnas de carrera afines a la industria minera, que se realiza con la empresa social WoomUp. **Sierra Gorda** tiene un programa de aprendices donde el 50% son mujeres.

Como autocrítica, justamente las empresas que tienen acciones más robustas dirigidas a la atracción y retención son quienes reconocen que aun cuando existe la voluntad de producir cambios, se mantienen debilidades internas que se proponen subsanar. En atracción señalan la existencia de fragilidades en las acciones comunicacionales, sesgos inconscientes durante la toma de decisiones y selección de candidatas para distintos roles tanto en contrataciones como en promociones internas, falta de planificación de gestión dotacional (de uno a dos años) para gestionar ingreso y formación de aprendices para cubrir cargos de entrada, falta de posicionamiento de la marca en el mercado y dificultades para que la línea flexibilice aspectos técnicos como los requisitos de experiencia en el caso de las mujeres.

4.7.2 Iniciativas y buenas prácticas orientadas a la retención de mujeres

De las empresas participantes, nueve expresaron contar con iniciativas de buenas prácticas orientadas a la **retención de mujeres**. Sin embargo, se reduce a seis entre aquellas que contemplan la implementación de estrategias específicas basadas en diagnósticos previos que evidencian desigualdades de género, que se podrían dividir en estrategias transversales (que benefician a todas las mujeres) y otras dirigidas a ciertos grupos de mujeres. Entre las primeras se destaca reforzar las medidas de conciliación familia y trabajo (a través de guías de difusión), trabajo flexible, analizar brecha salarial con plan de acción para disminuirla, derribar sesgos a través de diferentes programas de formación y promover un ambiente laboral favorable y respetuoso. Iniciativas dirigidas y específicas a ciertos grupos de mujeres mencionadas son: foros de mujeres; red interna que moviliza compromiso y filosofía; incluir mujeres en la conversación de talentos; planes de sucesión, capacitación y desarrollo de carrera para mujeres; gestión de talento corporativa y *engagement* con foco de potenciamiento femenino; mentorías a mujeres y programas de perfeccionamiento femenino (Líderes Mujeres VP o Programa BID para ejecutivas); programas de liderazgo que acompañan a mujeres con potencial que asumen roles de mayor responsabilidad; mesas de trabajo para crear planes de retención individuales (acciones corto, mediano y largo plazo), con base a resultados de SATGEN 2019 -Sistema de Alerta Temprana de Deserción de

Mujeres-, iniciativa personalizada para apoyar a nuevas mujeres líderes “*Executive Transition Lab*” (**Anglo American**), que busca identificar *stakeholders* clave en el nuevo rol y crear un espacio de comunicación con ellos, con un plan de 180 días para la nueva líder y sesiones de seguimiento mensual – por seis meses- para revisar y acompañar implementación del plan. A nivel operativo se destacan oportunidades no tradicionales para ciertas carreras de mayor responsabilidad (jefa de turno).

Hay tres empresas de las nueve que declaran no tener iniciativas específicas de retención de mujeres, sino que se explicita que son para hombres y mujeres. Ellas son bonos a largo plazo sin distinción de género, acciones para retener a personas claves en cargos críticos independiente del género y cambios de estructura organizacional que han potenciado el desarrollo de carrera con la premisa de que el talento prima.

Para medir retención, las empresas apelan a dos aspectos. Por un lado, a indicar que la rotación voluntaria es en general muy baja (ausente o menor al 1%). En un solo caso (**Codelco**) se indica que la retención se mide mostrando las cifras de crecimiento de participación de mujeres en cargos altos, como ejecutivas y profesionales.

En relación con el análisis de las principales dificultades que han enfrentado en materia de atracción y retención (programas fallidos y aprendizajes) 10 de las 12 empresas encuestadas indicaron que cuenta con un análisis sobre este aspecto. De ellas, cinco sostienen que las principales razones para explicar la baja atracción y los problemas de retención de mujeres están fuera de las empresas, en el mercado de trabajo y en la sociedad. Es decir, se vinculan más con la baja oferta disponible en el mercado, lo que genera que sea bajo el porcentaje de mujeres que postulan a cargos específicos (especialmente técnicos y seniors), en las regiones donde se ubican las faenas que tribute a los perfiles requeridos por la operación y en poco plazo (sobre todo en roles operativos). Se indica además que falta oferta femenina en especialidades educacionales requeridas y nexo político y social entre oferta educativa y demanda de perfiles. A nivel escolar se señala que permanecen sesgos sobre el ingreso femenino en carreras masculinizadas. Por otro lado, se indica que existen razones para explicar la baja postulación de mujeres en las propias postulantes, pues se auto descalifican o son muy estrictas consigo mismas en relación con los requisitos. En relación con la pandemia, se enfatizó que en el enfoque de búsqueda para llenar vacantes se está priorizando búsquedas principalmente en las comunas cercanas y región donde se emplaza la faena.

En relación con debilidades internas en materia de retención, señalan que los problemas se mantienen en la cultura de las empresas, que éstas no logran satisfacer expectativas de desarrollo y conciliación vida personal y laboral, operando aun el “techo de cristal” (metáfora que indica que las mismas mujeres desertan por no poder resolver tensiones familiares y personales), y que existe alta competencia por el talento femenino entre las empresas de la industria.

4.7.3 Iniciativas y buenas prácticas en desarrollo de carrera

Este es uno de los aspectos menos desarrollados por las empresas socias participantes. En ocho de las 13 empresas no hay iniciativas orientadas al desarrollo de carrera específico de las mujeres. Dentro de los argumentos que se entregan para no tener acciones específicas, son que la condición de género no es una variable para considerar en el desarrollo, sino que se vela en el proceso porque no haya discriminación asociada, sino que se haga por evaluaciones de desempeño y/o proceso de selección interno. La gestión de talento busca un desarrollo equitativo.

Menos de la mitad de las empresas señalaron **implementar acciones positivas específicas para promover el desarrollo de carrera de mujeres**. Entre ellas se menciona la participación de mujeres de la empresa en programas de potenciamiento del desarrollo de carrera como los programas Promociona de la Universidad Adolfo Ibáñez; el programa Mentoría de Comunidad Mujer (en el que participaron mujeres del rol supervisora y empleada); mentorías a mujeres y programas de perfeccionamiento femenino (Líderes Mujeres VP); programa para mujeres líderes emergentes del BID; coaching con enfoque de género (mujeres que asumen rol ejecutivo por primera vez); capacitaciones internas para que las mujeres adquieran herramientas para asumir cargos de liderazgo; gestión de talento corporativo y estrategia de *engagement* con foco de potenciamiento femenino; talleres de desarrollo de carrera con enfoque de género en programa Inspira Codelco para tomar buenas decisiones en materia laboral; revisión de todas las mujeres banda 6 hacia arriba en proceso de sucesión, para desarrollar actividades de desarrollo; grupo de afinidad interno que promueve el desarrollo de mujeres; diseño proyecto “Productividad por posicionamiento de género” (mujeres de alto desempeño); Grupo Mujeres Cobre (**Anglo American**) para apoyar el desarrollo del talento femenino dentro de la organización y otorgando oportunidades concretas para el desarrollo profesional de mujeres ejecutivas.

Dos de las empresas que tienen iniciativas específicas indican que las barreras que buscan disolver con sus acciones son la baja retención y desarrollo del talento para que ocupen posiciones de mayor responsabilidad dentro de la compañía y la baja visibilización de las mujeres para que el crecimiento dentro la organización.

4.7.4 Iniciativas y buenas prácticas para reducir la segregación vertical

Reducir la segregación vertical significa disminuir la brecha entre hombres y mujeres que existe en la participación en altos cargos (directoras, gerentas, subgerentas, superintendentas y jefaturas). En este plano, **sólo dos empresas señalaron no contar con iniciativas específicas para las mujeres, argumentando que son para todo el personal en sentido amplio**. Las empresas que si señalan realizar acciones indican que estas son: diseño de proyecto “Reclutamiento Proactivo de Profesionales Mujeres” con perfiles senior (ejecutivas o jefaturas) desde el mercado laboral; programas de liderazgo anual en el que el 10% de la participación es exclusiva para mujeres o que contribuyen al desarrollo en roles

de mayor responsabilidad; visibilización de mujeres para aumentar el número en el *pool* de talentos e instancias de discusión (gestión) de talentos para roles de liderazgo para promover a mujeres, dar oportunidades equitativas y promover el *engagement* de potenciamiento femenino; *mentoring* y *coaching* para mujeres en liderazgos; medición de promociones en función de género; mujeres presentes en todos los planes de sucesión de talentos; inclusión de al menos una mujer en el directorio; mentorías y programas de perfeccionamiento femenino; incluir en todas las listas cortas de selección al menos una mujer y el panel entrevistador debe asegurar diversidad entre quienes lo componen; dar mayor visibilidad a las mujeres en todas las posiciones vacantes de la organización; y valorar avances en la incorporación de mujeres en cargos de liderazgo (gerentas/ vicepresidentas).

Las barreras que se busca disolver con estas iniciativas son lentitud en el proceso para que mujeres accedan a posiciones de mayor responsabilidad y romper con la brecha de participación de mujeres en equipos directivos.

4.7.5 Iniciativas y buenas prácticas en conciliación familia, trabajo y vida personal

Todas las organizaciones encuestadas tienen medidas de conciliación implementadas. Lo que varía es el **volumen** de iniciativas, en algunas empresas se cuenta con un gran volumen de medidas y en otras de un número reducido. Entre las empresas a destacar en este plano está **Codelco**, quien tiene 450 medidas en total que siguen el lineamiento de la Norma Chilena 3262 y que están organizadas en los siguientes ítems: maternidad y paternidad, cuidado de personas dependientes, salud y calidad de vida, tiempo libre, beneficios para la familia, formación y perfeccionamiento, entre otras). En **Antofagasta Minerals** conciben la conciliación familia, trabajo y vida personal como concepto clave del cambio cultural, por lo que se incorpora un área de Calidad de Vida; se revisan, ajustan y publican Guías de conciliación con enfoque de género adaptadas a cada centro de trabajo; se implementa un sitio web, como espacio virtual para trabajadores/as y sus familias para entregar herramientas e información que permita afrontar los desafíos actuales y futuros, y compartir material de conciliación y corresponsabilidad. **Anglo American** también destaca por tener medidas innovadoras y de larga data como beneficios para parejas casadas como no casadas, heterosexuales y homosexuales, hace más de 15 años; desde 2011 beneficio de 6 meses efectivo de postnatal femenino, de manera voluntaria, previo a la ley, con pago completo del salario durante la licencia pre y post natal (sin tope); 5/6 días de vacaciones sobre lo legal; servicio de orientación familiar para consultas psicológicas y orientación nutricional y una política de Trabajo Flexible iniciada el año 2020. En **Teck** se realizó un estudio de levantamiento de brechas, estereotipos y sesgos que permitió alinear un plan de acción desde el año 2017 que contempla herramientas para el equilibrio trabajo-vida personal, como la guía de autocuidado y conciliación (especialmente en tiempos de pandemia). En **BHP** se destaca política de trabajo flexible basada en la confianza entre líder y empleado/a, donde sea posible ofrecer flexibilidad informal (sin impacto en estructura de contrato de trabajo) como también formal (anexos de contrato con cambios en estructuras de trabajo, horas trabajadas y salarios). **Freeport** destacó la difusión de medidas de conciliación disponibles y realizar análisis de usabilidad. El resto de las compañías

mencionan un número más reducido de medidas, varias comunes, entre las que se destaca turnos flexibles para mujeres que regresan de post natal; espacios de bienestar y recreación en campamentos -gimnasios, pubs con actividades recreativas, peluquería, entre otros-; salida los viernes a las 14:00 hrs para turnos 5X2; opción de teletrabajo y flexibilidad laboral para posiciones compatibles -todas las empresas mencionaron esta opción desde el inicio de la pandemia, la empresa **CMP** destacó la realización de campañas de desconexión digital, manuales de apoyo a teletrabajadores/as y líderes, acompañamiento a casos de condiciones personales especiales-; disponibilidad de canchas de tenis y fútbol para las familias, así como oferta de actividades deportivas y festivales para las familias; visita de la familia a la planta; salas de lactancia; seguros médicos complementario para el grupo familiar, incluido parejas e hijastros, con coberturas superiores a la tendencia de mercado; pago sueldo sin tope por licencias médicas.

Las barreras que se busca eliminar son el bajo equilibrio vida laboral y personal (que se ha evidenciado aún más en contextos de pandemia), la concepción generalizada de que las tareas del hogar están asociadas solo a las mujeres y que existe una cultura de bajo respeto de los tiempos de descanso de las personas independiente del género.

4.7.6 Iniciativas y buenas prácticas en capacitación y sensibilización sobre sesgos y estereotipos de género

La mayoría de las empresas participantes en el estudio explicitaron tener **buenas prácticas** al respecto. Sin embargo, **solo en tres de ellas se miden los cambios**, principalmente a través de **encuestas de auditoría** (empresa certificada con Norma Chilena 3262), encuesta transversal de cultura, modelo cultural de liderazgo inclusivo -la empresa que lo usa estableció que se encuentra en la etapa “inicial”-, encuestas en talleres y encuesta de percepción del empleado/a por medio de un índice de liderazgo inclusivo.

Por otro lado, frente al alcance de las acciones, en sólo tres de las empresas se declaró que el alcance es transversal a toda la organización (sedes, roles y áreas), en las otras siete, se indican acciones específicas dirigidas a grupos particulares: líderes, personal nuevo, equipos de Recursos Humanos, ejecutivo, de D&I, de reclutamiento y contratistas. Sobre la periodicidad de las acciones, solo una empresa declaró que realiza planes de entrenamiento de manera sistemática con planificación anual.

Dentro de las acciones e iniciativas de capacitación y sensibilización en sesgos y estereotipos de género, las 10 empresas que reportaron indican que han realizado como buenas prácticas las siguientes: bajada y sensibilización de Política de diversidad e inclusión; conversatorios en temáticas de género locales; diseño (dos de las empresas se encuentran en esta etapa si haber implementado aún) talleres de diversidad en aspectos conceptuales, legales y conductuales, estereotipos y sesgos inconscientes; campañas comunicacionales internas en violencia, estereotipos, conciliación familia y trabajo, corresponsabilidad, acoso, lenguaje inclusivo, respeto y no discriminación; cursos de entrenamiento en inclusión y diversidad, sesgos inconscientes, liderazgo inclusivo, temáticas de LGBTQ+,

comportamiento respetuoso, violencia doméstica, acoso sexual y laboral, contratación y lenguaje inclusivo; implementación política de cero tolerancia a *bullying*, acoso y represalia; programa de Agentes de Cambio de D&I -caso **Antofagasta Minerals**-, con foco en sesgos inconscientes y liderazgo inclusivo, profundización en género y PcD y estrategia de D&I); entrenamiento a equipos ejecutivos en enfoque de liderazgo inclusivo y sesgos inconscientes; *coaching* de género a equipo D&I; Promoción Sello de Liderazgo **Codelco** y concepto Integro Equipos de Trabajo -los 4 componentes del Sello son: conectar con el propósito común, desarrollar a las personas, integrar equipos de trabajo y desafiar a ir más allá, con el fin de impactar, desde lo mejor de cada uno, en los resultados del negocio-; transmisión de mensajes carta de valores y Liderazgo en Crisis (2020); *e-learning* de D&I y entrenamientos *on line*; uso de lenguaje inclusivo; Módulo de inducción de Inclusión y Diversidad que incluye perspectiva de género, PcD y comunidad LGBTQ+ -caso **Teck**; *townhalls*, rutinas de conversación entre líderes y empleados -caso **BHP**- y caja de herramientas para “líderes inclusivos” -destacada en **Anglo American**-.

4.8 Análisis de las principales barreras para aumentar la participación de mujeres

Las barreras para aumentar la participación de mujeres dentro de la industria se han separado en **endógenas y exógenas** como principales obstáculos para avanzar en **atracción y retención**, realizando una mirada general de la industria (empresas que participaron) y no una mirada particular por empresa.

4.8.1 Barreras endógenas a la atracción

Estas son aquellas que están al interior de las empresas y que por ende pueden ser controladas o gestionadas, y que además tienen el mérito en esta sistematización, de haber sido formuladas por las propias personas responsables de la estrategia de D&I con foco en género, de las empresas consultantes.

- Falta de posicionamiento de la marca en el mercado (industria minera).
- No han sido capaces de comunicar que hoy la industria ha cambiado, que es más inclusiva, que es posible tener mejor conciliación laboral, familiar y personal debido a las políticas internas o externas que han impulsado el desarrollo de estas materias dentro de las empresas.
- Las acciones comunicacionales sectoriales no se han orientado a atraer nuevas mujeres a minería, por lo que limita su crecimiento dentro de esta industria masculinizada.
- Sesgos inconscientes a la hora de tomar decisiones y seleccionar a candidatas para distintos roles en contrataciones y promociones internas, debido a que sigue primando como indicador clásico, los años de experiencia, bloqueando el ingreso de mujeres que siguen carreras de minería, porque no cuentan con “ciertas habilidades laborales” que entregaría solo la práctica.

- Las expectativas de desarrollo de carrera para las mujeres en minería no siempre son fáciles de satisfacer. Entre las razones se arguye que no existen los recursos o que no hay una planificación estratégica para otorgar oportunidades de desarrollo profesional en la industria o de crecer en otras áreas.
- Falta de planificación de gestión dotacional (uno a dos años versus ocupar una lógica de inmediatez) para gestionar ingreso y formación de aprendices para cubrir cargos de entrada.
- Dificultades para que la línea flexibilice aspectos técnicos (cumplimiento del 100% del perfil). Falta nexo político y social entre oferta educativa y demanda de perfiles, que permitan desmitificar la participación de las mujeres y la maternidad debido a que muchas de las trabajadoras deciden no ser madres, pero a pesar de ello el mito persiste.
- Las faenas que están con nuevos proyectos señalan que reiniciar el ciclo vital de la empresa (o de la mina) ralentiza todo el proceso de contratación de mujeres y hombres para la empresa.

4.8.2 Barreras endógenas para la retención

Estas barreras también son resorte de la organización, es decir, **existe cierto margen de gestión y acción para su modificación**. No están ordenadas en cuando a importancia.

A. En el plano de la cultura organizacional

1. Sesgos inconscientes para promover a mujeres, los cuales inciden en la toma de decisiones. No existe lógica de acompañamiento en el proceso de promoción (*coaching* a las mujeres que ascienden).
2. La cultura llamada “inconsciente” dentro la empresa no ha sido permeada por las acciones de sensibilización. Existe la percepción de que las organizaciones siguen orientadas con exclusividad o prioridad (absoluta) al cumplimiento de metas de producción y al éxito económico. Por lo que, por ejemplo, los errores que cometen las mujeres no son bien recibidos por las jefaturas. Esta sería una barrera difícil de mover y que frena la promoción de mujeres, pudiendo a la vez generar deserción.
3. A pesar de las iniciativas diseñadas y realizadas, se siguen manteniendo estereotipos respecto a la diversidad y la inclusión. Por otro lado, las empresas no tienen o usan instrumentos para medir el cambio cultural (prejuicios, sexismo).
4. Una barrera que no ayuda a la retención señalada en las entrevistas es el “Paradigma del pensamiento minero”, basada en mitos y creencias incrustadas (sobre todo en las

áreas de mantenimiento), que a su vez impide el ascenso de mujeres a cargos de jefaturas y ejecutivas.

B. En la gestión de la transformación

1. La **sensación de existencia de brecha salarial**. Aunque esta no exista, si aquello no es comunicado, al considerarse que forma parte del “secretismo” de las empresas, puede generar descontento en las mujeres.
2. No hay una adecuada **gestión de malas experiencias que vivencian las mujeres**, como el acoso sexual, el que se afirma que no es tolerable dentro de un “ambiente inclusivo”, pero que en la práctica sigue ocurriendo y sigue siendo una de las principales causas de deserción femenina declarado por algunas empresas.
3. Inseguridad e **incredulidad frente a las formas de abordar acoso laboral y bullying**.
4. **Bajas oportunidades para el desarrollo de carrera** para aquellas mujeres que se encuentran dentro de la compañía o sector, que las impulsa a buscar otras empresas u otras industrias, generando rotación femenina.
5. **Largos tiempos de traslados** dificultan la calidad de vida y la vida familiar, y son desfavorables a la retención femenina, más que a la masculina. Existe la percepción de que el uso de tiempos personales para esta etapa del trabajo es un desincentivo. La baja compatibilidad entre vida personal y laboral sigue siendo una barrera y uno de los principales factores de deserción.
6. El **bajo auto empoderamiento de las mujeres**, que sienten que la empresa les hace un favor al contratarlas, reduciendo la credibilidad en que ellas aportan a la empresa, al trabajo y al rol que les corresponde ejercer.

4.8.3 Barreras exógenas que influyen tanto en la atracción como en la retención de mujeres en minería

Estas se refieren a barreras que están fuera del alcance de gestión de las empresas, sino que más bien están en la sociedad, incluyendo en ellas **factores estructurales y físicos**, así como otros de **carácter relacional** vinculados a las familias o el entorno afectivo de la trabajadora o postulante (pareja, hijos/as), entre otros.

En las entrevistas nos señalaron los siguientes factores exógenos que constituirían barreras a la atracción y/o retención de mujeres en minería.

A. Condiciones estructurales físicas:

1. **Condiciones geográficas extremas** por la ubicación de las faenas, hace que el acceso sea difícil, especialmente para las mujeres, por el aislamiento físico que genera el sistema de turnos. Si a ello se suma problemas de baja conectividad o señal, la comunicación con sus familias se ve obstaculizada, en los horarios en que es compatible comunicarse, especialmente con los/as niños/as.
2. Las **ciudades mineras** son poco atractivas para quienes no han ingresado a la industria, dificultando tomar decisiones de traslado familiar.
3. **Complicaciones de salud por altura geográfica** para algunas personas, siendo más sensible para embarazadas, las que por ley deben ser trasladadas de locación (menos de 3000 mts de altura), lo que en ocasiones afecta cambio de funciones (de áreas operativas a otras administrativas).

B. Condicionamientos familiares y personales

1. **Falta de redes de apoyo** para conciliar la vida familiar y laboral. Según los relatos, las mujeres que expresan mayores complicaciones son aquellas que no tienen pareja estable, pues en dichas ocasiones se reducen las redes de apoyo familiar. Sin embargo, también se señala que resulta complejo mantener relaciones de pareja por el mismo sistema de turnos.
2. **Falta de acompañamiento familiar en la toma de decisiones** en el ámbito profesional de mujeres jóvenes. Las mismas familias no las motivan para ingresar a minería.
3. Hay mujeres fuera de la industria que **no se atreven** a explorar carreras más masculinizadas y que tendrán una alta demanda por la industria minera.
4. **Techo de cristal en las mujeres** que están fuera de la empresa. Baja postulación de mujeres porque se auto descalifican y son estrictas en los requisitos que deben cumplir para postular a determinados cargos. Si no cumplen con todos no se arriesgan a iniciar el proceso.
5. **Baja motivación de mujeres que están fuera del mercado laboral (dueñas de casa)** para ingresar a él, especialmente el minero. Culturalmente las mujeres siguen reproduciendo estereotipos tradicionales (mujer dueña de casa - hombre proveedor), por lo que no hay incentivo a desarrollarse profesional o laboralmente.

C. Mercado laboral y políticas públicas

1. **Escasa oferta de mujeres en el mercado** con la especialidad y experiencia requerida por la demanda en operaciones para cargos específicos que se demandan, especialmente en regiones, que permita cubrir vacantes en un corto plazo. La mayor disponibilidad de personal femenino no calificado regional, son mujeres recién egresadas, que no dialoga con perfiles requeridos.
2. **Competencia por el talento femenino** en la industria (entre las empresas mineras), ya que las mujeres, especialmente quienes están en cargos de alta jerarquía son atractivas y en ocasiones rotan por empresas mineras, afectando la retención.
3. Escasas políticas públicas que permitan **desmitificar sesgos de maternidad** que existen dentro de las industrias, debido a que la maternidad sigue siendo castigada.
4. Programas públicos de capacitación a mujeres no calificadas (dueñas de casa) no han servido por no contar con las horas necesarias que exigen las empresas (la exigencia de la industria es alta).

4.9 Ideas para investigaciones futuras a propósito del reconocimiento de vacíos de conocimiento

Según las entrevistas realizadas existen todavía vacíos de información, por lo que se generan nuevas preguntas, que pueden ser ahondadas en futuras investigaciones y que permitirían conocer en mayor profundidad los obstáculos que se deben remover para mejorar en atracción y retención de mujeres en la industria. El contexto de la pandemia global producto del Covid19, ha introducido ciertas particularidades frente al surgimiento de futuras investigaciones en el corto plazo.

Entre los temas que se plantearon están los siguientes, los que hemos organizado por áreas:

A. Maternidad, paternidad y familia

1. Respecto a las **salas de lactancia** y el bajo uso que le dan las mujeres dentro de las faenas mineras, existe la interrogante acerca del grado de adaptación al contexto minero (fundamentalmente respecto a su locación), surgiendo como idea a explorar la posibilidad de que se generen salas móviles (no habiendo consenso absoluto, pues se requieren revisar condiciones sanitarias).
2. Surge la pregunta sobre ¿cómo generar otras **buenas prácticas para madres de primera infancia (niños/as de 0 a 7 años)** que sean acordes al contexto minero? Para ello la industria requiere realizar indagaciones que permitan conocer en profundidad, desde la experiencia y necesidades de madres lactantes y de primera infancia, qué significa esa

realidad y qué medidas podrían tomar las empresas mineras para colaborar en la disminución de las tensiones.

3. En el contexto de que las empresas se posicionan como interesadas y motivadas en aportar a la fractura del orden tradicional de género, más allá del aumento del ingreso de las mujeres al mercado laboral minero, ¿qué **buenas prácticas podrían realizar las empresas para direccionar mayor participación de los hombres en corresponsabilidad**? Por ejemplo, se podría explorar la idea de generar un programa llamado **“Hombres que transforman”**, que cuente con campañas de sensibilización de género con foco en visibilizar la experiencia de los hombres, tomando como ejemplo aquellos que han participado en posnatal parental (o licencia por enfermedad del hijo menor de un año).

B. La nueva normalidad post pandemia

1. El papel de la industria minera frente a la inclusión de mujeres en el contexto de **reactivación económica post pandemia**.
2. **Liderazgos en contextos de pandemia**, empatía, comprensión frente al teletrabajo y a las tensiones en la articulación entre trabajo doméstico y demandas laborales. Se señala que con el teletrabajo las empresas han ingresado a los hogares de los/as trabajadores/as. Esto ha permitido cambiar paradigmas en torno a las formas de trabajo: horarios, ritmos y tiempos de entrega. Sin embargo, también se han generado **nuevas tensiones**, que demandan **mayor acompañamiento**.
3. Cómo mejorar las medidas de acompañamiento a las divisiones desde el punto de vista de la **conciliación familia y trabajo**, en un contexto de prolongación de la pandemia del Covid-19.

C. Sustentabilidad de la inclusión femenina en minería

1. Frente a la **“Puerta giratoria”**, esto es cuando mujeres se van de una empresa a otra generando una **fuga de talentos**, se abre la posibilidad de ahondar en las **razones** de por qué ocurre este movimiento, **y su relación con los procesos de rotación de altos cargos en otras industrias**.
2. Desde el estudio **“Mujer y Minería: evolución en la última década y desafíos futuros”** se sugiere **potenciar la relación entre residencia (en la zona), conciliación y efectividad de contratación de mujeres** para dar sustentabilidad a la contratación de mujeres.

3. Estudiar cómo **incentivar el estudio de carreras masculinizadas en mujeres**, generando valor al trabajo en minería y socializar cuáles son las estrategias que están desarrollando las empresas para hacer atractivas aquellas carreras.
4. Indagar en el **impacto personal y familiar en la percepción de las mujeres** de las de localidades cercanas a emplazamientos mineros, del aumento de la empleabilidad femenina.

Anexo: Resultados de información de las encuestas

Tabla 4. % de participación femenina en la compañía (agosto 2020)

EMPRESA	Porcentaje
Empresa 1	8%
Empresa 2	15%
Empresa 3	9,4%
Empresa 4	11,5%
Empresa 5	10%
Empresa 6	10,47%
Empresa 7	5%
Empresa 8	16,45%
Empresa 9	6,9%
Empresa 10	19,6%
Empresa 11	10,8%
Empresa 12	9,52%
Promedio	11,1%

Tabla 5. % de participación femenina desagregada por cargo

EMPRESA	Directoras/ Gerentas	Subgerentas/ Superintendentas	Jefaturas	Supervisoras	Operarias ³⁰	Mantenedoras
Empresa 1	5%	7%	10%	23%	6%	0,4%
Empresa 2	75%	22%	14%	23%	0%	0%
Empresa 3	28%	12,5%	6,6%	25%	6,2%	0%
Empresa 4	10,5%	12,9%	13,7%	24,8%	8,5%	1,6%
Empresa 5	7%	16%	9%	22%	9%	2%
Empresa 6	0,24%	0,24%	s/i	6,09%	3,9%	s/i
Empresa 7	5%	12%	2%	13%	3%	0%
Empresa 8	17,5%	14%	11,8%	25%	7,6%	1,1%
Empresa 9	0%	0,2%	0,6%	3%	3%	0%
Empresa 10	26,1%	31,6%	14,1%	37,3%	17,9%	17,9%
Empresa 11	25%	14%	1%	4%	18%	9%
Empresa 12	25%	20,6%	Incluido en b	21,1%	10%	2,3%

Tabla 6. % de mujeres en procesos de reclutamiento y selección

Empresa	Postulantes	Seleccionadas
Empresa 1	21%	26%
Empresa 2	10%	12%
Empresa 3	32%	42%
Empresa 4	16%	29%
Empresa 5	10%	11%
Empresa 6	12%	22%
Empresa 7	13%	5%
Empresa 8	4% (postulación ciega, es voluntario indicar sexo)	22,4%
Empresa 9	s/i	s/i
Empresa 10	s/i	13.2%
Empresa 11	s/i	50%
Empresa 12	12,9%	20%

³⁰ En algunos casos en este dato pueden estar empleadas administrativas, como lo indicó la empresa 4.

Tabla 7. % de mujeres en empresas contratistas (no necesariamente de la cadena de valor principal)

EMPRESA	Operaciones	Proyectos	General
Empresa 1	17,7%	4%	10,5%
Empresa 2	s/i	s/i	12%
Empresa 3	32%	No tiene proyectos	s/i
Empresa 4	No se mide	No se mide	No se mide
Empresa 5	s/i	s/i	10%
Empresa 6	s/i	s/i	7,6%
Empresa 7	11%	1%	s/i
Empresa 8	22%	10%	s/i
Empresa 9	s/i	s/i	9,84%
Empresa 10	s/i	s/i	s/i
Empresa 11	10%	8%	s/i
Empresa 12	11,8%	11,2%	s/i

Tabla 9. Porcentaje de personas que trabajan con discapacidad

EMPRESA	% general en la compañía	% contratistas de operaciones	% contratistas de proyectos
Empresa 1	1,5%	0,1%	0%
Empresa 2	1%	s/i	s/i
Empresa 3	0,2%	0%	No tienen proyectos
Empresa 4	0,92%	No se informa	11 personas
Empresa 5	1,5% (dic 2019)	s/i	s/i
Empresa 6	0,73%	s/i	s/i
Empresa 7	0,8%	2 personas	s/i
Empresa 8	s/i	s/i	s/i
Empresa 9	s/i	s/i	s/i
Empresa 10	0,68	s/i	s/i
Empresa 11	0,5	s/i	s/i
Empresa 12	s/i	s/i	s/i

Bibliografía

Consejo de Competencias Mineras-CCM y Fundación Chile. (2020). *Mujer y minería: evolución en la última década y desafíos futuros*. Recuperado de https://fch.cl/wp-content/uploads/2020/09/mujermineriaccm_02-09-2020.pdf

Fortescue Metals Group. (2019). *Fortescue signs Pledge for Gender Parity*. Fortescue. <https://www.fmg.com.au/in-the-news/media-releases/2019/08/20/fortescue-signs-pledge-for-gender-parity>

Mining Industry Human Resources Council- MiHR. (2018). *Gender equity in mining Works. Case Studies Report*. Recuperado de <https://mihr.ca/wp-content/uploads/2020/02/Mihr-GEM-Case-Studies-EN-web-1.pdf>

ONU Mujeres. (s.f.). *Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio*. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/ganar-ganar>

Organización de Naciones Unidas Chile. (2018). *La igualdad de género es un buen negocio*. Recuperado de <http://www.onu.cl/es/la-igualdad-de-genero-es-un-buen-negocio/>

Osler, Hoskin & Harcourt LLP. (2019). *Diversity Disclosure Practices report – Mining Industry*. Recuperado de <https://www.osler.com/en/resources/governance/2019/diversity-disclosure-practices-report-mining-industry>

Prospectors & Developers Association of Canada-PDAC. (2019). *Gender Diversity and Inclusion: A Guide for Explorers*. Recuperado de https://www.pdac.ca/docs/default-source/priorities/responsible-exploration/gender/pdac-report-gender-diversity-and-inclusion-2019-final_june-14-2019-for-web.pdf?sfvrsn=aa908c98_4

South 32. (2018). *People 2018*. Recuperado de https://www.south32.net/docs/default-source/all-financial-results/2018-annual-reporting-suite/people.pdf?sfvrsn=9e4c8201_2
[Revisado el 06-11-20](#)

UN Global Compact- Target Gender Equality. (2020). *Programa de Pacto Global por la equidad de género*. Recuperado de <https://pactoglobal.cl/2020/target-gender-equality/>
Women in mining Canada. (2016). *Welcoming to Women. An action plan for Canada's mining employers*. Recuperado de <https://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf>