



Estudio de sesgos inconscientes en la trayectoria laboral de la mujer en la industria minera en Chile



CONTENIDO

Agradecimientos	4
Equipo	7
Resumen ejecutivo	9
Introducción	11
MARCO CONCEPTUAL.....	12
Participación laboral femenina en Chile: un compromiso nacional.....	13
Mujeres en la minería en Chile: evolución del empleo y su impacto en las organizaciones	17
Sesgos inconscientes: por qué nos afectan y cómo reconocerlos	19
Importancia de reducir la discriminación en espacios laborales	25
Gestionando la diversidad: un nuevo enfoque y estrategias innovadoras.	27
Objetivos	30
Objetivo general del proyecto	30
Objetivos específicos del proyecto	30
METODOLOGÍA.....	31
Universo muestral y empresas participantes.....	33
Fase investigación secundaria	35
Fase investigación cualitativa.....	39
Instrumentos de recolección de información cualitativa: pauta de entrevista y <i>focus group</i>	40
Pauta de análisis cualitativo	41
Fase investigación cuantitativa.....	43
Instrumentos de recolección de información cuantitativa: encuesta	43
Muestra obtenida en la fase cuantitativa	47
HALLAZGOS.....	51
Facilitadores	52
Norma chilena 3262:2021	53
Contexto internacional de la industria.....	54
Indicadores y KPI's.....	54
Cuotas de género	54

Modelos e incorporación de mujeres en roles de liderazgo	55
Planes de formación inclusivos.....	55
Iniciativas de diversidad e inclusión	56
Políticas y comunicación interna	57
Cambio cultural empresarial y nuevo paradigma	57
Inclusión y valor otorgado a la equidad de género	59
Creciente importancia en la conciliación de la vida personal y laboral	59
Inhibidores.....	62
Desconocimiento frente a grupos subrepresentados.....	63
Experiencia laboral.....	63
Percepción de inclusión forzada	64
Cultura fundacional masculina.....	65
Falta de infraestructura para mujeres.....	66
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	66
Falta de políticas y distinto grado de avance según tamaño o capacidad de la empresa	67
Barreras educacionales.....	69
Retos para las mujeres.....	70
Sesgos y discriminación arraigada	70
Desafíos estructurales y culturales.....	71
Sesgos	72
Sesgos asociados a estereotipos y roles “tradicionales” de género	73
Sesgos asociados a la mayor presencia de mujeres en la minería.....	78
Sesgos y estereotipos asociados a las generaciones y la edad.....	84
Sesgos en procesos de reclutamiento y selección	86
Sesgos que interfieren en la capacitación	87
Sesgos que interfieren en evaluaciones de desempeño y el desarrollo de carrera.....	91
Matriz Sesgos Inconscientes	95
Situación de los grupos LGBTIQ+ en la industria minera chilena.....	97
Historia y reconocimiento de los grupos LGBTIQ+ en Chile	98
Hallazgos sobre los grupos LGBTIQ+	99
Medidas recomendadas para fomentar la inclusión en la minería chilena	104
Prácticas sugeridas para espacios laborales inclusivos	105
CONCLUSIONES	108
Anexos	113

AGRADECIMIENTOS

El universo de este estudio refleja la diversidad y amplitud de los diferentes actores del sector, al abordar a la industria de manera transversal desde la pequeña, mediana y gran minería, hasta sus empresas proveedoras en sus múltiples productos y servicios. Esto ha enriquecido significativamente los resultados y conclusiones, por lo que expresamos nuestro más profundo agradecimiento a los participantes por su gran disposición a colaborar y compartir sus experiencias.

Debemos agradecer al Ministerio de Minería por su rol clave en esta iniciativa, no sólo por apoyar y patrocinar el proyecto desde su origen, sino porque además formó parte de la muestra, entregando valiosa información a la investigación. Agradecemos, además al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile (SENCE) por el financiamiento que fue crucial para el desarrollo de esta investigación y a el OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción por su asistencia en la ejecución del proyecto, facilitando procesos y proporcionando recursos valiosos.

Extendemos un especial reconocimiento a la Sociedad Nacional de Minería (Sonami) y a la Asociación de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin) por su patrocinio y continua promoción de nuestra investigación entre sus asociados, lo que nos permitió abrir puertas y generar oportunidades de colaboración.

Y el agradecimiento más especial, sin duda está dirigido a todas las instituciones y empresas que participaron en este estudio, porque gracias a su excelente disposición, pudimos entrar al corazón de sus operaciones para conocer de cerca la realidad de la mujer y la comunidad LGBTIQ+ en sus negocios.

La participación activa de cada una de estas organizaciones nos permitió obtener valiosos insights, logrando construir un cuerpo de conocimiento que sin duda, contribuirá al desarrollo sostenible del sector y a la promoción de prácticas inclusivas en el ámbito laboral, para lograr así un futuro que rescate el enorme valor de la diversidad para la industria minera en Chile.

Marilen Corbalán I

Directora General MTalent



Como Corporación de Capacitación de la Cámara Chilena de la Construcción, OTIC CChC, nos enorgullece impulsar un estudio que pone a disposición de la comunidad, información muy valiosa para una industria que es clave en el desarrollo del país, como es la Minería. Pero que además levanta con mucha fuerza hallazgos relevantes en el tremendo desafío de la equidad de género en el camino hacia la formación del capital humano y la gestión del talento, que moviliza al mundo de la educación, trabajo y a todos quienes trabajamos en preparar la cancha para que el país de un salto importante en esta materia.

Agradecemos el compromiso y la colaboración de todos los actores públicos y privados que participaron de este estudio sobre “Sesgos Inconscientes en la Trayectoria Laboral de la Mujer en la Industria Minera”. Esa contribución fue muy importante para alcanzar un universo muestral de más de 56.000 personas.

Como OTIC líder del mercado y específicamente para la industria minera, nos comprometimos a ser socios estratégicos de nuestras empresas adherentes, trabajando para apoyar con fuerza sus planes de desarrollo de capital humano y capacitación, y contribuir al desarrollo sostenible del talento en minería. Es desde este compromiso profundo que impulsamos este estudio, conscientes de los desafíos que enfrenta el sector en materia de atracción y retención del talento femenino en su negocio.

Estamos convencidos que este nivel de desafíos país deben trabajarse conjuntamente por muchos actores, potenciado por alianzas público-privadas. Y vemos desde nuestro rol como OTIC la oportunidad de liderar esos espacios, y propiciar iniciativas trascendentales para el desarrollo de las personas, empresas, industrias y para el país.

El estudio adquiere además una relevancia excepcional, pues responde a la ambiciosa agenda internacional de sostenibilidad y a la necesidad imperativa de las organizaciones de promover la diversidad e inclusión como aspectos fundamentales para su crecimiento y cumplimiento de objetivos. En un entorno cada vez más cambiante e incierto, la equidad de género emerge como un imperativo, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados como la minería. Así también es un proyecto que conversa en forma alineada con la agenda de género del Gobierno y su objetivo de fomentar la empleabilidad de la mujer.

Las trabas para la inclusión y permanencia laboral femenina en la industria minera persisten. Este estudio se propone ir más allá de los cumplimientos normativos e identificar y abordar los sesgos inconscientes que han limitado el avance hacia una mayor equidad de género. Reconocemos que estos desafíos son complejos, pero estamos comprometidos en apoyar a las empresas de la industria a impulsar lineamientos y directrices que transformen la cultura organizacional y promuevan el desarrollo de carrera de las mujeres en el sector.

Agradecemos profundamente la participación de quienes colaboraron en este importante proyecto y su contribución para alcanzar los objetivos propuestos por el equipo, que permitirán impulsar un impacto positivo en la industria minera y en la sociedad.

José Garay A

Gerente General OTIC CChC

Empresas e Instituciones participantes

Institución:



Proveedores:



pimasa



www.servilinares.com



Great people building together.

Mineras:



Guido Cerda
Nelson Saavedra

EQUIPO



Marilen Corbalán Ibáñez

DIRECTORA GENERAL

Psicóloga Organizacional.

Certificada en *Di y Intelligence en Living Institute*,
Copenhague, Dinamarca.



Sylvia Kramp Denegri

JEFA DEL PROYECTO

Técnico Bilingüe en Producción y Comercio Industrial.

Diplomada en Liderazgo, Marketing y Reportes de
Sustentabilidad GRI.



Thiare Espinoza Acosta

JEFA DE ESTUDIOS

Ingeniera Comercial con mención en Administración
de Empresas de la Universidad de Chile.

Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas
Organizacionales de la Universidad de Chile.



Constanza de la Fuente Zavala

ANALISTA DE ESTUDIOS

Socióloga de la Universidad Mayor y Magíster en
Políticas Públicas de la Universidad Diego Portales.



Cecilia Berteza Claro

CONSULTORA SENIOR

Psicóloga.

Certificada en Cuestionario *Value Drivers* por Crowe Horwart, Coaching Ontológico.

Formación Empresarial de la Mujer (Mujeres Empresarias), Creative Leadership Conversation Workshop por Center for Creative Leadership.

Sandra Carolina Lira Ahumada

CONSULTORA SENIOR

Psicóloga de la Universidad Central de Chile.

Diploma en perspectiva de género para la gestión de las organizaciones, posgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Diploma en selección de personas y evaluación del capital humano, Universidad Coahuila, México.



Hugo Pozo Riveros

CONSULTOR SENIOR

Ingeniero en Control de Gestión de la Universidad de Chile.

MBA Executive, Universidad Católica de Valparaíso.

Diploma en Legislación Laboral.

Karen Mendoza Martínez

ENCARGADA DE COMUNICACIONES

Periodista de la Universidad de Chile.

Diplomada en Regulación y Mercado Eléctrico, por Empresas Eléctricas AG.



Por todo el espíritu, las ganas y la gran dedicación que puso cada una/o de ustedes en la elaboración de este Estudio.

¡Gracias por aportar a crear una sociedad más inclusiva!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar cómo intervienen los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de las mujeres en la industria minera. Además, busca identificar sesgos inconscientes que podrían influir en el ingreso laboral de la comunidad LGBTQ+ a la industria minera en el sector.

La importancia de este estudio radica en la creación de valor que -se ha comprobado a nivel mundial y nacional-, representa la equidad de género, la diversidad y la inclusión para las organizaciones empresariales y públicas tanto en productividad como en resultados económicos y sociales. Sin embargo, capturar ese valor implica desafíos organizacionales, como transformar visiones respecto de la contratación, gestión y creación de entornos laborales inclusivos.

Chile, a nivel Estado se ha propuesto la equidad de género como uno de sus objetivos país y en particular en la industria de la minería impulsa asociaciones público y privadas, como la Mesa Minería y Mujer, como uno de los mecanismos para lograr una minería más inclusiva y diversa y con ello también, más sustentable.

La presencia de la mujer en las faenas y operaciones mineras se remonta hasta tan sólo 1996, cuando fue derogada del Código del Trabajo la prohibición de entrar a las minas subterráneas. Tras 28 años de este cambio legal, ha habido grandes avances, pero aún se puede constatar una baja participación femenina en la industria, lo que se suma a la preocupación por fomentar el ingreso de más mujeres a las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas por su sigla en inglés).



Estos son antecedentes que confirman la relevancia de efectuar estudios que aporten a las organizaciones, avanzar hacia un cambio cultural que lleve a una fuerza laboral más diversa y entornos laborales inclusivos.

Este análisis tiene como objetivo determinar cuáles son los sesgos que están afectando el ingreso de las mujeres al sector minero, su formación y desarrollo de carrera, pero además buscó detectar cuáles son los inhibidores o dificultades que limitan estos procesos. También explora en los facilitadores que promueven la igualdad de oportunidades, con el fin de aumentar la empleabilidad y desarrollo profesional de las mujeres en la minería nacional, comprendiendo las diferencias que pueden existir entre proveedores, pequeña, mediana y gran minería.

En el estudio participaron 33 empresas, alcanzando a más de 56.567 personas en el universo muestral. Se utilizó una metodología de investigación mixta secuencial, con herramientas cuantitativas y cualitativas, información secundaria y primaria. Se hicieron 83 entrevistas y 50 *focus group*, abarcando más de 328 personas; y una encuesta online, con una participación superior a 4.700 personas.

Los resultados corroboran la existencia de sesgos inconscientes, que afectan la trayectoria laboral de las mujeres y otros grupos excluidos del sector minero. El desafío es claro, y debemos trabajar en conjunto para la concientización de esas tendencias y el cierre de las brechas laborales y personales entre hombres, mujeres y personas pertenecientes a grupos LGBTIQ+.

4700 encuestados

83 entrevistas
50 *focus group*

INTRODUCCIÓN

A través de esta investigación -que fue desarrollada durante 8 meses en 4 fases-, se entregarán lineamientos a las empresas asociadas al programa Más Mujeres en Minería, mesa público-privada del Ministerio de Minería, así como a otras instituciones patrocinantes, con el fin de que puedan orientar sus procesos y políticas de selección, formación, evaluación y desarrollo de sus trabajadores y trabajadoras a través de acciones afirmativas.

Evidenciar cómo los sesgos inconscientes intervienen en la empleabilidad y desarrollo de carrera de las mujeres, permite comprender los obstáculos que enfrentan en la industria para diseñar e implementar políticas, procesos y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades y que promuevan la participación plena de las trabajadoras en el sector.

Este documento también indaga en cómo estos sesgos inconscientes pueden manifestarse e influir en diferentes contextos como en la toma de decisiones de contratación; en la asignación de proyectos y tareas o en las oportunidades de formación, promoción y evaluación. Además, analiza el impacto de estas tendencias en la cultura organizacional y en la creación de entornos de trabajos inclusivos.

Identificar estos sesgos es clave para lograr una real inclusión de las mujeres en el sector, enriquecer la diversidad, impulsar el desarrollo sostenible desde el potencial económico, romper barreras y estereotipos de género y ofrecer referentes. El aporte de este estudio se dimensiona aún más frente a la importancia de la industria minera para la economía global y local, representando una fuente significativa de empleo y desarrollo para el país.

La investigación entrega herramientas y lineamientos respaldados por las indagaciones y hallazgos del estudio, a las empresas para que puedan orientar y optimizar sus políticas y prácticas sobre selección de personal, formación, evaluación y desarrollo de sus trabajadores y trabajadoras. Con este objetivo, las compañías participantes recibirán un informe sobre su propia realidad.

De esta forma, el objetivo de este diagnóstico es promover un cambio en la industria minera, fomentando una mayor igualdad de oportunidades para las mujeres y creando un entorno laboral inclusivo y diverso, que beneficie tanto a las trabajadoras como al sector mismo al sumar el valor que aporta la diversidad a la industria.

8
meses
4 fases

MARCO CONCEPTUAL

“*Existe un esfuerzo sostenido, impulsado desde los sectores público y privado, para aumentar la participación femenina en el empleo sectorial*”

Participación laboral femenina en Chile: un compromiso nacional

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, junto con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados en 2015 por dicha institución, resalta la interrelación entre desarrollo, igualdad y crecimiento. Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha identificado patrones de desarrollo insostenibles en la región, caracterizados por una tendencia recesiva en la economía internacional, un incremento en la desigualdad y un deterioro ambiental. Para contrarrestar estos desequilibrios, los organismos internacionales promueven un cambio estructural progresivo con un enfoque prioritario en la sostenibilidad y la igualdad de oportunidades.

La meta de alcanzar la equidad entre los géneros y empoderar a las mujeres y niñas, es el objetivo N°5 de la Agenda 2030. No solo es considerado un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. El empoderamiento de las mujeres y las niñas es fundamental para impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo social. La plena participación de la mujer en la fuerza de trabajo podría significar varios puntos porcentuales relevantes para la tasa de crecimiento nacional¹.

La ONU destaca a la minería como una actividad económica esencial para el desarrollo de Chile, a través de políticas de igualdad, debido a su impacto directo en la economía y en el desarrollo social del país. La minería es considerada un sector estratégico en muchos países por su contribución significativa al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleo. En América Latina y el Caribe, la minería ha sido uno de los sectores con mayor inversión durante un siglo. En especial para Chile, donde representó el 14,6%² del PIB y es el principal productor mundial de cobre.

En nuestro país existe un esfuerzo sostenido, impulsado desde el sector público y compartido por el sector privado, para aumentar la participación femenina en el empleo sectorial. La promoción de la igualdad de género en este ámbito puede contribuir a reducir las brechas y desigualdades existentes, generando un impacto positivo en la calidad de vida de las trabajadoras y sus familias. A su vez, colabora con los objetivos sostenibles que la industria busca desarrollar y promover junto con el desarrollo del negocio.

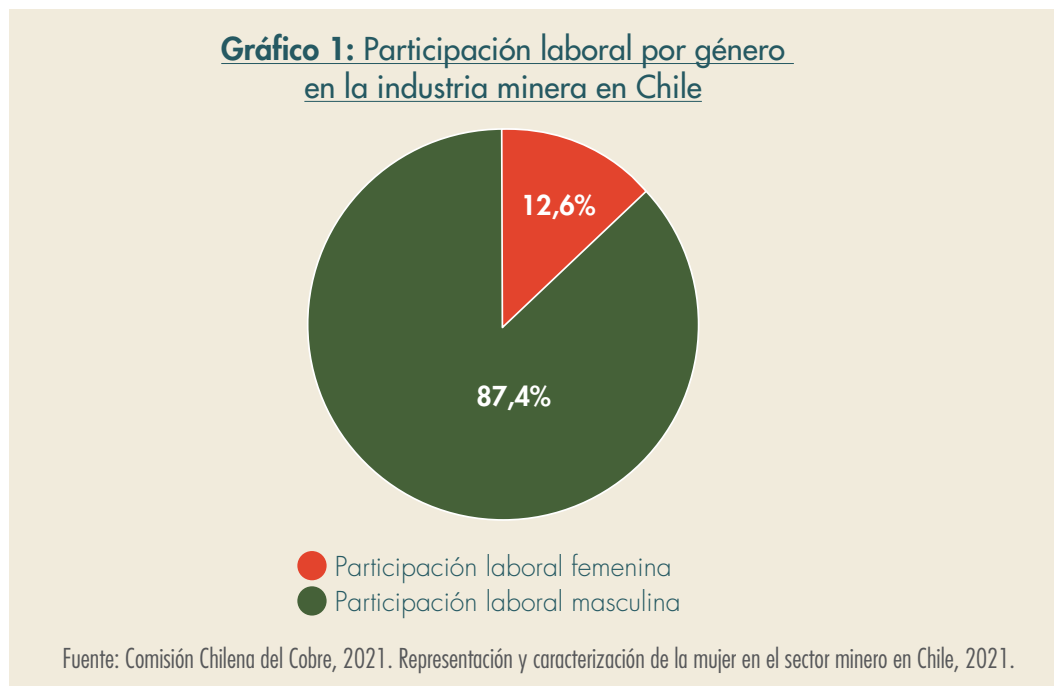
La participación de las mujeres en minería les proporciona mayor independencia económica, mejora su bienestar y empoderamiento y el de sus familias.

¹ OCDE, 2012. La Igualdad de Género en la Alianza del Pacífico. Promover el empoderamiento económico de la mujer.

² Magdalena Cardemil Winkler (2023), Impactos socioeconómicos de la minería en Chile, Serie Informes N° 04-23, 04/04/2023. Biblioteca del congreso Nacional de Chile.

Ofrecer oportunidades laborales y capacitación a las trabajadoras, rompe barreras y estereotipos de género, permitiendo el acceso a empleos de calidad y mejor remunerados. De la misma manera, la integración de las mujeres en el sector minero puede contribuir a la transformación de los roles tradicionales de género. Esto implica superar estereotipos y promover una mayor participación en puestos de liderazgo y toma de decisiones, tanto en las empresas como en las instituciones que lo regulan. Y si bien este estudio percibe los avances, queda mucho camino por recorrer.

Según datos presentados por Cepal, en 2020 la tasa de participación en el trabajo de las mujeres se situó en 46%, mientras que la de los hombres en 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73,6%, respectivamente). Esta desigualdad en el acceso al mercado laboral se intensifica en industrias tradicionalmente asociadas a tareas masculinas o entendidas como propias de los hombres. Según datos presentados por la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) en su estudio "Representación y caracterización de la mujer en el sector minero en Chile, 2021", la participación femenina en minería alcanzó un 12,6%, un avance considerable para el caso chileno, si se tiene en cuenta que en 2020 era de 10,4%³. Además, el estudio de Cochilco muestra que son las grandes mineras las que avanzan más rápido en acortar la brecha, mientras que en la pequeña minería su presencia es de solo 4% de la dotación. En la mediana es de 8,9% y en las grandes sube a 10,5% de la plantilla, aunque esta cifra es anterior a la última estimación de la entidad.



³ Comisión Chilena del Cobre, 2021. Representación y caracterización de la mujer en el sector minero en Chile, año 2021.

Esta brecha también está presente desde antes de que las personas ingresen al campo laboral, sobre todo en áreas STEM. Según datos presentados por el Consejo Nacional de Educación en 2022, respecto a la participación de hombres y mujeres en programas STEM, señala que un 75,7% corresponde a hombres y un 24,3% a mujeres, lo que representa una considerable diferencia de 51,4 puntos porcentuales, la que ha ido disminuyendo desde 2012 cuando alcanzó un máximo de 56,9 puntos porcentuales. Este informe presentado por la CNED destaca el crecimiento en la matrícula total en programas STEM que han tenido las jóvenes desde 2005 al 2022, siendo más pronunciado en 2008 (10,7%), 2017 (7,1%) y 2021 (8,7%)⁴.

Tabla 1: Tendencia de la matrícula total de pregrado en programas No STEM y STEM por sexo, 2005-2022

Programas	2005	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Hombres	128.523	197.294	207.95	216.848	222.487	224.22	230.9	236.192	230.417	238.543	248.025
Mujeres	37.159	54.244	57.683	61.214	62.352	66.789	68.277	71.172	72.458	78.729	79.6
% Hombres	77,6%	78,4%	78,3%	78,0%	78,1%	77,0%	77,2%	76,8%	76,1%	75,2%	75,7%
% Mujeres	22,4%	21,6%	21,7%	22,0%	21,9%	23,0%	22,8%	23,2%	23,9%	24,8%	24,3%
Diferencia H-M	55,1%	56,9%	59,6%	56,0%	56,2%	54,1%	54,4%	53,7%	52,2%	50,4%	51,4%
Var. Anual % M		6,9%	6,3%	6,1%	1,9%	7,1%	2,2%	4,2%	1,8%	8,7%	1,1%

Fuente: Informe tendencias de estadísticas de educación superior de pregrado por sexo, Consejo Nacional de Educación, 2022.

Dichas brechas comienzan en el momento en el que se conoce el sexo del feto. Desde ese momento, se comienzan a categorizar características asociadas a los diferentes géneros, las que son consecuencia del constante proceso de socialización de aprendizaje asociado al género. La estigmatización de los roles sociales y los estereotipos, moldean las expectativas personales hacia uno mismo y hacia los demás. A esto se le suma la división sexual del trabajo, asociando el espacio público, el desempeño de responsabilidad productiva y remunerada al hombre, mientras que a la mujer se le asigna el espacio privado y trabajos de responsabilidad reproductiva y comunitaria. Comunidad Mujer (2017), describe que esta segregación “es consecuencia de una serie de brechas que están presentes a lo largo de todo el ciclo de vida,

⁴ Consejo Nacional de Educación, 2022. Informe tendencias de estadísticas de educación superior de pregrado por sexo.



particularmente en el sistema escolar, donde se reproducen estereotipos de género que hacen que ciertas profesiones se categoricen como esencialmente “masculinas” y “femeninas”, y que operan como determinantes al momento de decidir una carrera.”⁵

Los currículums formales y ocultos, dentro de la etapa educativa, invisibilizan a las mujeres y reproducen roles y estereotipos de género, limitando los proyectos de vida. Por ejemplo, en el currículum formal, se suele usar un lenguaje androcéntrico, se refuerzan modelos de rol tradicionales que mantienen relaciones jerárquicas de subordinación y que interfieren en la imagen de las mujeres como agentes del conocimiento.

En relación con las brechas reproducidas por el currículum oculto, se deben, entre otras, al distinto nivel de interacción en el aula, los refuerzos diferenciados como, por ejemplo, inteligente versus bonita; diferentes niveles de expectativas y distintas valoraciones asociadas a la mujer y al hombre, por ejemplo, la quietud y el movimiento, respectivamente. Estas diferenciaciones en los currículums formales y ocultos se suman al conjunto de variables que influyen en las expectativas de los hombres y las mujeres para su desarrollo individual, pero también colectivo. Expectativas que, a su vez, influyen en la decisión de qué carrera elegir, y posteriormente a qué trabajo postular. Por lo que tienen una gran relevancia para los análisis a nivel transversal.

⁵ Comunidad Mujer. (2017). *Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y Matemáticas*. Comunidad Mujer. Santiago: Comunidad Mujer.

Mujeres en la minería en Chile: evolución del empleo y su impacto en las organizaciones

La industria minera en nuestro país se construyó en sus inicios en condiciones de desigualdad de género en sus operaciones. Hasta 1996, la Ley 18.620 establecía una prohibición explícita del ingreso de mujeres a las minas subterráneas. Esta restricción se fundamentaba en creencias profundamente arraigadas, que sugerían que la presencia femenina podría generar mala fortuna o provocar la ira de la mina. No obstante, con la derogación de esta ley, se demostró el carácter supersticioso de la misma, comenzando el proceso de inclusión de las mujeres en las operaciones mineras subterráneas.

Según Caro, Román y Armijo (2020) la industria minera chilena presenta una evidente segregación vertical, en la cual las mujeres enfrentan limitadas oportunidades para acceder a posiciones de liderazgo, atribuible a su menor experiencia y especialización⁶. Para escalar en la jerarquía organizacional, es imprescindible cumplir con ciertos requisitos, que estas trabajadoras suelen poseer en menor medida, tales como años de servicio, evaluaciones de desempeño positivas, acreditaciones teóricas y evaluaciones psicológicas satisfactorias. Las mujeres tienden a esperar períodos más prolongados para postular a promociones laborales, y la brecha salarial se amplifica en los cargos de alta jerarquía y, paralelamente, se observa una segregación horizontal en el mercado.



⁶Caro, roman y Armijo, 2020. *Women in senior positions in mining in Chile. Agency and gender tensions.*

Aunque se han dado avances en términos de inclusión, aún persisten barreras que dificultan el ascenso y la equidad de oportunidades para las mujeres en esta industria. La inclusión y la gestión adecuada del cambio no solamente agrega valor económico y productivo, sino que también fomenta la diversidad de ideas, perspectivas y talentos, lo cual es esencial para la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo de la industria en el largo plazo.

Las mujeres ocupan posiciones en las actividades principales de la cadena de valor de la gran minería, fuera de las áreas core -o nucleares del negocio-, con un 18,5% en trabajos catalogados como Profesionales, 12,1% como Operadoras, 8,7% como Supervisoras y un 4,5% como Mantenedoras, según cifras del Centro de Competencias Mineras (Alianza CCM - Eleva 2022).

La brecha de género en el ámbito educacional, especialmente en las carreras **STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática)**, que son relevantes para la industria minera influye en el porcentaje de mujeres que trabajan en estas áreas y puede estar relacionado con diversos factores, como estereotipos de género, ausencia de referentes femeninos y falta de incentivos para que las jóvenes elijan carreras en este campo. Por esta razón, el gobierno lanzó el 11 de diciembre de 2023 la política “Más Mujeres Científicas” (+MC). Esta iniciativa tiene como objetivo abordar las preocupantes cifras de participación de mujeres en carreras relacionadas con las ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas.

De acuerdo con el último Informe sobre brechas de género en educación superior, realizado por la Subsecretaría de Educación Superior, apenas el 19% de la matrícula de primer año en carreras STEM está compuesta por mujeres, mientras que el 81% está ocupado por hombres, lo que marca una diferencia de más de 60 puntos porcentuales. Para enfrentar esta problemática, la política “+MC” busca otorgar cupos adicionales para incentivar el ingreso de alumnas a estas carreras, las que son fundamentales para el desarrollo sostenible del país. Estos cupos extras se suman a los que ya se ofrecen regularmente y, en el proceso de admisión, 39 de las 45 universidades adheridas al Sistema de Acceso establecieron esta iniciativa, disponiendo de 2.358 vacantes en 410 programas.

Con esta política, se pretende aumentar la representación de mujeres en carreras científicas, fomentando la igualdad de oportunidades en el ámbito educacional y laboral. Además, se busca generar un impacto positivo en el desarrollo del país, aprovechando todo el potencial y talento que las trabajadoras pueden aportar en estas áreas.

STEM

ciencia

tecnología

ingeniería

matemática

Sesgos inconscientes: por qué nos afectan y cómo reconocerlos

Tradicionalmente, se asume que quiénes toman decisiones importantes son personas racionales que optimizan todas las variables de decisión para maximizar su bienestar. Sin embargo, en la práctica existen una serie de factores cognitivos que interfieren directamente en el proceso de elección de alternativas, factores que se asumen irrelevantes o inexistentes y que desvían a las personas de tomar la decisión considerada como óptima⁷.

En muchas ocasiones, estos factores cognitivos suelen expresarse como **sesgos inconscientes** que se refieren a los **prejuicios, creencias, estereotipos o preferencias** que tenemos hacia ciertos grupos o individuos, que ocurren de manera automática y sin intención consciente. Estas inclinaciones se basan en nuestras experiencias, entorno cultural y social, y pueden influir en nuestras actitudes, percepciones, cómo evaluamos a personas o situaciones, y cómo tomamos decisiones. Estas determinantes pueden ser discriminatorias o injustas cuando se basan en fundamentos que consideran de manera desigual a ciertos grupos o individuos sin una base justificada.

En general, las personas presentan dificultades para razonar y se desvían de las decisiones óptimas cuando sus juicios deben incorporar tiempo, incertidumbre o información incompleta, es decir, son “vulnerables” al contexto en que son tomadas y varían según el punto de referencia⁸. Sin embargo, la forma en que son percibidas y procesadas las cosas en la mente de cada persona puede ser la clave para tomar decisiones basadas en mejores juicios. Esto implica que al hacer consciente cómo y qué piensa cada uno se puede lograr un gran beneficio para la sociedad, ya que se puede dar un pequeño empujón a cada individuo para que pueda optar por una opción más beneficiosa para sí mismo y su entorno.

A continuación, se presentan las principales heurísticas (métodos para resolver) y sesgos cognitivos asociados a la toma de decisiones.

sesgos inconscientes
prejuicios creencias
preferencias estereotipos

⁷ Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard business review, 89(6), 50-60.

⁸ Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293-315.

Tabla 2: Principales heurísticos y sesgos cognitivos y sus efectos sobre la toma de decisiones

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Heurístico de representatividad	<p>La mente toma como referencia lo más cercano o conocido y aplica una generalización que lo vuelve la norma.</p> <p>Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una clase.</p>	<p>El uso de este heurístico puede generar una alta propensión a desarrollar amplias y detalladas generalizaciones sobre una persona o fenómeno con base en solamente unos pocos atributos de tal persona o fenómeno.</p>
Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados	<p>Pasar por alto la probabilidad previa de los resultados (base-rate frequency), que no tiene efecto sobre la representatividad y sí lo tiene sobre la probabilidad actual.</p>	<p>Conduce al error de obviar la distribución base de la población en la estimación de probabilidad de un caso particular.</p>
Ley de los "pequeños" números	<p>Sobrestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población.</p>	<p>Conduce al error de extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de inputs de información.</p>
Efectos del azar	<p>Esperar que una corta secuencia de sucesos aleatorios sea representativa de las características esenciales del proceso global.</p>	<p>Conduce al error común de contemplar el azar como un proceso auto corrector, en el que una desviación en una dirección induce una variante en el rumbo opuesto para restaurar el equilibrio. Sin embargo, en el desarrollo de un proceso aleatorio las desviaciones no son corregidas, son meramente diluidas.</p>
Efectos de regresión	<p>Pasar por alto el fenómeno de regresión a la media: las desviaciones positivas persistentes pueden deberse a razones aleatorias que, de ser así, aumentan la probabilidad de una desviación negativa. De forma similar, las desviaciones negativas podrían aumentar la probabilidad de una desviación positiva.</p>	<p>Conduce a la invención de explicaciones causales espurias (engañosas).</p>
Heurístico de disponibilidad	<p>Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible.</p>	<p>El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponibles en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.</p>
Sesgo de proximidad	<p>Los acontecimientos más próximos, temporal, espacial y/o afectivamente, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados.</p>	<p>Conduce a una fácil y pronunciada distorsión de la probabilidad asignada a un suceso.</p>

Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar la información que confirme las creencias y puntos de vista ya establecidos.	Conduce a limitar la búsqueda de información y a descartar aquella que apunta contra las creencias asumidas.
Correlaciones ilusorias	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados estén correlacionados.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
Heurístico de anclaje y ajuste	En numerosas situaciones, las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta alcanzar la estimación final.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
Sesgo de anclaje o de conservadurismo	Las estimaciones o pronósticos se "anclan" en la información inicial, a las que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico.	Conduce a no revisar las estimaciones o pronósticos a la luz de la nueva información.
Sesgo en la evaluación de sucesos conjuntos y disjuntos	Error en estimación de probabilidades. La probabilidad de un suceso conformado por hechos disjuntos es siempre superior a la probabilidad de cada uno de sucesos elementales que lo forman.	Como consecuencia del anclaje en la probabilidad de los sucesos elementales, se tiende a sobreestimar la probabilidad en los problemas conformados por sucesos conjuntos y a subestimar la probabilidad en problemas confrontados por sucesos disjuntos.
Exceso de confianza	No se trata de un hecho heurístico sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio.	Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobreestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
Ilusión de control	Mantener una expectativa de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.	Conduce a sobreestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.
Ilusión de optimismo	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables.	Conducen a sobrestimar la probabilidad de los resultados futuros favorables.
Ilusión de intensificación personal	Tendencia a sobrestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a las de los demás.	Conducen a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.
Percepción selectiva	En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción.	Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevantes en los problemas.
Sesgo de retrospectiva	En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados.	Conduce a una sobreestimación de probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyectan y extiende a los acontecimientos futuros.

Fuente: Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un metaanálisis Urra, Medina & Acosta. 2011.

Sesgos inconscientes asociados al género

En los procesos de selección, formación y desarrollo de carrera en sectores predominantemente masculinos, existen sesgos que pueden influir. En particular, en industrias como la minería, el sesgo de género es el más recurrente. Esta inclinación puede manifestarse en prejuicios inconscientes, estereotipos de género y discriminación. Estos factores pueden limitar las oportunidades de las mujeres y grupos laborales socialmente excluidos, restringiendo su progreso en la industria.

La perspectiva de género es una categoría analítica y conceptual, que agrupa todas aquellas metodologías que permiten comprender cómo las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres, así como las construcciones sociales de género, afectan experiencias, oportunidades y las relaciones de poder.

Esta perspectiva reconoce que **el género es una construcción social y cultural** que, más allá de las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, destaca que las normas, los roles, las expectativas y las prácticas relacionadas con el género, son productos de la sociedad y pueden variar en diferentes culturas y contextos históricos.

La socióloga Joan Acker, conocida por sus contribuciones en el campo de los estudios de género y organizaciones, se enfoca en el estudio y la comprensión de cómo el género moldea las estructuras sociales, las organizaciones y las experiencias individuales dentro de ellas. La autora acuña el concepto de organizaciones de género, explicando que las estructuras y prácticas organizacionales reflejan y perpetúan las desigualdades de género, así como las formas en que las personas interactúan con esas normas dentro de los entornos laborales.

Acker sostiene que las organizaciones no son neutrales en términos de género, sino que están arraigadas en estructuras y jerarquías que benefician a ciertos grupos mientras mantienen desigualdades. La autora también destaca el concepto de **doing gender en las organizaciones**, el cual refiere a cómo las personas internalizan y reproducen normas de género en su comportamiento y desempeño laboral. Esto implica que las personas se ajustan a las expectativas y **roles de género esperados por el entorno organizacional**, lo que puede limitar oportunidades.

⁹ Biernat, M. (1991). *Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: A developmental analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 351. *Psychological Review*, 90(4), 293–315.

La intersección entre la teoría de los sesgos inconscientes del psicólogo Daniel Kahneman y los estudios de la socióloga Joan Acker sobre organizaciones de género, nos proporciona un marco analítico para examinar los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector minero. Asimismo, permitiría analizar a otros grupos subrepresentados por las normas de género, como la población LGBTQ+ e incluso hombres que no se encuentran categorizados en los roles establecidos culturalmente. Desde una perspectiva de género, es crucial analizar cómo estos sesgos inconscientes pueden influir en la perpetuación de estereotipos y expectativas sociales arraigadas en las interacciones laborales y en la toma de decisiones organizacionales.

Los sesgos de género provienen de los discursos reduccionistas (propios del siglo XIX) que asocian las diferencias biológicas entre los sexos con la esencia de lo masculino y lo femenino, sexualizando funciones y roles. Bajo este esquema se conceptualizan los cuerpos como opuestos e irreconciliables; las semejanzas desaparecen y las diferencias pasan a primer plano: dos cuerpos, dos biología, con manifestaciones vitales, intelectuales, sociales, culturales radicalmente diferenciadas⁹. Sin embargo, estos discursos no apuntan solo a categorizar las diferencias entre sexos. En este contexto, diferente no significa únicamente “diverso”, sino también inferior. Pues las características que se les asocian a las mujeres han sido sistemáticamente consideradas menos valiosas que las otorgadas a los hombres.

Sumado a esto, diferentes científicos y académicos han testeado posibles diferencias en el cerebro de los distintos sexos¹⁰. Sus hallazgos corresponden a que algunas regiones del cerebro son más pequeñas o con mayor densidad de tejido en hombres o mujeres, mientras que otras son más grandes o tienen menor densidad. Esto ha sido la respuesta, por largo tiempo, al por qué se le ha asociado a que las mujeres y los hombres tienen habilidades diferentes y pueden tener un comportamiento típico según las características socialmente entregadas al género. En esta línea, se le ha otorgado socialmente características de sensibilidad y de quietud a las mujeres, mientras que a los hombres se les ha asignado socialmente atributos asociados a la creatividad y movimiento. Este neuro sexismo repercute en las desigualdades y brechas existentes, y en las concepciones del liderazgo femenino y masculino.

¹⁰ Ingahlakar, M., Smith, A., Parker, D., Satterthwaite, T. D., Elliott, M. A., Ruparel, K., ... & Verma, R. (2013). *Sex differences in the structural connectome of the human brain*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(2), 823-828. Joel, D; Berman, Z; Tavor, I; Wexler, N; Gaber, O; Stein, Y; Shefi, N; Pool, J; Urchs, S; Margulies, D; Liem, F; Hänggi, J; Jäncke, L; and Assaf, Y (2015). *The human brain mosaic*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(50), 15468–15473. doi:10.1073/pnas.1509654112.



Sin embargo, es muy importante comprender que esto no lo convierte en una regla. Estos rasgos no están presentes en todos los hombres o mujeres, debido a que el comportamiento típico de unos y otras también es construido por la sociedad y el medio ambiente. Este último punto es explicado por la neuroplasticidad, que explica que las conexiones del cerebro pueden cambiar a lo largo de nuestra vida. Por lo que, cuanto más estimulemos diferentes áreas de este órgano, más conexiones se generan. Entonces, esto da señales de que el desarrollo de las funciones del cerebro depende de la frecuencia con que la persona ponga en práctica ciertos hábitos y actividades.

Los académicos Joel et. al., (2015)¹¹, se destacaron por sumar diferentes hallazgos sobre las disimilitudes sexuales en el cerebro. Su estudio consistió en observar las diferencias en la distribución de la sustancia gris, la sustancia blanca y la conectividad que existe en este órgano. Esto les permitió concluir que no se pueden clasificar los cerebros como masculino o femenino. Principalmente, porque este órgano está compuesto por mosaicos únicos de características (Joel et al., 2015). Finalmente, argumentaron que “es más apropiado e informativo referirse a las medidas del cerebro de forma cuantitativa, en lugar de forma cualitativa (por ejemplo, forma ‘masculina’ o ‘femenina’)” (Joel et al., 2015).

La naturalización de estas concepciones sesgadas sobre la diferencia entre sexos refuerza la presencia de prejuicios y estereotipos asociados al género. Según plantea Biernat (1991)¹², con el paso del tiempo las personas interiorizan lo que han aprendido en su entorno, por lo que la brecha de género crece, posicionándose como extremos lo femenino y masculino. Bajo este esquema sesgado por género, los hombres deben tener un trabajo estable para poder ofrecer a su mujer condiciones de vida adecuadas. Ella debe, por tanto, corresponder al varón siendo buena esposa, ama de casa y madre. Estos estereotipos suelen ser tan marcados que las mujeres y los hombres se ven obligados a comportarse de cierta forma para no ser juzgados por la sociedad.

¹¹ Joel, D; Berman, Z; Tavor, I; Wexler, N; Gaber, O; Stein, Y; Shefi, N; Pool, J; Urchs, S; Margulies, D; Liem, F; Hänggi, J; Jäncke, L; and Assaf, Y (2015). *The human brain mosaic*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 112(50), 15468–15473. doi:10.1073/pnas.1509654112.

¹² Biernat, M. (1991). *Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: A developmental analysis*. Journal of Personality and Social Psychology, 61(3), 351.

Importancia de reducir la discriminación en espacios laborales

En los últimos años, se ha visto un aumento en la diversidad en los espacios laborales. Las normas como la Ley N° 21.015, relacionada con la inclusión de las personas en situación de discapacidad, han enriquecido la diversidad de los espacios de trabajo en Chile. Pese a esta emergente variedad, la discriminación laboral por género sigue siendo una realidad que afecta a muchas mujeres y grupos subrepresentados en el trabajo. El desbalance histórico entre hombres y mujeres ha contribuido al desarrollo de culturas caracterizadas por valores androcéntricos que han permeado y modelado el trabajo, en consecuencia, se han creado espacios laborales donde persisten las asimetrías de género.

Una forma de discriminación hacia las trabajadoras es la segregación ocupacional horizontal¹³. Esta división se fundamenta en la creencia que existen ocupaciones “masculinas” y “femeninas”. Esta discriminación se traduce en una segregación ocupacional que dificulta el acceso y la aceptación de las mujeres en diversas áreas de la economía¹⁴. Chile no es una excepción a este fenómeno, según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) de 2019, los **sectores en los que predominan las mujeres son aquellos vinculados a labores de cuidado**, como servicio doméstico (donde el 93% son mujeres), salud (74%) y educación (71%). A pesar de que en los sectores relacionados con el comercio y servicios existe una proporción paritaria entre hombres y mujeres, los **varones siguen predominando en sectores del ámbito productivo**, como construcción (8% de participación femenina), minería (10%) y transporte y almacenamiento (18%) (Datos ENE, 2019).

Otra forma de marginación femenina en las organizaciones es la discriminación ocupacional vertical. Esta división se explica por la escasa representación en posiciones directivas, ocupando generalmente posiciones inferiores de la jerarquía organizacional. En Chile, durante 2022 la participación femenina en directorios correspondió a un 14,7%, según detalló Ministro de Hacienda, Mario Marcel, respecto de las empresas pertenecientes al Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2022, documento elaborado de manera conjunta entre los ministerios de Hacienda, Economía, la Fundación ChileMujeres y la Organización Internacional del Trabajo, destacando que en las empresas públicas las directoras representan el 56% en su composición.

Al estudiar los mecanismos con los que se consolidan estos fenómenos de segregación ocupacional vertical y horizontal, diversos autores coinciden en que estos se perpetúan a través de la cultura organizacional y la implementación de las prácticas de gestión de recursos humanos (Grueso, 2009). Las prácticas de gestión de personas, que comúnmente se conocen y adoptan, han sido diseñadas con base en antiguos patrones de la composición laboral. Dado este escenario desigual,

¹³ Grueso, 2009. La discriminación de género en la práctica de recursos humanos: es un secreto a voces.

¹⁴ Anker, R. (1997). *Theories of occupational segregation by sex: An overview*. Int'l Lab. Rev., 136, 315.

muchas organizaciones públicas y privadas han comenzado a revisar y rediseñar sus políticas de recursos humanos, buscando reducir la brecha existente. Sin embargo, las prácticas y políticas de gestión de personas con perspectiva de género se ven afectadas por factores contextuales y de toma de decisiones. Por ejemplo, hay numerosos experimentos que han demostrado cómo los encargados de selección de personas pueden verse afectados de forma involuntaria por prejuicios hacia los candidatos y candidatas, ya sea dejándose llevar por las primeras impresiones o por estar influenciados por ideas preconcebidas.

La incorporación de la perspectiva de género en el trabajo ha mostrado que ni el incremento de formación, ni el aumento generalizado de mujeres en el mercado laboral, han contribuido a un aumento proporcional de mujeres en posiciones de poder o con capacidad de decisión. Incluso cuando las trabajadoras han logrado acceder a posiciones de poder, se puede observar que, en algún momento, su desarrollo de carrera se ve estancado y se enfrentan a barreras para la promoción.

En los años 80, se populariza la expresión “**techo de cristal**” para hacer referencia a un conjunto de normas no escritas, o la cultura de la empresa que dificulta el acceso de mujeres a posiciones gerenciales¹⁵. Este término fue utilizado por primera vez por Marilyn Loden en 1978, y con esta expresión hace referencia a una superficie invisible en la carrera de las mujeres que les impide avanzar. Este techo está construido con base en otros aspectos que, por su invisibilidad, son difíciles de detectar¹⁶. Este fenómeno parece invisible, pero las estadísticas demuestran su existencia, cifras que se han ido agravando por la crisis sanitaria, mostrando el frágil escenario laboral que enfrentan las empleadas.

Sin embargo, existe otro reto aún más complejo de abordar, y es el autoimpuesto por las propias mujeres llamado “**techo de cemento**”. Este concepto señala a un conjunto de elecciones personales de trabajadoras que las llevan a rechazar ascensos y promociones a puestos de dirección¹⁷. Este impedimento consiste en imposiciones de la propia empleada, que son las barreras internas que tienen que ver con falta de confianza o miedo al fracaso. Factores culturales, responsabilidades en el hogar, percepción de sí misma y de los demás, son los que ubican a la mujer bajo el techo de cemento, los que se ven reforzados por estructuras organizacionales poco flexibles, horarios complicados, reuniones tardías, viajes y poco trabajo remoto. Este impedimento actúa como un blindaje difícil de romper, la mujer puede no darse cuenta de que vive en él, enfrentándose a anteponer su rol de madre o responsabilidades en el hogar por sobre su trabajo¹⁸, lo que a la larga le impide una lucha por el crecimiento académico y profesional. A diferencia del techo de cristal, el techo de cemento es una barrera que la mujer no logra percibir por sí misma, por ende, no sabe cómo eliminar.

¹⁵ Sarrió, M., Ramos, A., Heredia, E. B., & Candela, C. (2002). *Más allá del techo de cristal*. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, (40), 55-68.

¹⁶ Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009, April). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”*. En XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 133-142).

¹⁷ Velázquez-Rojas, K. G., & Camarena-Adame, M. E. (2017). *Estereotipos de género y el techo de cemento en la empresaria mexicana*. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 13(2).

¹⁸ Chinchilla, N., & León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid, España: Aguilar.

Gestionando la diversidad: un nuevo enfoque y estrategias innovadoras

En 1990, Thomas introdujo por primera vez la gestión de la diversidad como una forma de crear un entorno con el objetivo de permitir que los empleados alcancen su máximo potencial en la búsqueda de los objetivos organizacionales¹⁹. De manera similar, Ivancevich y Gilbert (2000) lo definieron como “el compromiso sistemático y planificado de las organizaciones para reclutar, retener, recompensar y promover una combinación heterogénea de empleados”²⁰. Pitts sostiene “que la gestión de la diversidad es un concepto multifacético” y, como tal, incluye tres componentes: programas de contratación, programas destinados a aumentar la conciencia cultural y políticas de gestión pragmáticas²¹. Pero, si bien políticas como la institución de tutorías y la inclusión de acuerdos laborales alternativos son esfuerzos de gestión importantes, no siempre tienen éxito. En muchos sentidos, la gestión de la diversidad es el primer paso (o un precursor) hacia la creación de entornos inclusivos (Sabharwal, 2014). La inclusión va más allá de la gestión de la diversidad, en la que un determinado grupo o categoría demográfica no es el objetivo de reclutamiento, capacitación o cualquier otra actividad organizacional²².

En la literatura organizacional, la diversidad se ha utilizado para describir la composición de grupos o fuerza laboral (Roberson, 2006). En este sentido, la variedad está relacionada con las diferencias demográficas entre los miembros de un grupo²³. La diversidad se define como diferencias en las perspectivas que dan como resultado posibles disparidades de comportamiento entre grupos culturales, así como divergencias de identidad entre los miembros del grupo en relación con otros²⁴. Por otro lado, Robertson (2006) adhiere a la definición propuesta por Thomas & Ely (1996) “las variadas perspectivas y enfoques de trabajo que aportan los miembros de diferentes grupos identitarios. La diversidad está representada por diferencias, que son observables o no observables.

¹⁹ Sabharwal, M. (2014). *Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance*. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.

²⁰ Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). *Diversity management: Time for a new approach*. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.

²¹ Pitts, D. W. (2006). *Modeling the impact of diversity management*. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 245-268.

²² Pless, N., & Maak, T. (2004). *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*. *Journal of business ethics*, 54, 129-147.

²³ McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). *Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups*.

²⁴ Larkey, L. K. (1996). *The development and validation of the workforce diversity questionnaire: An instrument to assess interactions in diverse workgroups*. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296-337.

Las dimensiones observables incluyen características tales como género, raza, etnia y edad, y las características no observables son diferencias culturales, cognitivas y técnicas entre los empleados²⁵. Las investigaciones sugieren que contratar y tener una fuerza laboral diversa tiene varias ventajas, pero a menudo se ignoran la dinámica y las consecuencias de la exclusión, dado que, en entornos altamente variados, la posibilidad de que se den discriminaciones o exclusiones son aún más altas.

La inclusión puede entenderse como el grado en que los individuos se sienten parte de los procesos críticos de la organización²⁶. Asimismo, la inclusión está relacionada con algunos aspectos como el acceso a la información y la toma de decisiones²⁷ y el valor que la empresa otorga a las ideas de los empleados²⁸. Roberson argumentó que este concepto se refiere a “la eliminación de obstáculos a la plena participación y contribución de los empleados en las organizaciones”, y Miller la describió de manera similar, como el grado en que a diversos individuos “se les permite participar y están capacitados para contribuir plenamente”²⁹. Asimismo, según otros autores, la inclusión puede ser entendida como “cuando los individuos sienten un sentido de pertenencia y comportamientos inclusivos como provocar y valorar”³⁰.

El paradigma de la gestión, diversidad y la inclusión laboral se refiere a un cambio en la forma en que las organizaciones y la sociedad abordan la diversidad, reconociendo que es una fuente de fortaleza y enriquecimiento que debe ser valorada y promovida. Este paradigma implica dejar atrás la visión tradicional que la considera como un problema o una amenaza, y adoptar una perspectiva que vea en ella una oportunidad para generar innovación, creatividad y un ambiente inclusivo.

La **gestión estratégica de la diversidad e inclusión (D&I)** en el entorno laboral es fundamental para garantizar que **todas las personas sean valoradas y respetadas**, sin importar su origen, identidad o experiencia. En este contexto, es importante que la gestión de personas también se enfoque en la D&I, ya que múltiples estudios han demostrado que la diversidad y la inclusión son factores clave para el éxito de las organizaciones. Al promover la variedad de perfiles,

²⁵ Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

²⁶ Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). *Organizational and personal dimensions in diversity climate: ethnic and gender differences in employee perceptions*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

²⁷ Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). *Demographic dissimilarity and workplace inclusion*. *Journal of management studies*, 36(7), 1013-1031.

²⁸ Gasorek, D. (2000). *Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company*. *The diversity factor*, 8(4), 25-29.

²⁹ Miller, F. A. (1998). *Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion*. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.

³⁰ Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). *The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager*. *Human Resource Management: published in cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan, and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 443-461.



habilidades y perspectivas, y fomentar la inclusión a través de prácticas y políticas equitativas, las organizaciones pueden aprovechar plenamente el potencial de su fuerza laboral.

El paradigma de la diversidad también implica la superación de los estereotipos y prejuicios que pueden existir en relación con ciertos grupos de personas. Estas ideas preconcebidas son generalizaciones simplificadas sobre grupos, mientras que los prejuicios son juicios negativos o preconcebidos hacia ciertas personas o grupos. La presencia de estereotipos y prejuicios puede generar barreras y limitaciones en el lugar de trabajo, impidiendo que los empleados de diversos orígenes y características se sientan valorados, respetados y tratados de manera justa. Para superarlos, es necesario fomentar y promover la igualdad de oportunidades para todos los empleados, sin importar su origen o características individuales. Esto debe ir acompañado de la implementación de políticas y prácticas inclusivas que garanticen una igualdad de oportunidades para todos.

En un entorno laboral cada vez más exigente, tener una fuerza de trabajo que refleje la diversidad de los clientes o colaboradores, puede brindar a la organización una ventaja competitiva. Esto se debe a que la institución será percibida como más inclusiva y culturalmente competente, lo que puede atraer a una base de clientes más amplia y atraer talento diverso y de alto potencial.

Para que la diversidad sea efectiva, es necesario que la organización esté comprometida desde la alta dirección. Esto significa implementar políticas y prácticas inclusivas, capacitar y educar sobre la diversidad, fomentar la colaboración y evaluar continuamente el progreso. Al hacerlo, la organización creará una cultura que valore las diferencias y que permita a todas las personas trabajadoras contribuir plenamente.

OBJETIVOS

Objetivo general del proyecto

Impulsar lineamientos y directrices que promuevan la empleabilidad y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector minero, a partir de la identificación de sesgos inconscientes en los actuales procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo de carrera utilizados por las empresas mineras y los proveedores de la minería.

Objetivos específicos del proyecto

1. Identificar cuáles son los sesgos inconscientes que afectan a la empleabilidad de la mujer, como en los procesos de reclutamiento y selección en las empresas participantes.
2. Identificar cuáles son los sesgos inconscientes que afectan a los procesos de capacitación de las mujeres en las empresas participantes.
3. Identificar cuáles son los sesgos inconscientes que afectan la evaluación de desempeño y desarrollo de carrera de las mujeres en las empresas participantes.
4. Determinar los inhibidores que pueden limitar la empleabilidad y el desarrollo de carrera de las mujeres en las empresas participantes.
5. Determinar los facilitadores que pueden fomentar la empleabilidad y el desarrollo de carrera de las mujeres en las empresas participantes.
6. Establecer mallas curriculares que fomenten el avance de una cultura diversa e inclusiva.
7. Identificar los principales sesgos inconscientes que afectan el ingreso laboral de la comunidad LGBTQ+ a la industria minera.



METODOLOGÍA

“ *Investigando sesgos inconscientes:
Modalidad de investigación mixta
secuencial que abarcó una dotación
de más de 56.000 personas en la
industria minera* ”

El estudio *“Diagnóstico de la intervención sobre sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de la mujer en la industria minera”* ha sido diseñado bajo una modalidad de investigación mixta secuencial. Este enfoque metodológico combina tanto elementos cualitativos como cuantitativos, con una secuencia específica, que en este caso implica la realización de cuatro fases de investigación: secundaria, cualitativa, cuantitativa y divulgación de hallazgos. Esta metodología permite ir corroborando y complementando los hallazgos en cada etapa, permitiendo una mayor triangulación, complementariedad y validez de los hallazgos.

Es importante señalar que se ha informado a los participantes que se está investigando la presencia de sesgos en el ámbito laboral. Esto tiene diferentes implicancias metodológicas, que se reflejan en una mayor conciencia de los sesgos a medida que el estudio avanza, así como en la profundización del trabajo en conjunto con las organizaciones participantes, puesto que a medida que los distintos actores y contrapartes involucrados se van adentrando en la metodología, van identificando sus propias inclinaciones o las de su organización. Por la misma razón, se definió desde el inicio que cada empresa o institución trabajase en forma directa con un consultor (a) asignado (a), para acompañar el proceso.



Universo muestral y empresas participantes

Para la realización de este estudio, se convocaron empresas y proveedoras del sector minero nacional. En este análisis, fueron incorporadas la pequeña, la mediana y la gran minería, lo que permite contrastar resultados. En el caso de las empresas de la pequeña y mediana, se pudo recabar datos sobre su situación respecto a la equidad de género y la incorporación de las mujeres.

En total participaron **33 empresas**, que abarcan una dotación de **56.567 personas**, lo que constituye un representativo número de trabajadores y trabajadoras pertenecientes a la industria minera chilena.

Tabla 3: Empresas participantes

Razón social	Categoría
AMBIPAR	Proveedor
Antofagasta Minerals - Antucoya	Minería
Antofagasta Minerals - Centinela	Minería
Antofagasta Minerals - Corporativo	Minería
Antofagasta Minerals - Pelambres	Minería
Antofagasta Minerals - Zaldívar	Minería
Aramark	Proveedor
Cabildo	Minería
CODELCO - Teniente	Minería
Compañía Minera Arenillas	Minería
EMIN Ingeniería y Construcción S.A.	Proveedor
ENAMI	Minería

Veltis	Proveedor
FLESAN	Proveedor
Grupo CYG	Proveedor
Hatch	Proveedor
Komatsu Cummins	Proveedor
Metso	Proveedor
Minera Carola	Minería
Minera San Gerónimo	Minería
Ministerio de Minería	Institución
Pampa Camarones	Minería
Minera Hasparren	Minería
PIMASA	Proveedor
Rockwell Automation	Proveedor
Sandvik	Proveedor
Guido Cerda Herrera	Minería
Servilinares	Proveedor
Sigdo Kopper	Proveedor
Sociedad Punta del Cobre - Pucobre	Minería
Nelson Saavedra	Minería
Tecnipak	Proveedor
Workmate	Proveedor

Fase investigación secundaria

La primera fase de investigación secundaria tuvo como objetivo medir el nivel de *Diversity Intelligence* de las organizaciones, a partir de la evaluación de sus procesos de recursos humanos (RRHH) en relación con la inclusión y diversidad, la perspectiva de género y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Para ello, se analizaron aspectos de reclutamiento y selección de personal, toma de decisión, desarrollo de carrera, capacitación, prevención y/o detección del acoso sexual y laboral, entre otros, a partir de la revisión de manuales, instructivos, códigos de higiene, mallas de capacitación y las políticas laborales de cada empresa³¹. Como resultado, se establecieron tres categorías de madurez cultural:

- 1. Consolidado:** categoría para definir aquellas empresas que han desarrollado e implementado de manera exitosa, todas las herramientas necesarias para garantizar el cumplimiento de las temáticas descritas.
- 2. En desarrollo:** categoría para definir aquellas organizaciones que han avanzado en algunos aspectos descritos, pero aún tienen áreas con oportunidad de mejora.
- 3. Novato:** categoría para definir aquellas empresas que no tenían o tienen un desarrollo incipiente en las temáticas descritas.

El diagnóstico permitió constatar que algunas empresas logran alcanzar la clasificación que denominaremos como “consolidadas”, es decir, que han logrado desarrollar las temáticas planteadas. Esto significa que han incorporado la inclusión y diversidad, la perspectiva de género y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como parte de su cultura organizacional, y que cuentan con herramientas efectivas para medir y mejorar su desempeño en estos ámbitos. Este grupo representa el 9,1% de la muestra.

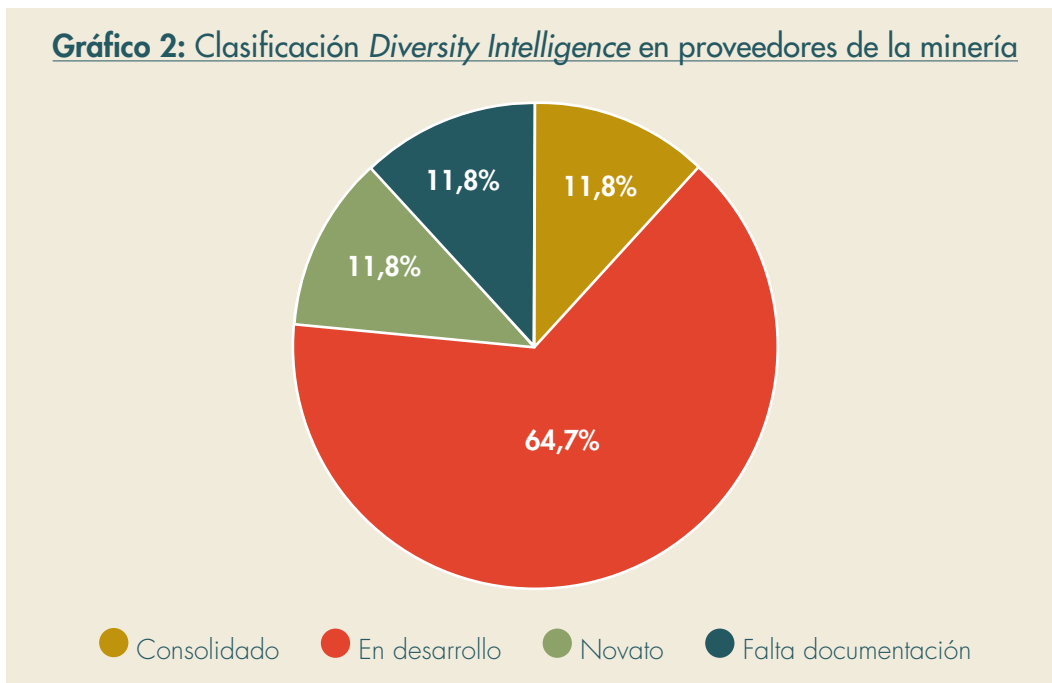
Por otro lado, la mayoría de las organizaciones se ubican en la categoría “en desarrollo”, lo que implica que han implementado algunas acciones para promover la participación laboral de las mujeres, pero que presentan brechas significativas en áreas como la definición de planes de carrera, la capacitación en perspectiva de género y la elaboración de instructivos de prevención de acoso laboral. Estas representan el 54,5% de la muestra del estudio.

³¹ Anexo 1.

La segmentación de los datos en el caso de las empresas proveedoras se realiza de la siguiente manera:

1. El 11,8% de los proveedores se clasifica como “consolidado”. Estos proveedores han alcanzado un nivel de estabilidad y solidez en el mercado minero.
2. El 64,7% de los proveedores de minería fueron clasificados como “en desarrollo”. Esto indica que la mayoría de los proveedores se encuentran en una etapa de crecimiento y expansión dentro de la industria minera.
3. El 11,8% de los proveedores se clasifica como “novato”. Esta categoría refiere a proveedores que están en sus etapas iniciales de operación en la industria minera.
4. El 11,8% de los proveedores no ha enviado la documentación requerida. Esto indica que no han cumplido con el envío de la información necesaria para su clasificación. La falta de documentos se explica principalmente por la falta de la formalización de los procesos de gestión de personas, lo que se relaciona principalmente al tamaño de la empresa.

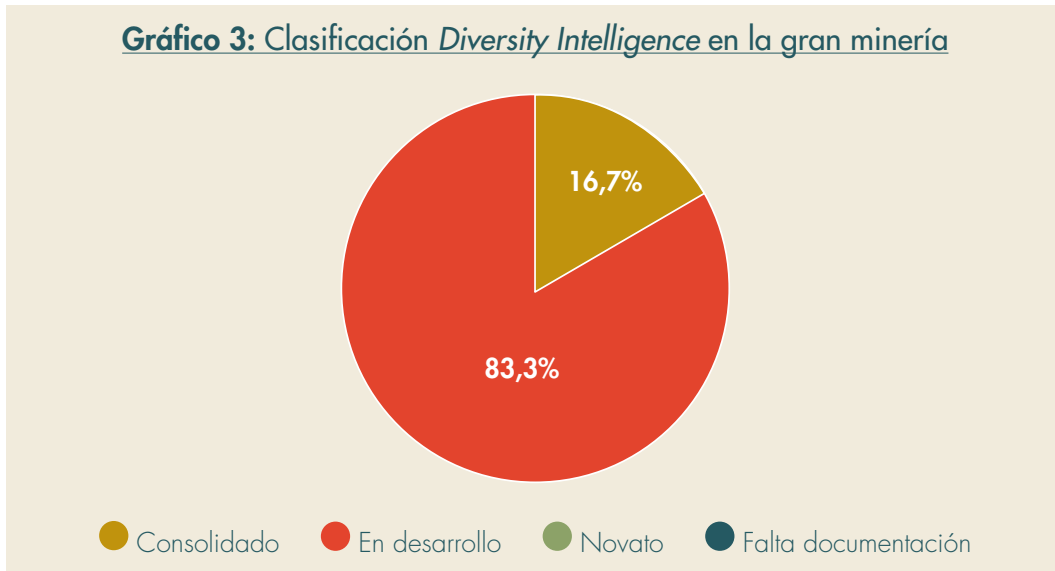
Gráfico 2: Clasificación *Diversity Intelligence* en proveedores de la minería



Asimismo, cuando corresponde a una empresa minera, se observa el siguiente comportamiento:

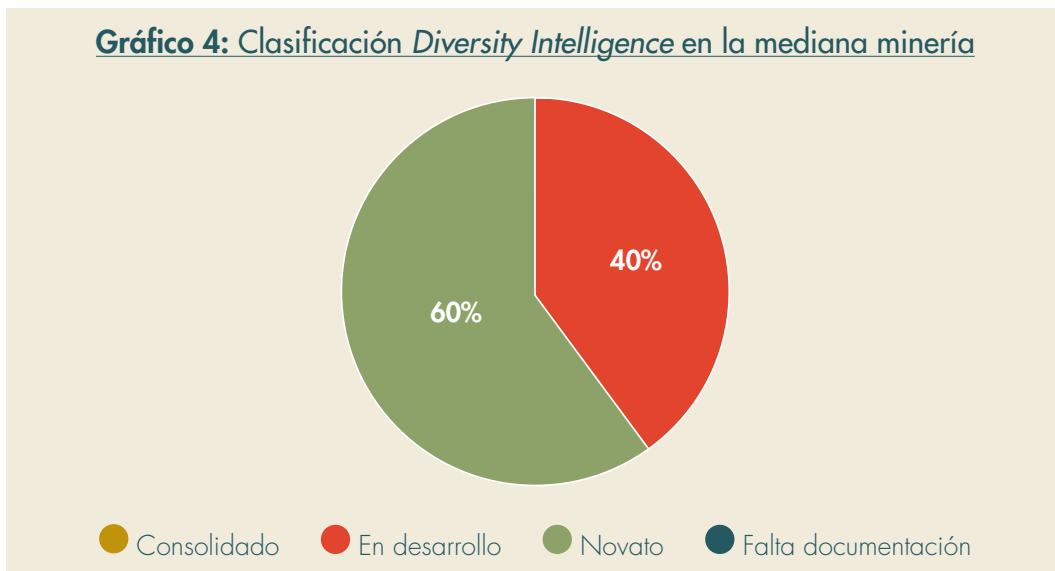
1. En el caso de la gran minería, el 83,3% de las empresas se encuentra en la categoría "en desarrollo". Además, el 16,7% se encuentra en la clasificación "consolidado".

Gráfico 3: Clasificación *Diversity Intelligence* en la gran minería



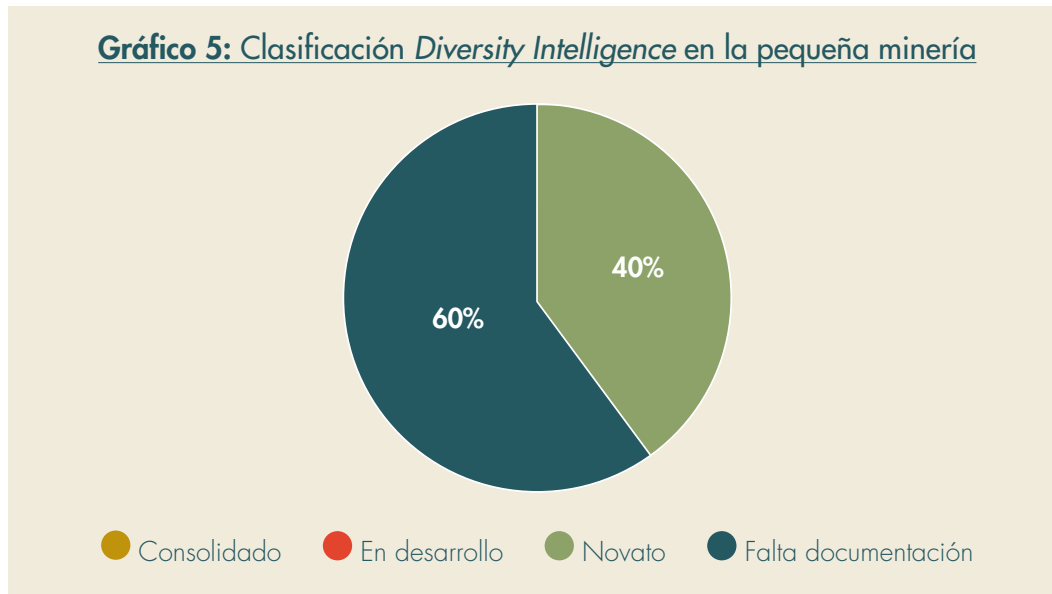
2. En el caso de la mediana minería, el 60% se encuentra en la categoría "novato". En tanto, que el 40% de las empresas se encuentra en la categoría "en desarrollo".

Gráfico 4: Clasificación *Diversity Intelligence* en la mediana minería



3. En el caso de la pequeña minería, el 40% de las empresas se encuentra en la categoría "Novato" y el 60% no contaba con la documentación solicitada. La falta de documentación se explica por el tamaño de las empresas, las que no contaban con departamentos dedicados exclusivamente a formalizar los procesos de gestión de personas.

Gráfico 5: Clasificación *Diversity Intelligence* en la pequeña minería



Gracias a esta información, se observó que existen organizaciones que no cuentan con ninguna iniciativa o diagnóstico sobre las temáticas planteadas, lo que las sitúa en la categoría de "novato". Esto implica que no han incorporado la inclusión y diversidad, la perspectiva de género y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como ejes estratégicos de su gestión, y que requieren de un mayor apoyo y orientación para avanzar en estos aspectos. Esta categoría representa el 21,2% de la muestra.

Cabe señalar que el 15,2% de las empresas que no enviaron documentos de investigación secundaria enfrentaron dificultades para cumplir esta solicitud, puesto que no contaban con la información solicitada y esto se explica principalmente a que sus áreas de recursos humanos son poco sistematizadas o en algunos casos, incluso, inexistentes.

Fase investigación cualitativa

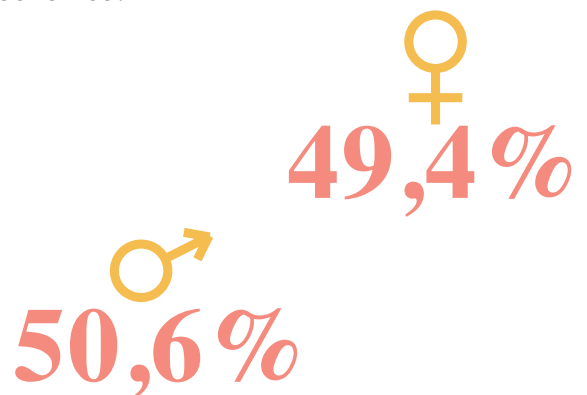
La segunda fase del estudio consistió en una investigación cualitativa, que permitió explorar los temas desde una perspectiva más profunda y comprensiva. El propósito de esta fase fue obtener una visión preliminar de las percepciones, actitudes y experiencias de los actores involucrados, así como generar los primeros hallazgos e hipótesis que servirían de insumo para la validación, profundización, caracterización y cuantificación de éstos en la siguiente etapa.

Para la selección de las y los participantes de las entrevistas y *focus group* se aplicó un método de selección muestral no probabilístico de tipo intencionado. En primera instancia, se llevó a cabo la entrevista con encargadas y encargados de recursos humanos. Esta conversación tuvo un propósito dual, ya que utilizó una pauta enfocada en las dinámicas organizacionales y sesgos de género en el sector, y también se realizó el ejercicio conjunto de identificar las áreas técnicas o “core” específicas de la compañía para escoger a sus principales jefaturas, las que fueron entrevistadas posteriormente. En el caso de los *focus group*, se decidió que fueran personas de similares niveles jerárquicos, evitando incluir en un mismo grupo a una jefatura y su reporte directo.

Se realizaron en total **26 entrevistas** con encargadas y encargados de **recursos humanos** de las organizaciones participantes, **57 entrevistas** con gerentas, gerentes o jefaturas de **áreas técnicas o core** y **50 entrevistas** grupales con **trabajadoras y trabajadores** de las organizaciones participantes (focus group). Estas conversaciones fueron realizadas, principalmente, en forma virtual entre la segunda semana de agosto y la última semana de noviembre de 2023. En las entrevistas con jefaturas core de un total de 57 personas, un 77,2% fueron hombres (44) y un 22,8% fueron mujeres (13). Para el caso de los **focus**, se contó con **249 participantes**, de los cuales un **48,2%** fueron **hombres** (120) y un **51,8%** **mujeres** (129). En total han participado de la **fase cualitativa 328 personas**, de las cuales **50,6%** corresponden a **hombres** (166) y **49,4%** a **mujeres** (162).

Todos los participantes completaron y aceptaron un consentimiento informado que resguarda el uso y confidencialidad de la información obtenida en la investigación. Este consentimiento fue completado vía *Google Forms*, donde pudieron revisar el detalle y alcance de su participación. Luego, en caso de aceptar, se les hizo llegar una copia en formato PDF a su correo electrónico.

328 personas
fase cualitativa



Instrumentos de recolección de información cualitativa: pauta de entrevista y *focus group*

Para la recopilación de la información, se utilizaron tres pautas de entrevistas semiestructuradas, compuestas por una serie de preguntas diseñadas para obtener respuestas espontáneas de los entrevistados y entrevistadas, pero siempre dejando espacio a una conversación fluida que permitiera indagar en los ejes del estudio. El propósito de estos intercambios individuales y grupales es identificar las representaciones, normas y estereotipos de género en la industria minera y su influencia en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y desarrollo de carrera de las mujeres en la industria.

Las preguntas incorporadas en la pauta abordan diferentes dimensiones del ámbito organizacional relevantes para alcanzar los objetivos propuestos en el diagnóstico:

- **Historia:** Se recopiló información sobre por qué se decidió comenzar a trabajar en temáticas de equidad de género.
- **Difusión y comunicación interna:** Se examinaron mecanismos de comunicación que involucran temas de equidad y no discriminación en los procedimientos y políticas de la empresa.
- **Cultura organizacional:** Se exploraron valores, normas y prácticas culturales de la empresa relacionados con la cultura de D&I.
- **Iniciativas sobre equidad de género:** Se investigaron las estrategias y programas implementados para promover la igualdad de oportunidades y la inclusión de género en la organización.
- **Obstaculizadores y facilitadores:** Se identificaron barreras, desafíos y facilitadores para la promoción y participación de las mujeres en roles de liderazgo y de la organización en general.
- **Desafíos y planes de carrera:** Se indagaron los desafíos presentes en el ámbito de desarrollo profesional y se examinaron los planes de carrera ofrecidos a las personas trabajadoras de la empresa, con el fin de identificar variabilidades basadas en género.
- **Liderazgo:** Se busca indagar cómo se percibe y se ejerce el liderazgo dentro de la empresa, especialmente en lo que respecta a la equidad de género y diversidad.
- **Sesgos inconscientes en procesos de selección:** Se evaluó la presencia de sesgos inconscientes en los procesos de selección y evaluación del personal, con especial énfasis en su impacto en la equidad de género.

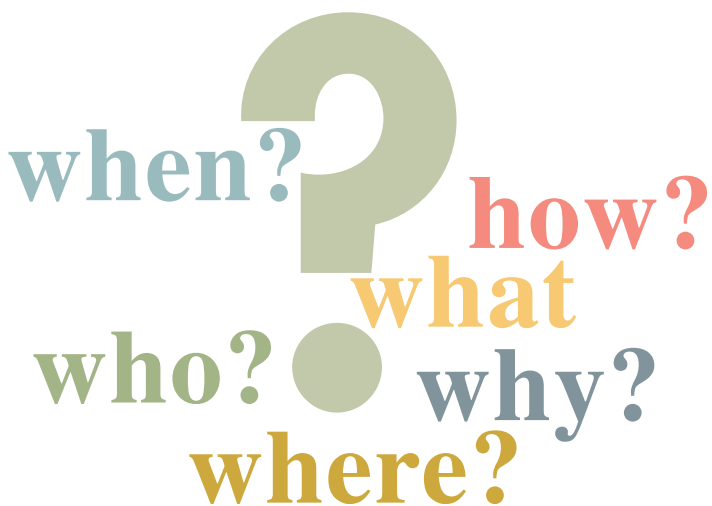
La duración aproximada de las entrevistas con encargadas/os de recursos humanos y sostenibilidad fue de una hora; en las entrevistas con jefaturas de áreas core fue de una hora y en caso de los grupos focales, una hora y treinta minutos.

Pauta de análisis cualitativo

La información recogida en las entrevistas fue transcrita y sistematizada mediante análisis del contenido y del discurso. Se utilizó una pauta de análisis que permite indagar en los discursos de las entrevistadas y entrevistados, profundizando en las razones detrás de la existencia de estos sesgos inconscientes, cómo repercuten en diferentes ámbitos organizacionales y qué acciones se requieren para disminuir las brechas existentes.

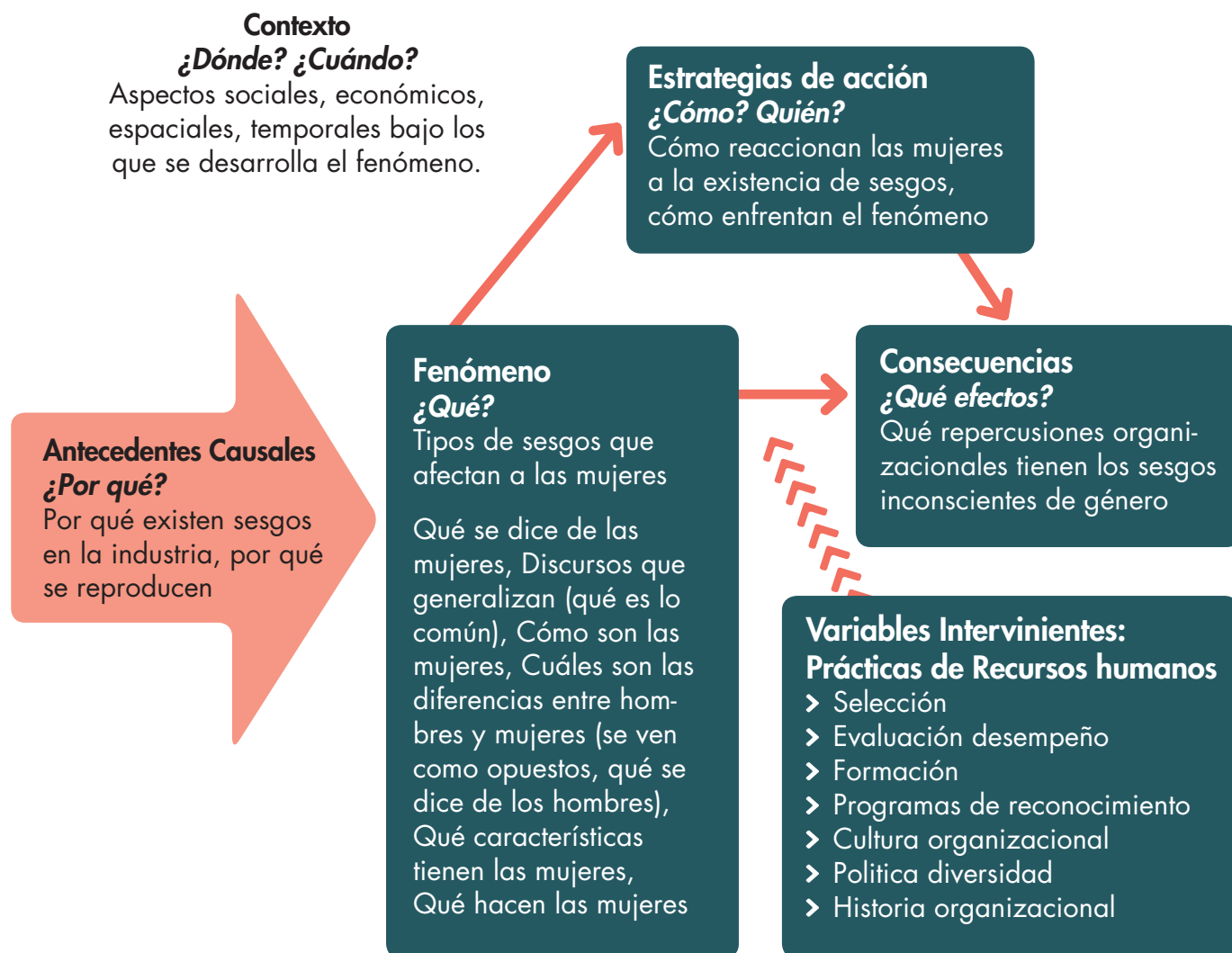
La información recogida en las entrevistas ha sido transcrita y sistematizada mediante codificación abierta y codificación axial, para así categorizar los datos recopilados. En este contexto, se diseñó una pauta de análisis que incorporó ideas del modelo 5WH1 para guiar el proceso de codificación. El modelo 5WH1, es una herramienta que se utiliza para recopilar información completa y detallada sobre un tema, respondiendo a las siguientes preguntas: **What?**, **who?**, **when?**, **where?**, **why?**, y **how?**³². Al integrar este modelo en la pauta de análisis, se busca garantizar que los datos se analicen en relación con estos aspectos claves, lo que proporciona una comprensión más completa y contextualizada de los hallazgos.

La pauta diseñada para el estudio aborda el fenómeno “*intervención de sesgos inconscientes de género en la industria minera*” dado el contexto que causa dicho fenómeno, las estrategias de acción que utilizan las trabajadoras y trabajadores frente al fenómeno, las consecuencias que produce, las variables que intervienen y pueden mediar la intervención de sesgos y el contexto bajo el que se produce. Esta pauta la componen diferentes preguntas que orientan la lectura, selección, codificación y análisis de las transcripciones obtenidas, permitiendo una selección sistematizada y pertinente de la información (ver diagrama 1).



³² Es español es conocido como el modelo cinco W, y se refiere al uso de las preguntas ¿qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿cómo?

Diagrama N° 1: Pauta de análisis Fase cualitativa



Fuente Diagrama N°1: Elaboración propia

Considerando este esquema, se efectuó un análisis de las entrevistas y grupos focales que permite comprender cómo están interfiriendo los sesgos en la empleabilidad, en la formación y en el posterior desarrollo de carrera de las mujeres en la industria minera. Los resultados ayudan a constatar la existencia de sesgos de género en la industria asociados a la maternidad, roles de género estereotipados, percepciones sobre la baja presencia de mujeres en el sector, percepción sobre brechas asociadas a habilidades técnicas de las mujeres, percepciones y prejuicios sobre la población de personas lesbianas, gay, bisexuales, transgénero, travestis, intersexuales, entre otros (LGBTIQ+).

Fase investigación cuantitativa

La tercera parte del estudio consideró una fase de investigación cuantitativa, con la finalidad de obtener una aproximación numérica, así como profundizar en los hallazgos en la fase secundaria y en la fase cualitativa del estudio. En esta etapa, se indagaron las principales hipótesis y tendencias apreciadas en las fases secundaria y cualitativa. Para recolectar los datos, se diseñó un cuestionario con las principales variables del estudio.

El total de empresas participantes abarca un universo de trabajadores y trabajadoras de **56.567 personas**. Inicialmente, la muestra mínima propuesta era de 375 encuestas, ya que se consideraba un universo de 15.000 personas, pero dado que existió un aumento en el universo muestral, la muestra mínima definida fue de 383 encuestas (intervalo de confianza del 95% y un error estimado del 5%). Asimismo, la muestra ideal es de 1.048 con un intervalo de confianza de 95% y un margen error del 3%. Por último, se utilizó un muestreo por cuotas proporcional, según tamaño organizacional, para definir el número mínimo e ideal de encuestas por empresa participante.

$$\text{Tamaño muestral} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Instrumentos de recolección de información cuantitativa: encuesta

El diseño metodológico mixto de tipo exploratorio secuencial considera que la fase cuantitativa se realiza posterior a la cualitativa, permitiendo integrar las tendencias identificadas previamente. Este esquema metodológico favorece el diseño de herramientas que abarcan, profundizan y corroboran los hallazgos, ampliando la triangulación y validez de los datos.

El instrumento para la recolección de información fue una encuesta de 46 preguntas, incluyendo formatos de respuestas predefinidas y de respuesta libre, con una extensión de aplicación no superior a 20 minutos. Al inicio de la encuesta, se incluyó un texto resumen que cumple el rol de consentimiento informado, permitiendo a los participantes interiorizarse antes de comenzar la encuesta y decidir si desean participar.

El cuestionario aplicado posee preguntas enfocadas en las diferentes aristas que son relevantes para comprender la intervención de sesgos en la industria minera nacional. La encuesta aplicada incorporó cuestionarios comúnmente utilizados para temas de diversidad, inclusión y equidad de género.

Las preguntas aplicadas fueron recopiladas de estudios internacionales, estudios gubernamentales, encuestas de diagnóstico comúnmente utilizadas en diversidad e inclusión, encuestas utilizadas a nivel nacional para estudios de género y otras fueron diseñadas específicamente para este estudio, considerando el contexto minero. Además, hubo modificaciones que permitieron incorporar los hallazgos y profundizar en este fenómeno, considerando aspectos contextuales relevantes.

La encuesta se distribuyó a través de los canales de comunicación habituales de cada empresa. En algunas instituciones, el enlace se envió de manera amplia y abierta, mientras que en otros casos se difundió a una muestra aleatoria limitada. En todas las empresas, el sondeo estuvo disponible durante aproximadamente un mes en promedio, y en algunos casos se enviaron recordatorios como refuerzo. Se empleó el software Qualtrics, el cual facilita el acceso a través de celulares.

Con el fin de analizar tendencias según variables sociodemográficas y grupos de pertenencia, se establecieron 13 categorías de segmentación para dividir la muestra. Esto permitió una visualización más detallada y específica de las respuestas en relación con diferentes características demográficas y afiliaciones grupales.

- 1. Género (Femenino, masculino, no binario):** Esta es una categoría para identificar las diferentes percepciones según género y qué acciones particulares se requieren para el cierre de brechas.
- 2. Edad (Definidas en rangos):** Es una categoría para visualizar las diferencias que existen en los distintos rangos etarios, y qué acciones requiere cada generación en pos de avanzar en empleabilidad y desarrollo de carrera.
- 3. Nacionalidad (Pregunta abierta):** Esta variable permite categorizar a los participantes en función de su nacionalidad, lo que puede ser relevante para analizar diferencias en respuestas y comportamientos basados en el país de origen o ciudadanía.
- 4. Perteneciente a comunidad LGBTIQ+:** Esta variable de control sirve para identificar necesidades de este grupo dentro de la muestra, lo que puede colaborar en la creación de políticas, programas o iniciativas inclusivas y equitativas.
- 5. Tiempo en la industria (Definido en rangos):** Esta variable se refiere a la evaluación del impacto del formato de trabajo en los patrones de comportamiento, las actitudes y las necesidades, así como para analizar la influencia de los tipos de jornadas laborales en múltiples aspectos.
- 6. Nivel de estudios (Técnicos, profesionales, postgrado, no aplica):** Esta categoría permite analizar las diferencias y necesidades de formación según el nivel educacional.
- 7. Tipo de cargo (Operario/a, administrativo/a, profesional, jefatura, ejecutivo/a, otro):** Esta categoría revela las tendencias y diferencias entre niveles jerárquicos y cómo abordar las brechas según las particularidades de cada grupo, considerando su posición de liderazgo y toma de decisión.

8. **Tipo de trabajo (Formato híbrido, oficinas/corporativo, faena/terreno, otro):** clasifica las respuestas en categorías de diferentes tipos de entornos laborales. Esta variable revela cómo el entorno laboral influye en la empleabilidad, formación y desarrollo profesional de la mujer en empresas del sector minero, y permite analizar las posibles diferencias en experiencias y desafíos laborales en función del tipo de trabajo.
9. **Formato jornada laboral (Completa, parcial, trabajo a distancia, jornada excepcional, trabajo nocturno, trabajo por turnos):** Esta categoría pone énfasis en como el formato de trabajo puede influir en comportamientos, opiniones o necesidades, y también para evaluar el impacto de diferentes tipos de jornadas laborales.
10. **Estado civil (Soltero/a, casado/a, conviviente o pareja, acuerdo unión civil, separado/a, divorciado/a y viudo/a):** Esta característica analiza cómo el estado civil puede influir en la empleabilidad, el desarrollo profesional, las necesidades laborales y otros aspectos relacionados con la investigación.
11. **Jefe/a de hogar (Sí o no):** Esta variable analiza aspectos asociados a corresponsabilidad e identifica cómo esta condición interfiere en las barreras o inhibidores que afectan la empleabilidad.
12. **Es cuidador/a (Tiene personas a cargo):** Esta variable fue incorporada en la fase cuantitativa, con la intención de analizar el impacto de las responsabilidades de cuidado en la participación en el campo del trabajo, la movilidad laboral, las necesidades de apoyo y otros factores relevantes para el estudio, ofreciendo una comprensión de cómo estas responsabilidades pueden afectar dinámicas laborales.
13. **Tiene hijos (Sí, ¿cuántos? O No):** Esta variable permite comprender cómo la responsabilidad parental puede influir en la participación laboral, la movilidad en el trabajo, las necesidades de apoyo y otros aspectos pertinentes al estudio. Es relevante en términos de la distribución de roles de cuidado, estereotipos de género y corresponsabilidad.

Para establecer cuáles son los sesgos que afectan la empleabilidad, procesos de formación y el desarrollo de carrera de las mujeres y otros grupos socialmente excluidos, se consideraron preguntas que incorporan los principales sesgos identificados en las fases secundaria y cualitativa. La intervención de sesgos inconscientes se abordó incluyendo las percepciones identificadas previamente, como alternativas en las preguntas que indagan en empleabilidad y desarrollo de carrera, barreras, ascensos, remuneraciones u otras. Además, este estudio usó como referente la metodología y busca profundizar los hallazgos del *"Diagnóstico de la intervención de los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico"*, pero aplicado a la industria minera chilena³³.

³³ MTalent, 2021. Diagnóstico de la intervención de los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico.

Es importante destacar que, para abordar el estudio de los sesgos inconscientes, desde un enfoque cuantitativo, se pueden aplicar medidas de tipo explícitas o implícitas³⁴. Cuando se aplican pruebas explícitas, quien las responde sabe qué es lo que se está midiendo, puesto que son un auto reporte. En cambio, las medidas implícitas no son auto reporte y no se requiere que la o el participante sepa qué se está evaluando. El riesgo del uso de medidas explícitas es que las personas suelen responder lo socialmente deseado, evitando sostener un estereotipo o sesgo de género. Esta dificultad se puede abordar en una encuesta a través del anonimato y privacidad, lo que ayuda a reducir este comportamiento y recolectar información representativa de la realidad.

Para medir los sesgos presentes en la industria minera, en este estudio se siguió la metodología utilizada en el documento **“Diagnóstico de la intervención de los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico”**, el que a su vez se basó en el estilo aplicado en 2019 por Leal, Sánchez y Siordia en su investigación sobre sesgos inconscientes³⁵ en la industria. Bajo esta modalidad, se utilizan preguntas explícitas sobre las principales características que se asocian a mujeres y hombres en el sector minero. De esta forma, al preguntarle al encuestado o encuestada en qué destacan varones y trabajadoras en el sector, queda de manifiesto cuáles son las principales atributos, sesgos y estereotipos asociados a los roles de mujeres y hombres en esta industria. En caso de existir una visión no sesgada por parte de quien contesta, se espera que se marquen las mismas habilidades destacadas en ambos géneros. Además, considerando los hallazgos de las fases secundaria y cualitativa se incluyen preguntas estilo *likert* con los sesgos más comunes asociados al género.

Para detectar otros inhibidores o dificultades que limitan la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera femenina en la minería nacional, se formularon preguntas enfocadas en el riesgo de discriminación en procesos de recursos humanos; sobre corresponsabilidad y conciliación; costos asociados al desarrollo de carrera, y en relación con la discriminación y situaciones de incomodidad.

Por otro lado, para identificar los facilitadores de la empleabilidad, formación y desarrollo de carrera de las mujeres en la industria minera, se realizaron preguntas enfocadas en el valor que se le otorga a la diversidad a nivel organización e individual. Para establecer e identificar las prácticas y contenidos que se deben implementar por las empresas, se aplicaron interrogantes sobre la valoración de las actividades para avanzar en equidad, capacitaciones, y consultas que indaguen en brecha y oportunidades de mejora en torno a la temática de género.

Para identificar los tipos de sesgos inconscientes que dificultan implementar una cultura organizacional inclusiva en este sector y que afectan a grupos

³⁴ ¿Son las habilidades matemáticas un asunto de género? Los estereotipos de género acerca de las matemáticas en niños y niñas de kínder, sus familias y educadoras - M. F. del Río, K. Strasser y M. I. Susperreguy.

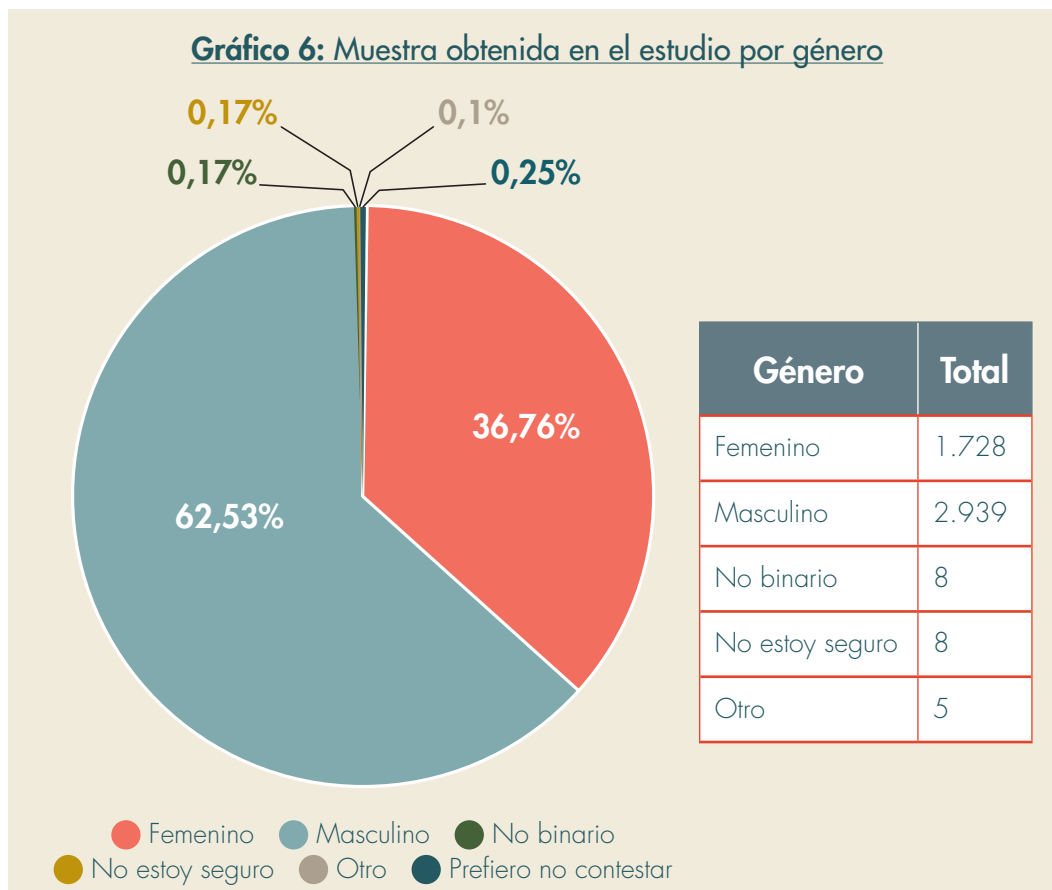
³⁵ Leal, D. F., De Los, J. S., Sanchez, M. S., & Siordia, M. M. Es Cuestión de Género: Experiencia interactiva para revelar los sesgos inconscientes.

socialmente excluidos (LGBTIQ+, minorías, otros) se incorporaron preguntas *likert* con diferentes afirmaciones relacionadas con la percepción sobre distintas temáticas, que puede ayudar a identificar sesgos al medir la percepción de quienes responden sobre la actitud y políticas de inclusión en su empresa hacia las personas LGBTIQ+. Las respuestas buscaron revelar posibles inclinaciones o discriminación hacia este grupo.

Muestra obtenida en la fase cuantitativa

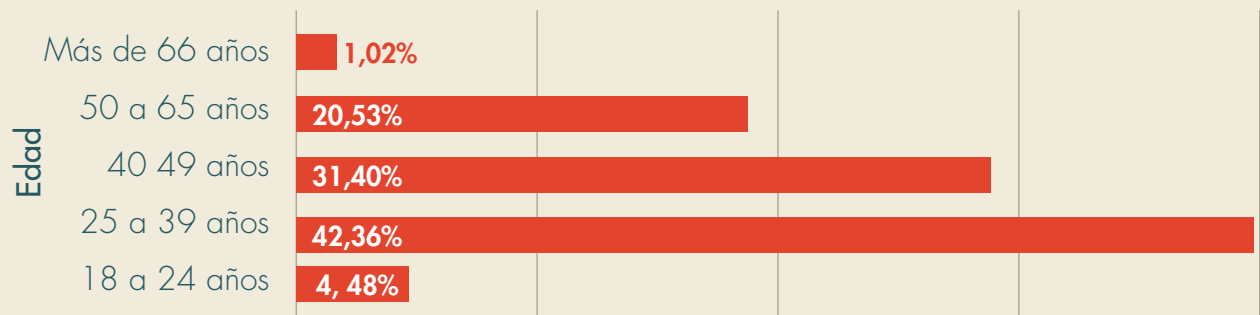
El cuestionario fue distribuido entre las empresas, llegando a 6.489 personas, de las cuales 6.349 aceptaron participar, representando un 97,8% de tasa de respuesta parcial. En conjunto, se recopilaron **4.700 completadas** en su totalidad, lo que **excede en 4.318 encuestas a la muestra mínima** y en 3.652 a la muestra ideal. Este número muestral es altamente representativo del universo definido, siendo una muestra representativa con un **intervalo de confianza del 95%** y un **margen de error de solo 1,37%**. Lo anterior demuestra el amplio alcance para este instrumento de estudio. Asimismo, esto consolida el alto nivel de representatividad sectorial logrado en el estudio, evidenciando la robustez de los datos recopilados.

Del total de encuestas, 4.700 fueron completadas, **2.937** corresponden a **hombres** (62,53%), **1.728** a **mujeres** (36,76%) y **8** corresponden a **género no binario** (0,17%), **7** otros (0,1%) y **8** no estoy seguro (0,17%) y **12** prefiero no contestar (0,25%).



El 42,36% de los encuestados pertenecía al rango etario de entre 25 y 39 años; el 31,40% se encuentra entre 40 y 49 años; el 20,53%, entre los 50 a 65 años; el 4,48% está entre los 18 y 24 años y el 1,02% afirmó tener más de 66 años.

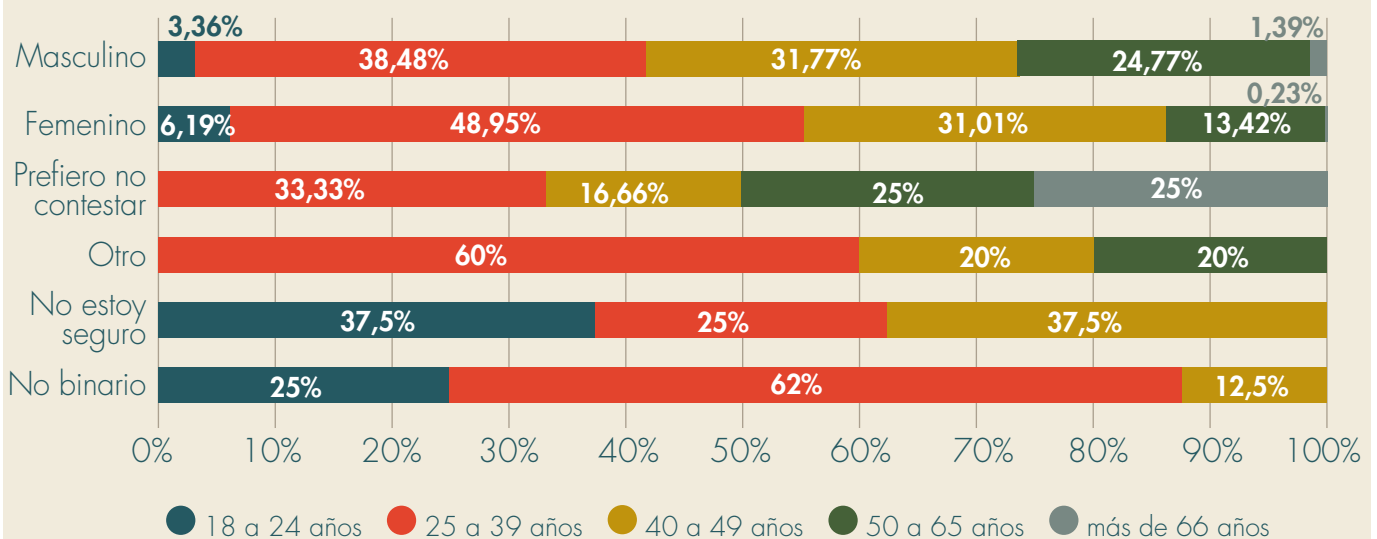
Gráfico 7: Muestra obtenida en el estudio por rango de edad



Asimismo, el rango etario con mayor participación laboral femenina es de 25 a 39 años con un 48,95%; las de 40 a 49 años corresponden al 31,01% y de 50 a 65 años al 13,42%.

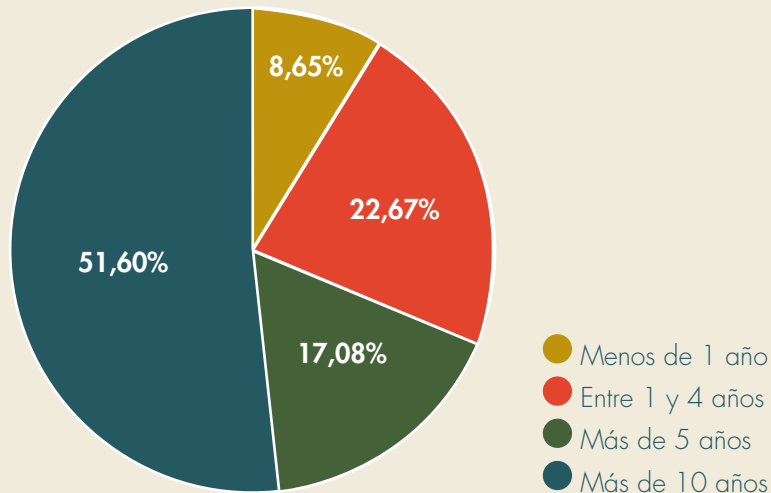
En el caso de los hombres, la participación es más equitativa, ya que quienes se encuentran en el rango etario de 25 a 39 años corresponden al 38,48%; entre 40 a 49 años corresponden al 31,77% y de 50 a 65 años representan al 24,77%.

Gráfico 8: Rango de edad por género de la muestra del estudio



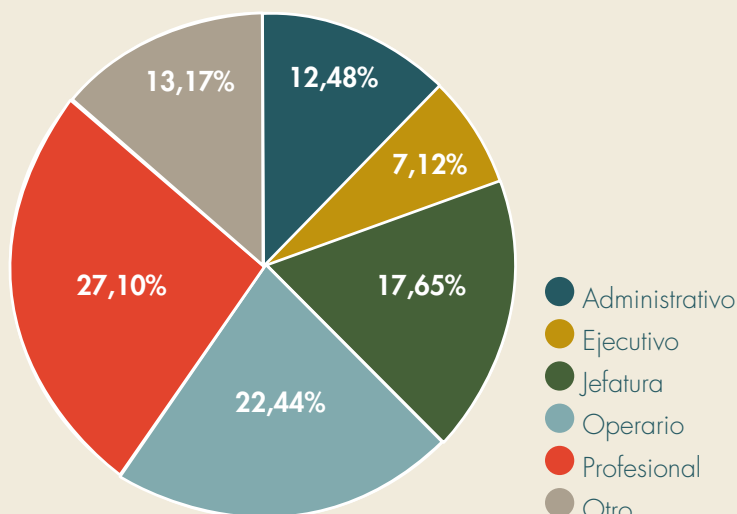
El 51,6% de los participantes indicaron que poseen más de 10 años de experiencia laboral en la industria minera. En segundo lugar, el 22,67% manifestó tener entre 1 y 4 años de experiencia, seguido por el 17,08% que cuenta con más de 5 años y el 8,65% con menos de un año.

Gráfico 9: Muestra según años de trabajo en la industria



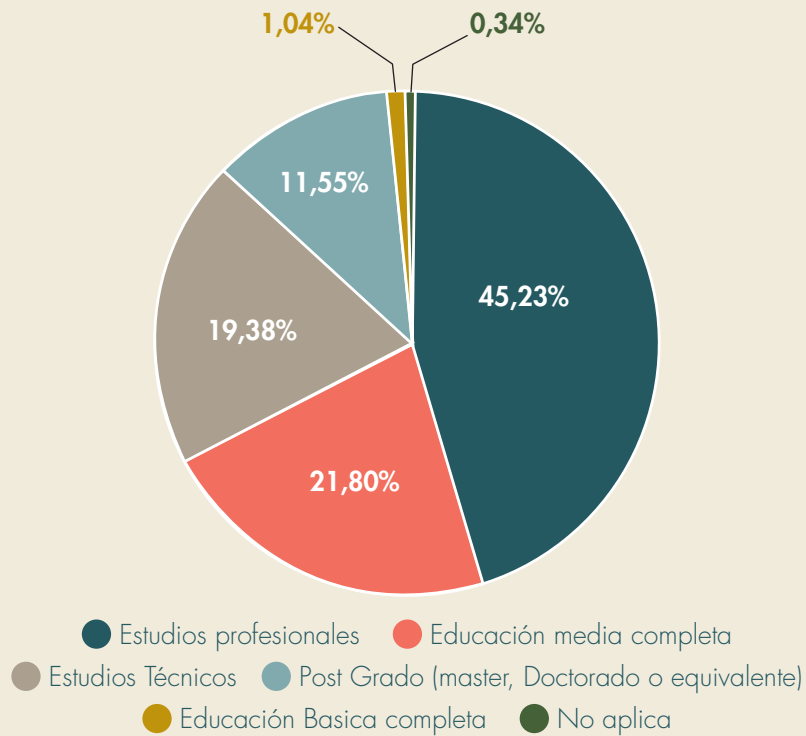
En relación a los tipos de cargo, el 27,10% se declara profesional; 22,44% operario; 17,65% jefatura; 12,48% administrativo; 7,12% ejecutivo y 13,77% otro. En lo que respecta al tipo de trabajo, el 60,57% declaró trabajar en el terreno, el 17,82% en oficinas/corporativo, mientras que el 14,82% indicó que hace trabajo híbrido, combinando teletrabajo con labor en oficina, y un 6,76% mencionó otro tipo de desempeño.

Gráfico 10: Muestra obtenida según tipo de cargo



Con relación a la escolaridad o nivel de estudios, el 19,38% cuenta con estudios técnicos; el 45,23% profesionales; el 11,55% tiene postgrado; el 21,80%, educación media completa; el 1,04%, educación básica completa, y el 0,34% indica que su nivel de estudios no aplica.

Gráfico 11: Muestra obtenida según nivel de estudios



HALLAZGOS

“*Para avanzar, hay que saber y reconocer la presencia de estereotipos culturales en el sector*”



Facilitadores



“ La equidad de género como objetivo estratégico en las organizaciones ”

Norma chilena 3262:2021

La norma proporciona directrices para promover la igualdad de género y la inclusión en los espacios laborales, para fomentar una mayor participación femenina. Promueve además, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

De esta forma, se convierte en un elemento clave en el “*mainstream*”³⁶ de género del país, ya que es un instrumento para orientar a las organizaciones sobre cómo promover un ambiente laboral más inclusivo y equitativo. Al hacerlo, fomenta activamente la participación y presencia femenina en roles y sectores donde históricamente han estado subrepresentadas. Esto se puede corroborar con los datos recolectados, donde el 21,55% señaló creer que su empresa se interesa en temas de equidad de género debido a normativas o leyes nacionales.

Cabe destacar que sólo un 4,86% de los participantes en la encuesta considera que su empresa se interesa en temas de equidad de género con el fin de mejorar su productividad o desempeño financiero.

Gráfico 12: Percepción de las y los participantes sobre el por qué las empresas se interesan en la equidad de género



³⁶ Mainstream de género se refiere a las políticas, normas y concepciones asociadas al cierre de brechas que ya son validadas en las organizaciones y se vuelven el piso mínimo para avanzar.

Contexto internacional de la industria

Dado que muchas empresas mineras y proveedoras son filiales de corporaciones internacionales, sus faenas y operaciones deben adherir estándares y normativas establecidas por sus compañías matrices en materia de género y diversidad. Esto representa un facilitador significativo en el entorno minero local. La incorporación de tales estándares brinda, en muchos casos, un marco estructurado para abordar y fomentar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en las operaciones. Asimismo, el cumplimiento de estas normativas, a menudo se considera una señal de responsabilidad social corporativa, lo que genera confianza y legitimidad. Este aspecto se refleja en los datos recolectados, donde el 21,56% de quienes respondieron señaló que su empresa se interesa en temas de equidad de género debido a normativas o lineamientos internacionales.

Indicadores y KPI's

Contar con mecanismos de evaluación para promover la diversidad y equidad de género y KPI's (Indicador Clave de Desempeño) alineados con estos objetivos, son herramientas fundamentales para medir y evaluar el progreso hacia la inclusión de las mujeres en el rubro. Estos indicadores proporcionan métricas cuantificables que permiten monitorear el rendimiento de la diversidad de género en roles laborales tradicionalmente subrepresentados. Al establecer KPIs medibles, la industria puede seguir de cerca su compromiso con la igualdad de género, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para garantizar un avance hacia una participación más equitativa.

Cuotas de género

El establecer cuotas basadas en género ha sido un mecanismo efectivo para incrementar la presencia de mujeres en roles laborales que tradicionalmente han experimentado subrepresentación. Estas cuotas establecen objetivos numéricos claros, asegurando así una representación más equitativa en áreas donde la participación de las mujeres ha sido minoritaria. Al establecer estos parámetros, se busca activamente corregir desequilibrios de género arraigados en la composición laboral, generando un impulso hacia una mayor diversidad e igualdad de oportunidades en dichos roles.

Sin embargo, este es un punto en el que los sesgos se deben gestionar de forma adecuada para evitar que provoquen resistencias internas o impresiones erróneas en el resto de los trabajadores, en especial en lo que refiere a contratar a personas competentes que efectivamente cumplan con los perfiles requeridos. Esto abre la posibilidad de crear equipos complementarios.

Modelos e incorporación de mujeres en roles de liderazgo

Las mujeres pioneras o modelos en la industria minera señalan a otras trabajadoras que es posible alcanzar posiciones de relevancia en este sector. Estos modelos no solo rompen con los estereotipos de género, sino que también inspiran y motivan a otras mujeres a perseguir carreras y roles que históricamente se han considerado inaccesibles. Estas trabajadoras líderes no solo simbolizan un logro individual, sino que también, actúan como un referente que alienta y respalda la promoción de la diversidad y la inclusión. También es un estímulo para fomentar entornos laborales más equitativos y variados, proporcionando un camino hacia una mayor igualdad de oportunidades en la industria minera.

Planes de formación inclusivos

Los programas de formación inclusivos son una vía para la integración de trabajadoras en la industria minera, especialmente para aquellas sin experiencia. Estos programas ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo para romper barreras de entrada, permitiendo a las colaboradoras acceder a roles que eran inalcanzables. Al proporcionar habilidades y conocimientos, estos planes amplían los perfiles laborales, promoviendo así una inclusión más amplia y equitativa.

“No hay mucha gente preparada para los temas industriales. No hay tantas mujeres, y claro, programas como esos que son los que diseñamos nosotros y que están avalados por SENCE dentro de su malla formativa. Hemos apostado ir nutriendo, también, el componente femenino, por ejemplo, en áreas muy críticas, como operaciones, y todo lo que es mantenimiento industrial, ya que prácticamente no hay mujeres en toda la industria, en la minería es muy difícil y pierdes trabajadoras. Ahí hemos hecho alguna malla formativa para que se vayan incorporando”, hombre participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.

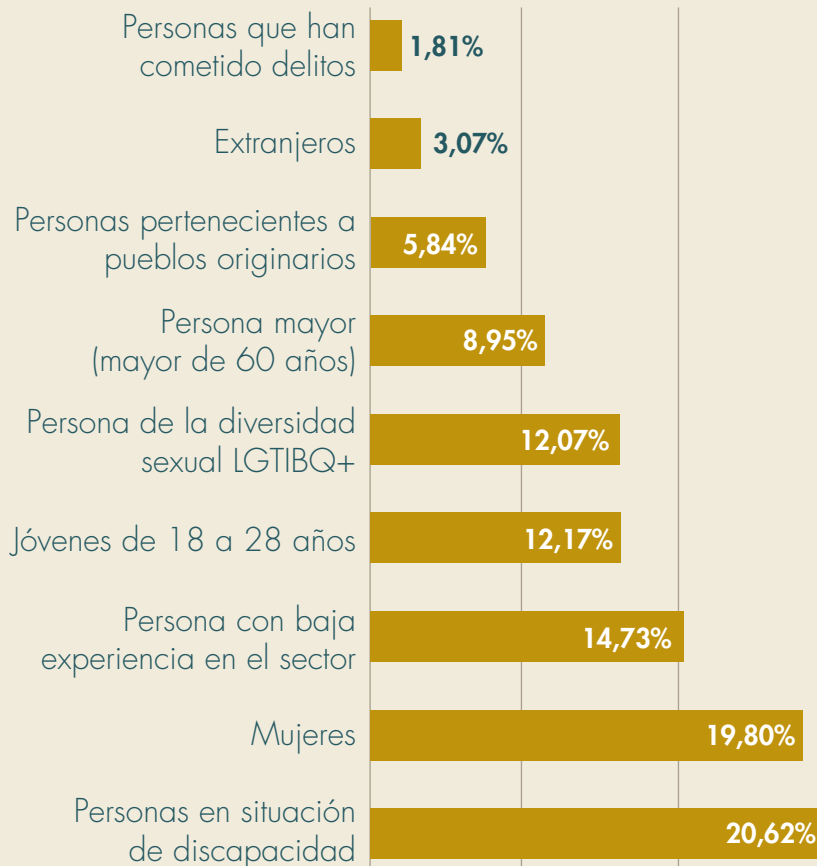
“El programa de aprendizaje, que ha sido una incorporación grande de mujeres a las áreas operativas, creo que ha sido una buena iniciativa en el sentido de que a ellas se les ha capacitado, se les da un período de prueba. Ha sido algo relativamente bien pensado y que ha aumentado considerablemente el número de mujeres en las áreas operativas. Obviamente, también ha tenido sus brechas”, mujer participante en las entrevistas a las áreas core.

Iniciativas de diversidad e inclusión

A pesar de las resistencias, las empresas están implementando estrategias y programas para abordar las disparidades de género y la inclusión de personas con discapacidad. Se mencionan acciones como programas de formación y capacitación en diversidad, así como la promoción para la contratación de mujeres.

“Eso también tiene que ver con la participación que nosotros tenemos como empresa en la Cámara destinada a la construcción, porque ellos también impulsan constantemente premios con relación a la incorporación de las mujeres en el sector, así como también programas para fortalecer la incorporación de la equidad de género”, mujer participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.

Gráfico 13: Percepción de las y los participantes sobre cuáles grupos deben ser incluidos en la industria



Políticas y comunicación interna

Se mencionan las políticas internas contra la discriminación y acciones al interior de las empresas para fomentar la diversidad y la inclusión.

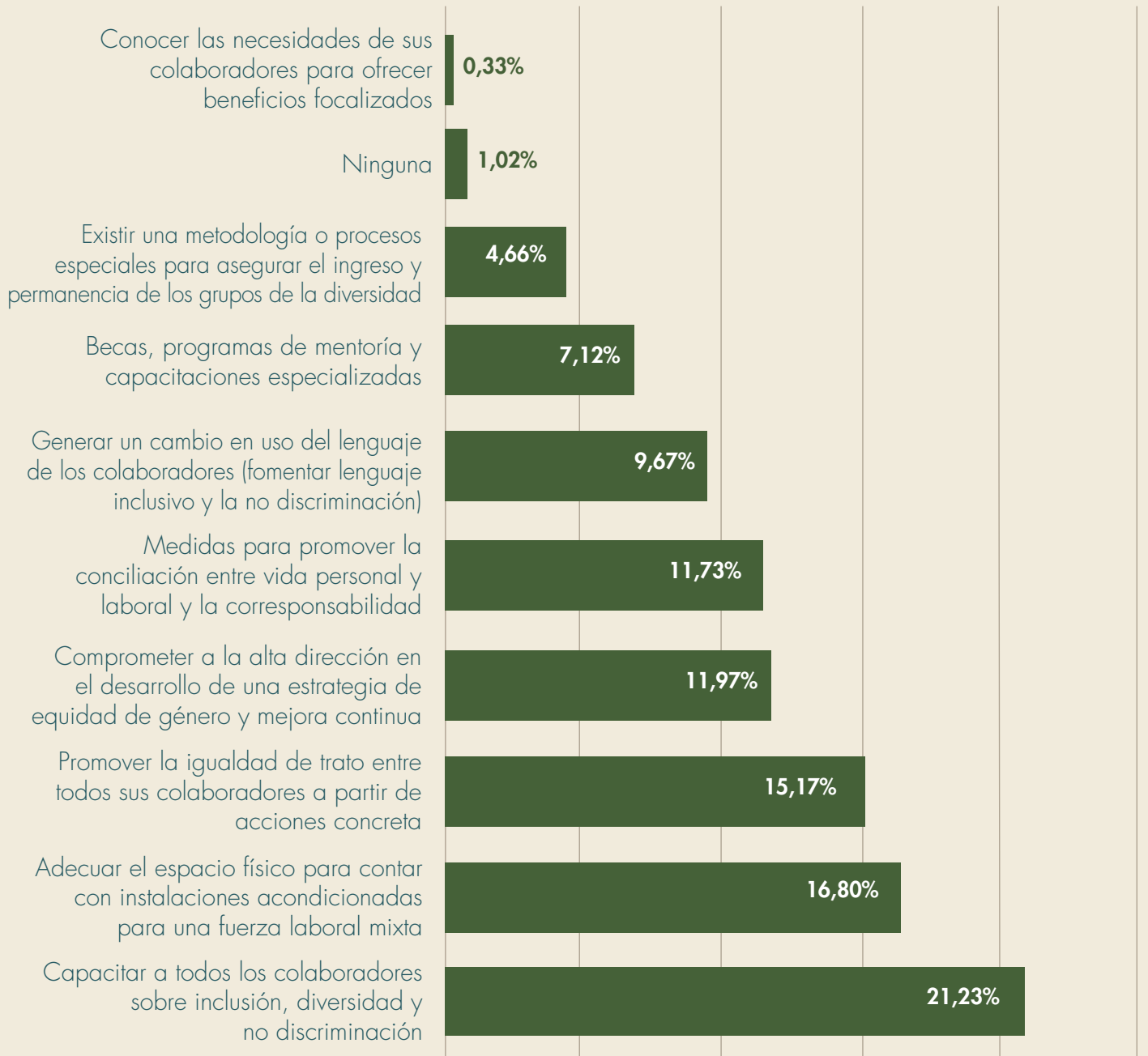
“Estamos ad- portas de reajustar y elaborar una nueva política de igualdad. Le cambiamos el nombre de género por una política de igualdad, porque reflexionamos y concluimos que cuando hablamos de igualdad, no solamente de género, sino que estamos hablando de igualdad en todo lo que es la diversidad, por eso es política de igualdad, de inclusión y buen clima laboral. Entonces, abordamos todo lo que es la inclusión y clima laboral en todo el contexto de lo que es la tolerancia cero hacia la violencia y con una declaración de principios, donde se abordan estos tres grandes temas”, mujer participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.

Cambio cultural empresarial y nuevo paradigma

Los análisis de las conversaciones en los *focus group* revelan la pertinencia de una cultura empresarial arraigada en ciertos estereotipos y roles de género tradicionales. Esta cultura, en ocasiones, ha dificultado que las mujeres participen activamente en discusiones de la industria, lo que refleja una resistencia en la incorporación de la perspectiva femenina y de las diversidades en la toma de decisión. Sin embargo, hay indicios de cambios, desde la percepción de las trabajadoras, ya que han evidenciado un aumento de mujeres en los roles laborales y una mayor atención a la equidad de género y la diversidad en la industria.

“Eran tiempos más difíciles. No había, por ejemplo, baños de mujeres, había solo baños (...) que había que compartirlos con ellos. Hoy en día, claro, nosotras tenemos nuestro espacio, duchas. No sé, de a poquito creo que hemos ido haciendo e insertando de mejor manera (...) y una ley siempre contribuye a que se hagan de manera más inmediata todos estos cambios”, mujer participante en los *focus group*.

Gráfico 14: Percepción de las y los participantes sobre las acciones afirmativas que deben implementar sus empresas



Inclusión y valor otorgado a la equidad de género

Se destaca la importancia de promover un ambiente laboral más inclusivo y equitativo, particularmente con un enfoque en la incorporación de mujeres en la industria.

“Yo concuerdo con que estamos en otro tiempo respecto a la participación de la mujer. Antes eran ‘actividades de mujer’, pero ahora yo siento más oportunidades, como que si son mayormente consideradas”, mujer participante en los focus group.

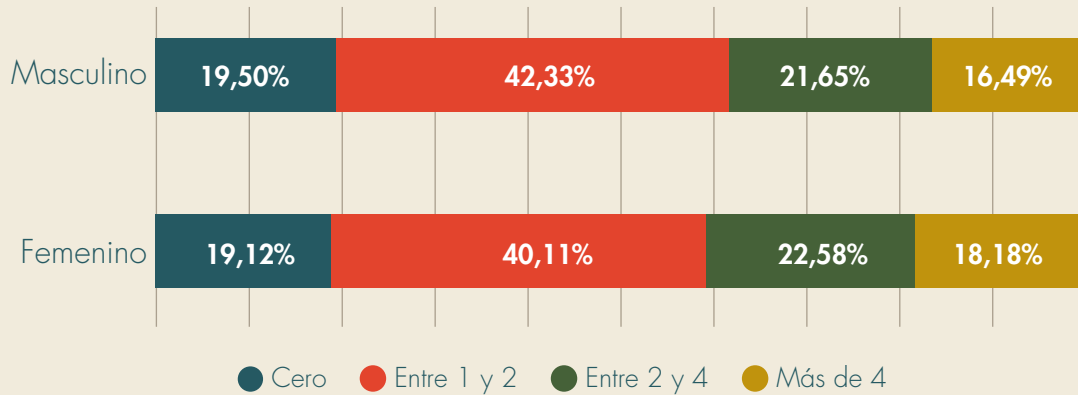
“La diversidad es buena para el negocio. (...) Se ha demostrado que mientras más diverso tienes un equipo de trabajo, mientras más inclusivo, se crean sinergias. La diversidad nos hace bien en términos de negocio”, hombre participante en los focus group.

Creciente importancia en la conciliación de la vida personal y laboral

Uno de los hallazgos encontrados en este estudio fue que las brechas de conciliación familiar al separarlas por género no tenían una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres. Los participantes de la industria minera manifestaron que a pesar de que aún existen diferencias, comparten las responsabilidades del hogar de forma más equitativa y ya no solo son vistas como una labor propia del género femenino, como en muchos casos aún suele ser socialmente asignado.

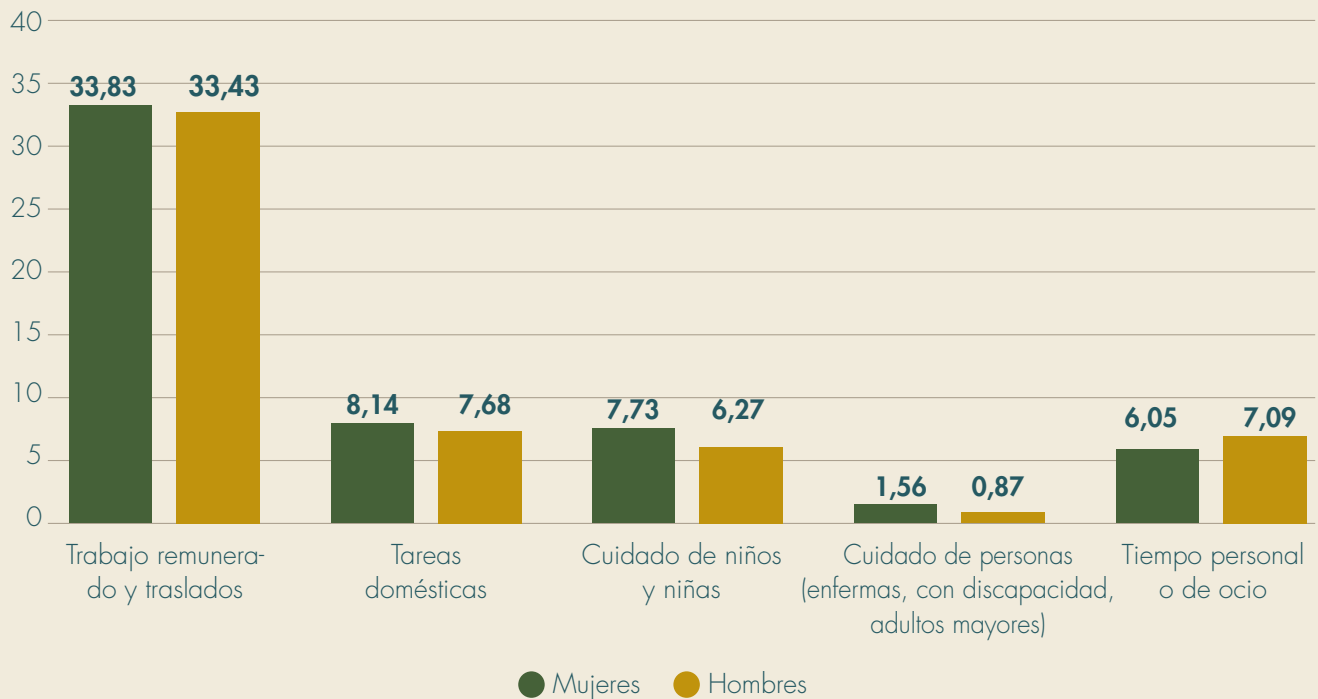
Cuando se les preguntó a los hombres por el número de horas que destinaban a la coordinación familiar un 16,49% seleccionó más de 4 horas, por otro lado, las mujeres seleccionaron esa opción en un 18,18%. La selección con la alternativa de 2 a 4 horas fue seleccionada por un 21,65% por hombres y un 22,58% por mujeres. A pesar de que en ambos casos hay una leve superioridad porcentual en las mujeres, son números bastante similares.

Gráfico 15: Porcentaje de tiempo dedicado a coordinación familiar paralelo al trabajo



Cuando se les preguntó a los participantes de la encuesta, ¿cuántas horas destinan al día a su trabajo remunerado con traslados y a las tareas domésticas, el cuidado de niños y niñas, de personas enfermas o dependientes y las horas destinadas al tiempo personal o de ocio?, nuevamente nos encontramos con diferencias menores a las esperadas inicialmente.

Gráfico 16: Promedio de horas dedicadas a distintas actividades según género



En este caso, las diferencias encontradas para las labores domésticas y familiares también estuvieron cargadas al género femenino. La diferencia más interesante tuvo que ver con el cuidado de niños y niñas, por lo que se puede inferir que dentro de los temas de corresponsabilidad familiar sigue más arraigado en el pensamiento colectivo hacia las mujeres.

Esta situación puede deberse a la creciente importancia social y organizacional que se le está otorgando a la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, elemento que se refleja en hombres y mujeres y su situación actual. Este escenario pone de manifiesto la importancia de continuar generando programas y beneficios asociados a este punto, pero no solo enfocados en las mujeres y la maternidad, sino pensados desde un enfoque transversal que permita que la industria minera sea un espacio atractivo para todas las personas y que no represente un sacrificio de otras actividades, lo cual constituye una oportunidad para modernizar el ámbito organizacional minero y volverlo competitivo para la creciente fuerza laboral diversa que se deberá ir incorporando en los próximos años.



Inhibidores



“ Barreras que interfieren
en la empleabilidad y el
desarrollo de carrera ”

Desconocimiento frente a grupos subrepresentados

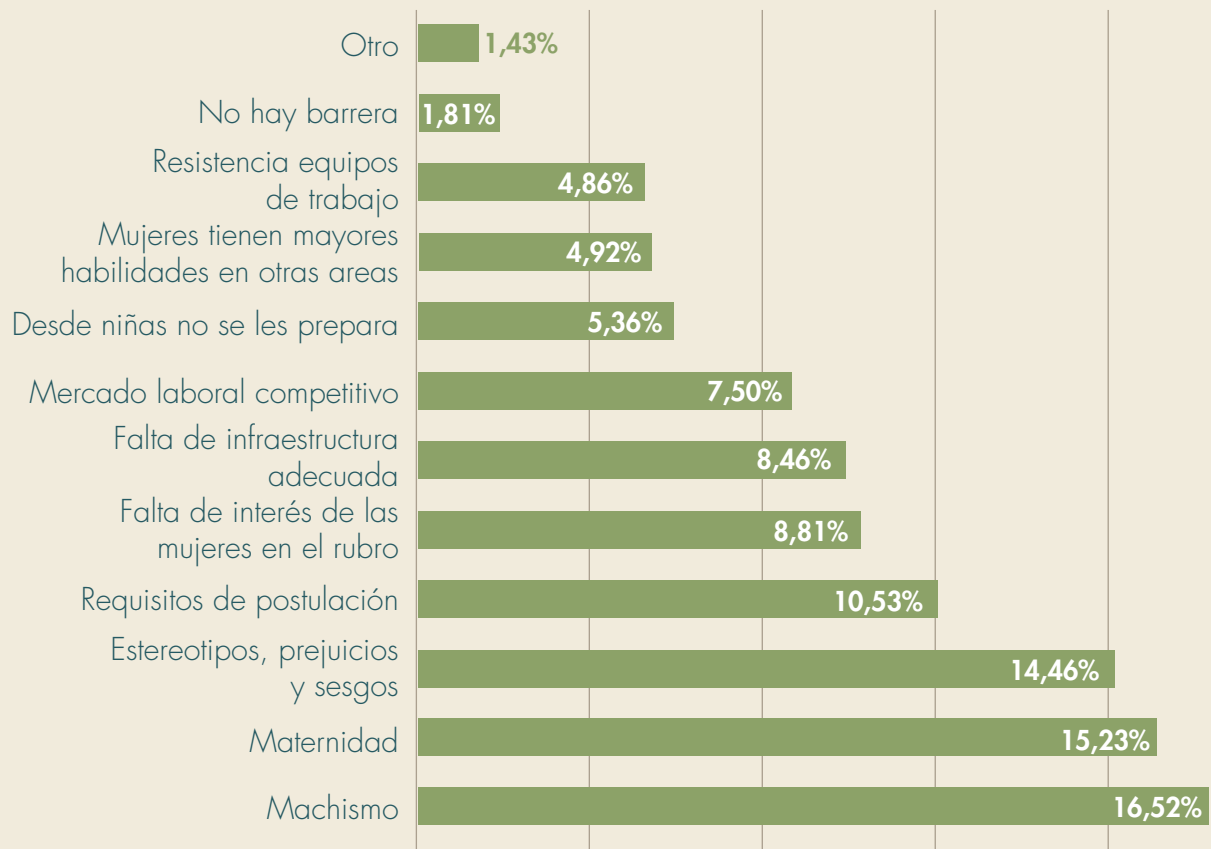
La carencia de información respecto a la representación y necesidades de grupos subrepresentados significa la implementación de políticas y prácticas inadecuadas para abordar sus desafíos. Esta falta de conocimiento puede derivar en decisiones que no atienden las necesidades de estos grupos, limitando así la efectividad de las estrategias de inclusión y diversidad. Es crucial contar con datos precisos y comprensión de las realidades de estos colectivos, para desarrollar acciones que fomenten su participación y equidad en el entorno laboral.

“Hubo cierta tensión y temor debido a las metas establecidas para aumentar la representación de mujeres en la empresa. Algunos trabajadores expresaron que tenían ser desplazados, ya que se señaló que 630 nuevos empleados serían mujeres.”, hombre participante en las entrevistas del área de RRHH.

Experiencia laboral

La búsqueda de personal con experiencia puede marginar a las mujeres, debido a las desigualdades históricas en las oportunidades laborales. Esta inclinación perpetúa la falta de representación femenina en roles dentro de la industria, dado que limita el acceso a posiciones claves. Es fundamental reconocer estas disparidades para implementar estrategias que valoren las habilidades y el potencial por encima de la experiencia, fomentando así una mayor diversidad y equidad de género en la selección y promoción laboral.

Gráfico 17: Percepción de las principales barreras que interfieren en la incorporación femenina en la industria



Percepción de inclusión forzada

La percepción de que la inclusión de mujeres o grupos minoritarios es una imposición, puede generar resistencias, lo que afecta la implementación de estas políticas. Esta sensación puede surgir debido a una falta de comprensión o aceptación de la diversidad en el entorno laboral, llevando a una resistencia pasiva o activa hacia los esfuerzos de inclusión. Para superar este obstáculo, es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore y comprenda los beneficios intrínsecos de la diversidad, donde se incorporen estas ideas como parte de los valores y pilares del funcionamiento de la organización, lo que va a permitir que se pueda comunicar de manera efectiva los motivos y las ventajas de la inclusión para crear un ambiente más receptivo y participativo.

“La discusión se centraba en un principio en las cuotas. Por ejemplo, si hay un hombre o una mujer, se elige a la mujer. Creo que ahora está un poco más madurado. Obviamente, hay un camino todavía que recorrer, pero se discute un poco más abiertamente de por qué se hace y cuál es el valor de eso”, hombre participante en las entrevistas a las áreas core.”

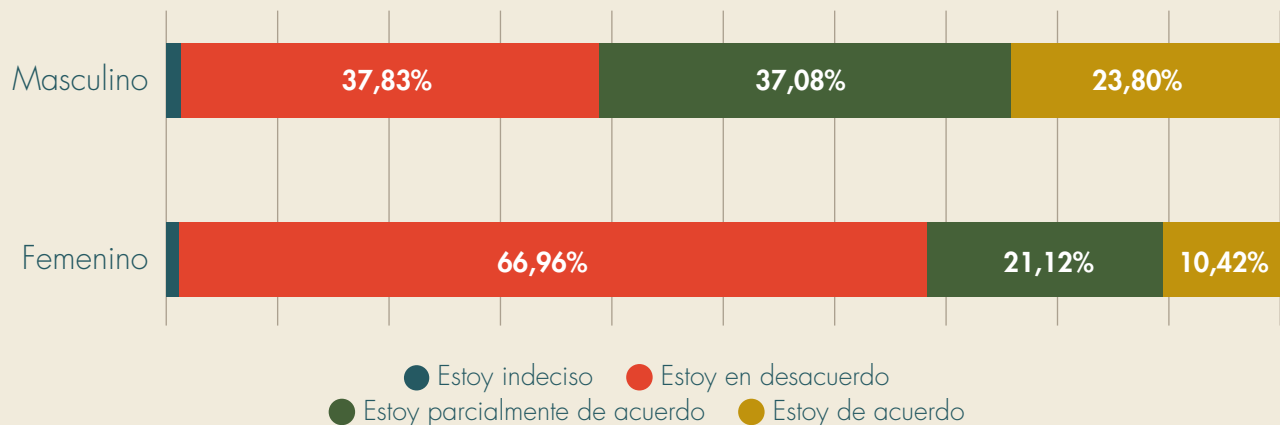
“Yo, como contratador, si de 100, tengo 90 hombres y 10 mujeres sin experiencia, tengo 90 para regodearme”, hombre participante en los focus group.

Cultura fundacional masculina

La herencia cultural arraigadamente masculina puede manifestarse a través de prácticas laborales que perpetúan desequilibrios de género. Estas tradiciones pueden influir en políticas, procedimientos y actitudes que no favorecen la participación equitativa de las mujeres. La prevalencia histórica de roles y estereotipos masculinos han moldeado los entornos laborales en la industria minera, lo que puede resultar en barreras para la integración y participación de las trabajadoras. Superar esta cultura requiere de un esfuerzo consciente para identificar y modificar las prácticas y estructuras que limitan la inclusión de género.

“Nuestra incorporación se ha ido generando, pero ha sido lenta. Pienso que es porque históricamente este rubro ha sido masculino (...) Para nosotras significa dejar la casa. Yo no tengo hijos, (pero veo) a mis colegas les toca salir de su casa y dejar a su familia. Entonces no es tan simple, quizás por eso mismo se ve como una debilidad. Pero aquí la tenemos a ella haciendo su trabajo, sin notarse que, a lo mejor, tenga que haber dejado la casa y armar un tremendo listado para poder coordinar la semana. Uno las ve aquí trabajando a la par. Pero sí se genera, quizás, una especie de prejuicio porque son mujeres y ‘las mujeres acarrear niños’. Los hijos se enferman, (entonces, las mamás) piden permiso, licencia”, mujer participante en los focus group.

Gráfico 18: Grado de acuerdo con la frase “La principal responsabilidad del hombre es ser el proveedor de su familia”, según género



Falta de infraestructura para mujeres

La carencia de instalaciones o adaptaciones para trabajadoras en entornos mineros puede limitar su acceso o comodidad en dichos espacios, lo que desincentiva su participación. Tales como un número adecuado de baños, camarines, salas de lactancia, entre otros. Asimismo, se han evidenciado condiciones no aptas para los trabajadores en general.

“Yo partí haciendo prácticas en una faena en operaciones y ni siquiera había baños para las mujeres en todos los sectores. Entonces, yo creo que eso ahora es algo totalmente impensable, pero, aun así, creo que todavía hay oportunidad de mejorar las condiciones”, mujer participante en los focus group.

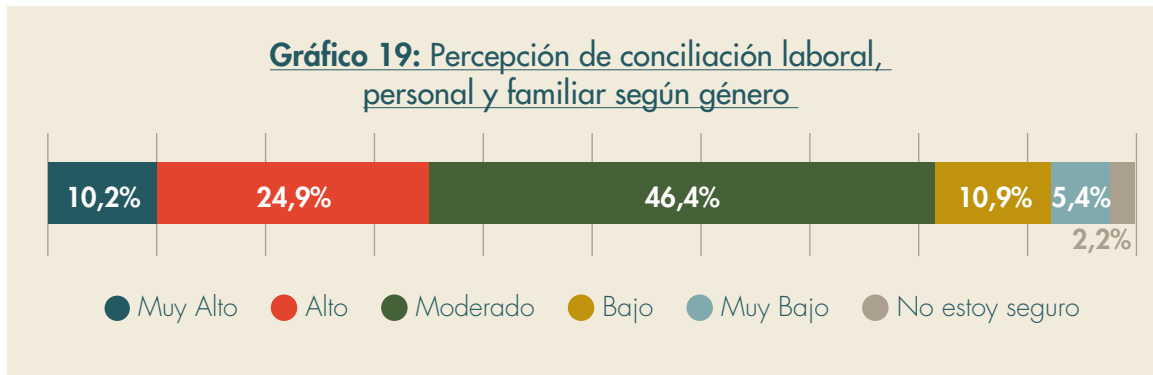
“Quiero destacar que, dentro de nuestra planificación para hacer un poco más amable la integración femenina, se están diseñando, por ejemplo, los planes de salas de lactancia. Para facilitar que se integren mujeres donde podría ser eventualmente una barrera de ingreso a la empresa y dar todas las facilidades de calidad y garantías para que las trabajadoras que están en edad de tener hijos puedan integrarse a nuestra compañía”, mujer participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.

Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

La dificultad para conciliar la vida laboral con las responsabilidades de cuidado familiar es una situación común, especialmente para las mujeres con hijos. Esta carga suele recaer en gran medida en ellas, lo que les dificulta integrarse a los turnos y a las demandas del trabajo en la industria minera. Este desafío también afecta a los padres que desean cumplir con sus responsabilidades de cuidado, lo que representa un obstáculo para mantener el equilibrio en la vida personal, familiar y laboral.

“Se menciona que hay un conflicto con los turnos largos de trabajo, especialmente para las mujeres que tienen familia y deben estar fuera de casa hasta 14 días consecutivos. Esto puede generar dificultades para algunas trabajadoras”, hombre participante en los focus group.

“Yo tengo compañeras y amigas que sueñan con ingresar a esta industria, pero no tienen con quién dejar a sus hijos. Ya tienen esta responsabilidad, que es mucho más trascendental que cumplir un objetivo personal”, mujer participante en los focus group.



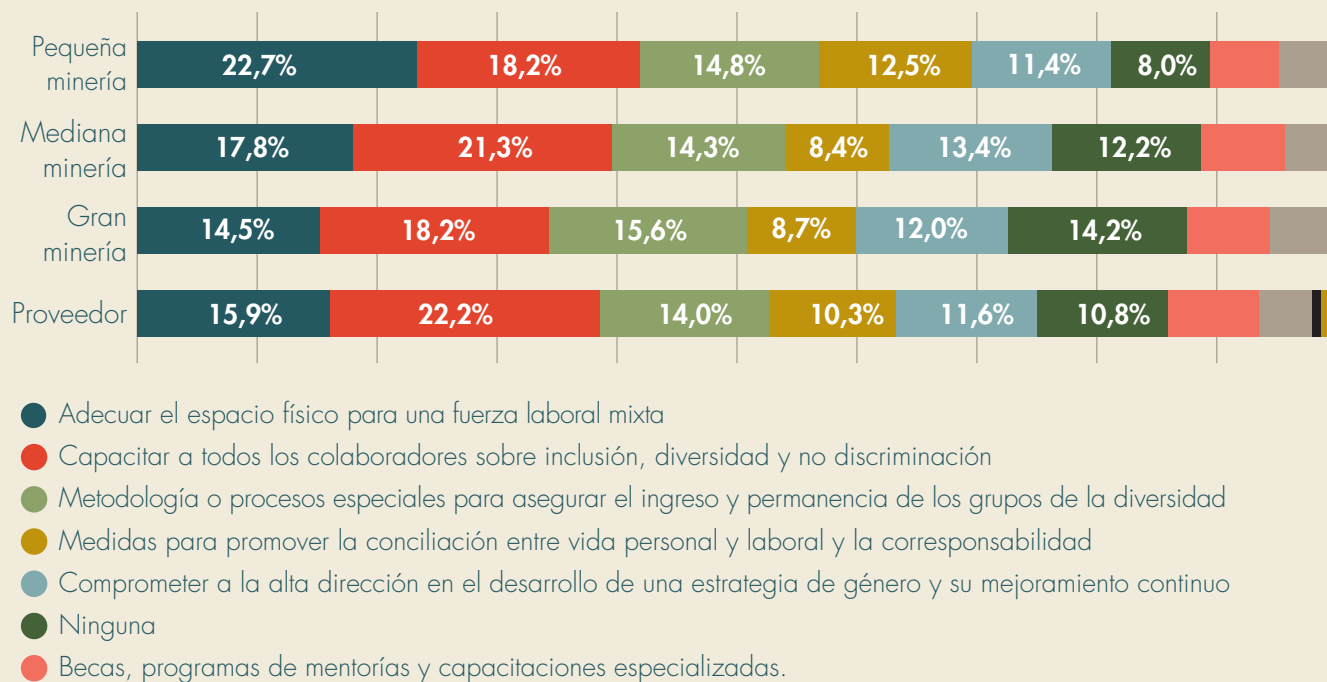
Falta de políticas y distinto grado de avance según tamaño o capacidad de la empresa

La carencia de políticas, a pesar de la importancia de la diversidad, puede representar un obstáculo para implementar medidas en favor de la equidad de género en una compañía. La ausencia de directrices puede dificultar la adopción de prácticas inclusivas consistentes. Esto puede limitar el compromiso y la participación de la empresa en la promoción de la equidad de género, ya que la falta de estructuras puede conducir a una menor coherencia en las iniciativas de inclusión. Asimismo, la ausencia de políticas puede impactar la percepción y confianza de las personas respecto del compromiso real de la compañía hacia la diversidad y la equidad de género.

“Trabajar en temas de diversidad, inclusión y equidad de género es mejorar la rentabilidad, productividad y sostenibilidad del negocio. Aunque no se han implementado políticas formales”, hombre participante en las entrevistas a las áreas core.

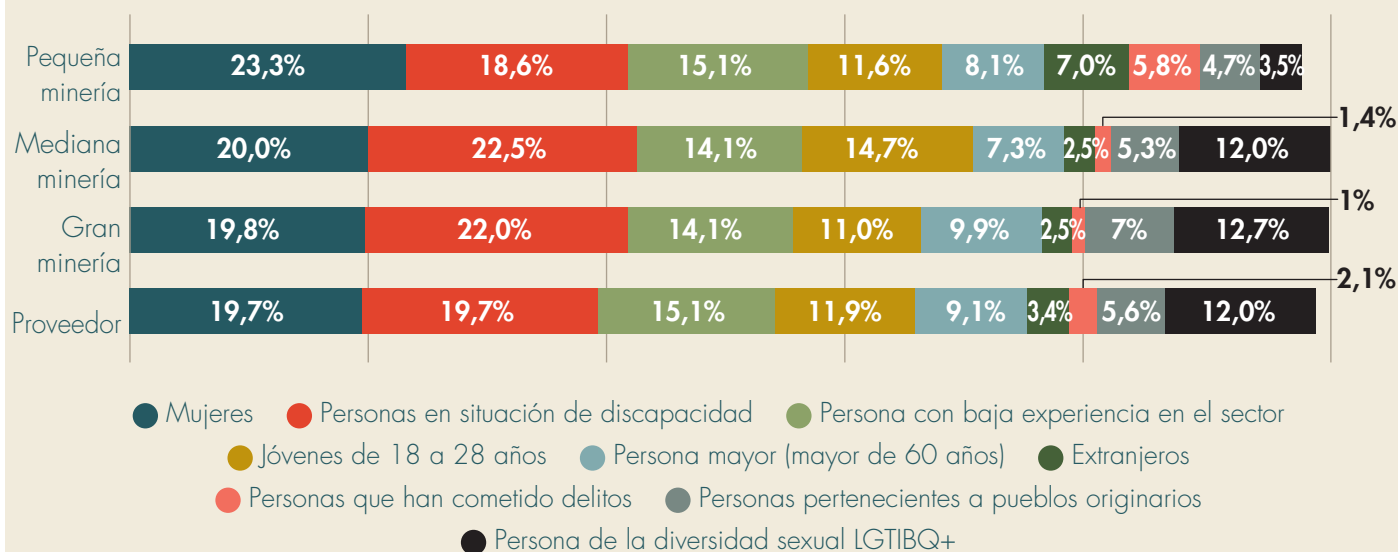
En este estudio se pudo evidenciar la gran brecha en la mediana, pequeña y gran minería, donde las primeras, al no contar con los recursos suficientes, se enfrentan a mayores desafíos y menores posibilidades de implementar y desarrollar planes y políticas que tengan repercusión en sus trabajadores y la cultura organizacional.

Gráfico 20: Percepción de acciones afirmativas más importantes de realizar por las empresas



En la pequeña minería, la inclusión femenina puede quedar relegada dentro de las políticas y prácticas culturales que se implementan. Esto se puede apreciar en los datos recolectados, donde en este sector, se percibe a las mujeres como el grupo más relevante de incluir, versus otro tipo de empresa donde es un aspecto en el que ya se ha avanzado más.

Gráfico 21: Percepción sobre los grupos que deben ser incorporados en el sector según categoría de empresa



Barreras educativas

La menor presencia de mujeres capacitadas para asumir roles en áreas específicas de la industria minera, así como la disparidad entre egresados y egresadas de carreras profesionales ligadas al rubro, es un inhibidor para la participación y desarrollo profesional femenino en la industria, donde la mayoría de los egresados de estas carreras son hombres, disminuyendo la disponibilidad de trabajadoras para cubrir estos cupos. La percepción social y los estereotipos de género pueden influir en la elección educativa de las jóvenes, desviándolas de áreas como la minería, consideradas tradicionalmente como masculinas. La brecha de interés entre hombres y mujeres en áreas como la industria minera puede estar influenciada por diversos factores, los cuales pueden incluir estereotipos de género en la sociedad, falta de modelos, así como la orientación educativa que puede ser más propensa a guiar a las jóvenes hacia áreas consideradas tradicionalmente más femeninas. Esta divergencia de intereses puede derivar en una menor representación de mujeres en ciertos sectores, como la minería, desde etapas tempranas de su formación educativa.

“Las mujeres enfrentamos dificultades en el sector minero, como no estudiar carreras ligadas al rubro”, mujer participante en los focus group.

“Hoy en día nos estamos peleando a la misma gente. Por lo tanto, toda la industria se está peleando y está compitiendo por la mujer (...) Entonces, se ha complejizado el asunto, porque todavía falta formar muchas trabajadoras dentro de lo que son las labores de la industria, por ejemplo, en el manejo de camiones”, hombre participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.



Retos para las mujeres

Se mencionan barreras como la falta de educación especializada. Un desafío importante para la inclusión de mujeres en la minería es la falta de incentivos para que accedan a carreras específicas relacionadas con este sector. Además, existen sesgos culturales que dificultan su ingreso y permanencia en este ámbito, como la exigencia de años de experiencia, la percepción de que los trabajos físicos son inadecuados para ellas o la discriminación y el acoso que pueden sufrir.

“*Todavía somos una empresa súper jerárquica, nos ponen una meta y trabajamos por ella y eso ayuda a que muchas cosas se hagan rápido, pero muchas veces no lo hacemos por convencimiento real, sino por cumplir la meta. Y en eso hay muchas cosas que dejamos de lado. (Nos dicen que) la contratación tiene que ser un 70% mujeres, 80% mujeres, pero no estamos viendo cómo se están incorporando. No estamos creando los habilitadores para que realmente esas mujeres o las distintas diversidades se puedan integrar. Creo que ahí nos falta muchísimo*”, mujer participante en las entrevistas a las áreas core.

Sesgos y discriminación arraigada

Los testimonios destacan una serie de discriminaciones y prejuicios que enfrentan las mujeres. Desde dudar de sus capacidades profesionales, hasta comentarios inapropiados sobre su vida personal, tales como preguntas sobre matrimonio y maternidad en entrevistas laborales u otros. Estos prejuicios afectan la percepción acerca de las candidatas en el lugar de trabajo y limitan sus oportunidades.

“*En realidad, para ella como mujer poder entrar al rubro minero ha sido difícil. Y como todo entra por la vista y no muchas veces por las capacidades intelectuales cómo es como profesional, cómo se puede desenvolver. Cuando uno va a pedir trabajo, primero lo miran a uno antes de ver la capacidad, antes de ver lo que uno realmente puede rendir*”, hombre participante en los focus group.

“*Hay algunos sesgos, está el tema de la continuidad operacional en el sentido de que las mujeres aceptan más, que tienen más conflicto, más problemas. Esos prejuicios, típico de que por ser mujer tiene más problemas, porque claro, se la asocia con toda la carga [familiar]. Se vincula a la mujer con un rol y que, por eso, puede tener más conflictos para tener una continuidad laboral*”, mujer participante en los focus group.

Desafíos estructurales y culturales

Según lo evidenciado por las personas que participaron en los *focus group*, hay desafíos estructurales en el sector, como desigualdades en educación y formación. Estos desequilibrios impactan en las oportunidades laborales y en el avance profesional de las mujeres. También se señalan los obstáculos relacionados con la orientación sexual y la inclusión de la comunidad LGBTQ+, lo que da cuenta de la necesidad de ampliar la visión inclusiva en la industria. En este punto, si bien no se perciben comentarios o discriminaciones para la comunidad LGBTQ+, sí se puede evidenciar un alto desconocimiento de la temática y las necesidades particulares que pueden vivir las personas de estos grupos, atribuyendo principalmente que, al ser un aspecto privado, no requiere de mayores esfuerzos o ajustes para aumentar la incorporación de personas de la comunidad.

“Creo que hay muchas mujeres que quizás quieren buscar algo, una estabilidad monetaria, algo mejor. Pero también piensan: “me voy a ir a la minería, me voy a encontrar con un mundo que es más difícil, más bruto, o sea, que es más pesado”. Entonces, no crean que esto es solo difícil para ustedes, para nosotras también lo ha sido”, mujer participante en los *focus group*.



Sesgos

“*No somos conscientes de lo
inconscientes que somos*”



Los sesgos inconscientes en este estudio son abordados desde la teoría de Daniel Kahneman, quien plantea que son patrones sistemáticos de pensamiento y juicio que ocurren automáticamente y sin que seamos conscientes de ellos. El autor señala que estas tendencias pueden influir en nuestras percepciones, razonamientos y decisiones, llevándonos a conclusiones y juicios erróneos, es decir, el cerebro busca **atajos mentales** para ahorrar energía y tomar decisiones rápidas.

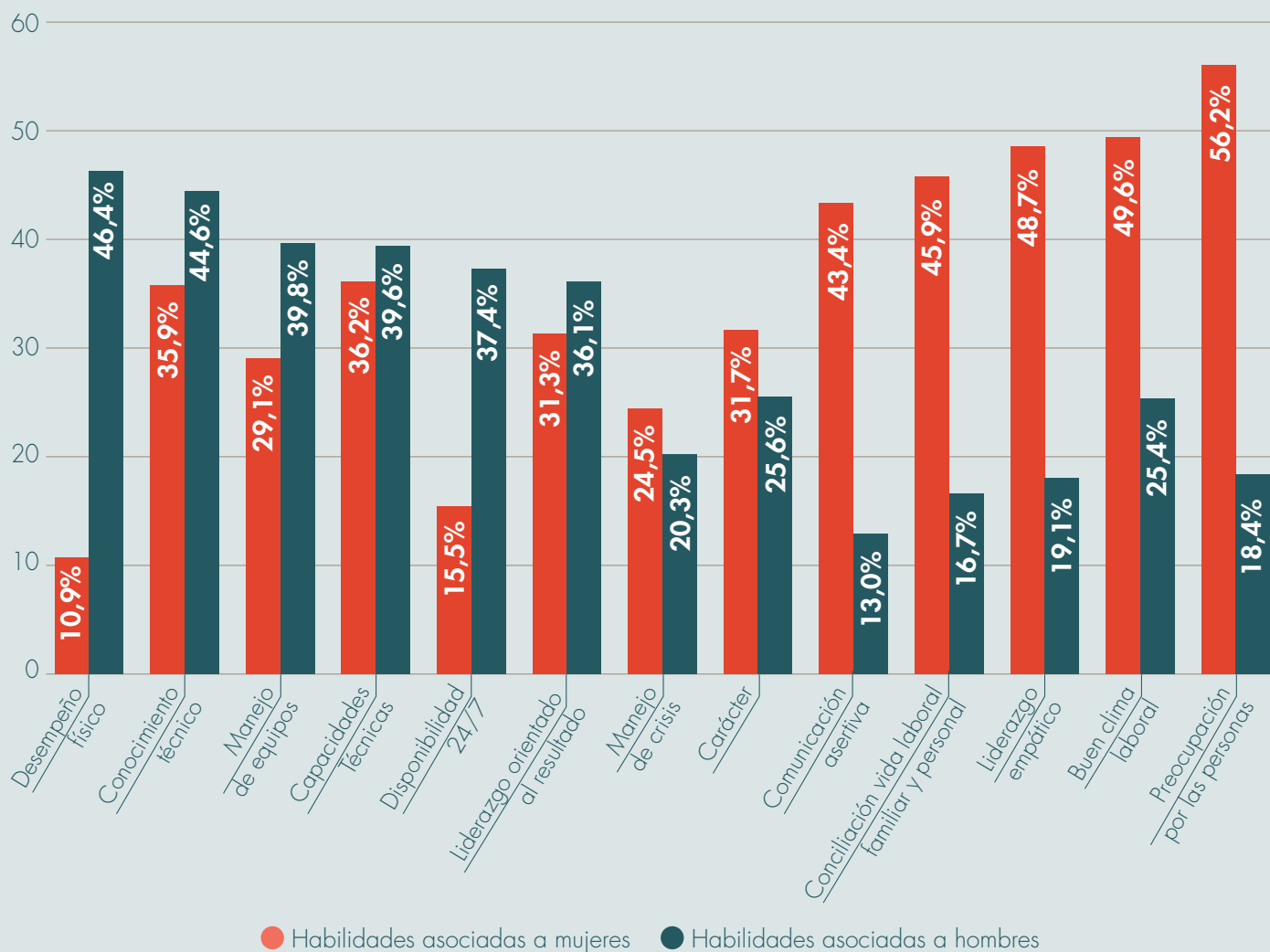
Los **atajos mentales** se basan en nociones estereotipadas de otras personas, así como en las referencias y prejuicios que elegimos.

Sesgos asociados a estereotipos y roles “tradicionales” de género

Las desigualdades de género se traducen en brechas complejas de superar, que son resultado de una socialización diferenciada entre hombres y mujeres. Estas desigualdades se profundizan por los estereotipos y creencias que permean los discursos y las políticas de las instituciones y organizaciones. Las creencias o estereotipos suelen estar fuertemente arraigados en los sectores tradicionalmente masculinizados y son más complejos de erradicar. Todo esto se traduce en una distribución desigual de recursos, oportunidades y reconocimientos entre mujeres y hombres. Por lo anterior, el análisis de los sesgos asociados al género es fundamental para reducir las brechas existentes.

Según los resultados del cuestionario, se pudo apreciar una tendencia en la industria minera a asociar a los hombres a destrezas técnicas o de desempeño físico, versus las mujeres que fueron vinculadas a habilidades sociales o denominadas “blandas”.

Gráfico 22: Habilidades que se asocian como destacadas para hombres versus mujeres



Estereotipos sobre habilidades interpersonales

Los estereotipos sobre habilidades interpersonales pueden llevar a una asociación de ciertas características como propias de las mujeres, y a su vez, vincula otros atributos como propios de los hombres. Puede generar segmentación en los cargos que son ofrecidos a las trabajadoras en la industria, repitiendo estereotipos de género en la sociedad y generando una segregación horizontal.

“Las mujeres tienen una sensibilidad totalmente distinta a nosotros, los hombres, que eso igual aporta mucho para el buen desarrollo de las empresas”, hombre participante en los focus group.

Este estereotipo tiene raíz en una concepción de las mujeres como personas con mayores habilidades de organización, relacionamiento o incluso de gestión emocional. Esto tiene relación con ideas del tipo “las mujeres son así, porque son mamás” o por el simple hecho de ser mujeres. Lo anterior produce que, automáticamente, las trabajadoras sean asociadas a tareas de oficina.

“Creo que es importante (la incorporación de la mujer) en la empresa, porque todos tenemos diferentes conocimientos, puntos de perspectivas. Mi jefa es mujer, yo con ella he aprendido muchas cosas. Entonces, para mí es esencial que ellas se incorporen, porque tienen otra percepción.”, hombre participante en los focus group.

Esta asociación de las mujeres a habilidades interpersonales se puede apreciar en los datos de la encuesta, donde el 56,2% de quienes respondieron señalaron que las mujeres destacaban en “preocupación por las personas” versus solamente el 18,4% que indicó que los hombres destacan en este punto. Esto también se ve en el “buen clima laboral”, donde el 49,6% lo asocia como habilidad destacada de las mujeres, versus 25,4% que lo vincula como una habilidad pronunciada de los hombres. Esta diferencia se puede evidenciar, además, en “liderazgo empático”, donde 48,7% lo relaciona a una habilidad destacada de las mujeres y sólo un 18,1% lo relaciona a una destreza acentuada en los hombres. El mismo fenómeno se repite para el atributo de “comunicación efectiva”.

Estereotipos sobre habilidades exclusivamente de hombres

Los estereotipos sobre habilidades técnicas pueden asociar erróneamente ciertos atributos con características masculinas, lo que puede afectar la percepción sobre las capacidades de las mujeres. En las entrevistas se registraron resistencias al tipo de formación o experiencia en el rubro, lo que está dejando fuera a las mujeres y otros grupos menos representados. Lo anterior puede resultar en la subestimación de las habilidades técnicas de las trabajadoras y su exclusión de dichos roles.

“Cuesta, porque hay que demostrar más, y tratar de posicionarse al mismo nivel técnico”, mujer participante en los focus group.

Falta de modelos

La ausencia de modelos femeninos en posiciones técnicas o de liderazgo puede perpetuar la idea de que las mujeres no son aptas para ciertos roles. En este punto, los *focus group* revelan que se ha visto un gran avance en los últimos años, donde la incorporación de las trabajadoras a la industria minera ha ido en alza sostenidamente. Sin embargo, siguen existiendo variados espacios y niveles donde la presencia de mujeres aún es baja o nula. En ese sentido, hay que continuar avanzando en la incorporación de empleadas en roles críticos y claves para la operación minera. Esta situación puede desmotivar a las mujeres, al no ver trayectorias exitosas que puedan inspirar y guiar su desarrollo profesional.

“Las puertas no están abiertas todavía. Hay que entrar por la ventana con muchos temas, por la diversidad sexual, por ejemplo.”, mujer participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.

“Es impactante, acá soy la única jefa mujer en faena. Si bien se ha ido de a poco siendo inclusivo para las mujeres, falta aún. Acá, como decía, soy la única jefa mujer; las reuniones que tengo son solo con hombres.”, mujer participante de los *focus group*.

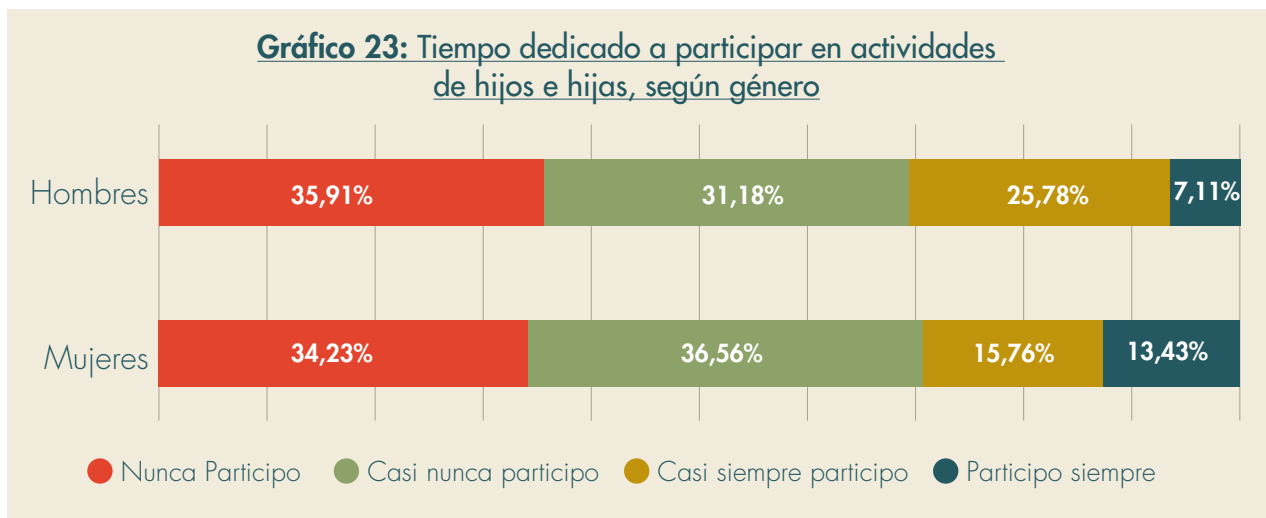
Impacto de la maternidad y los roles tradicionales en el desarrollo laboral

Los estereotipos de género en gestión de personas y en el cotidiano laboral pueden llevar a asociar roles específicos con ciertos géneros, llevando finalmente a evaluaciones y percepciones sesgadas sobre las competencias y habilidades de las mujeres en roles mineros. Este es un punto aún persistente en la industria nacional, aspecto que está asociado a la fuerte persistencia de los roles y estereotipos de género en la sociedad chilena, donde se sigue asociando a las mujeres a labores de cuidado y a los hombres a trabajos productivos.

“Para nosotras es difícil cada día y para ellos también. Yo encuentro que el respeto está, va entre hombres y mujeres. Acá en la minería es más fuerte, se da poco el respeto y el buen trato. Yo he ido a ciertas partes y me dicen no, tú trae esto, trae queque, tú eres mujer, por eso vas a cocinar”, mujer participante en los *focus group*.

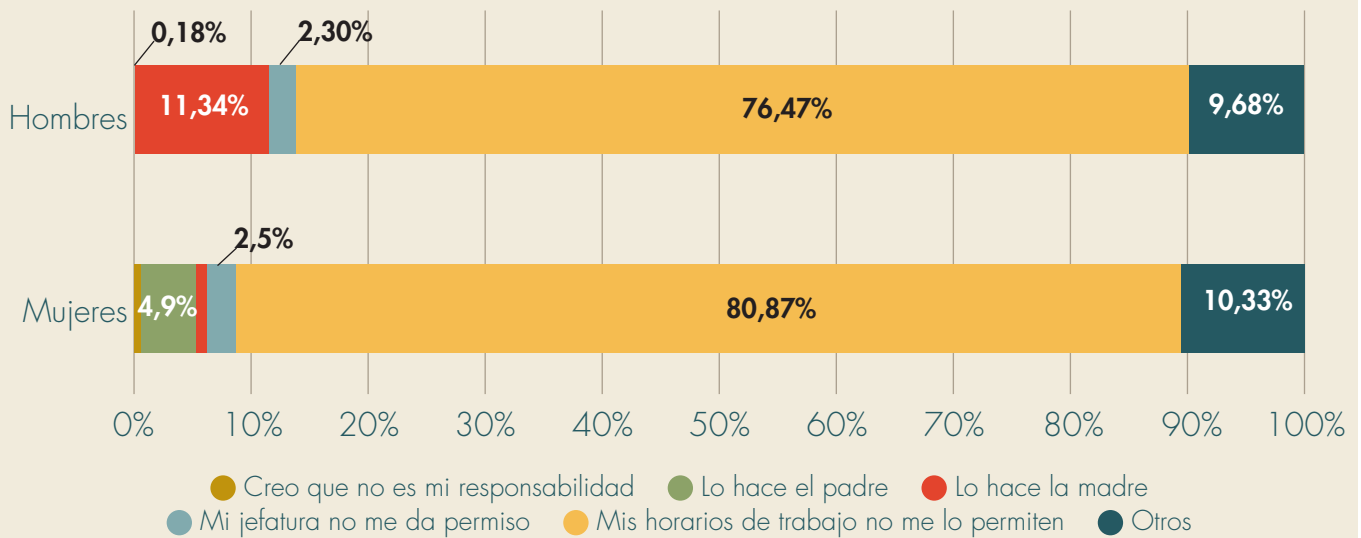
Este es un elemento que se vuelve central cuando se hace referencia a las posibilidades de conciliación entre la vida personal y laboral, donde las mujeres se enfrentan mayormente a las cargas asociadas al cuidado, lo que les resta posibilidades de asumir mayores responsabilidades en su espacio laboral. Este es un punto que no se relaciona única y exclusivamente al cuidado de hijos, sino que está presente cuando hay que cuidar a personas mayores, donde este tipo de trabajo está asociado a ellas.

“La maternidad o las labores del hogar interfieren con el desempeño”, hombre participante en los focus group.



Esto se refleja en la encuesta, donde se puede apreciar que la participación en las actividades de los hijos recae mayoritariamente en las madres. Sin embargo, también se puede apreciar un amplio número de personas que no participan en las actividades de sus hijos e hijas, lo que puede dar cuenta de una baja posibilidad de conciliación entre la vida laboral y personal en la industria minera. Lo último es un elemento que se puede corroborar al ver que el 80,87% de las mujeres y el 76,47% de los hombres señalan que la razón de no poder participar es que sus horarios de trabajo no se lo permiten.

Gráfico 24: Razones por las que no participa en las actividades de hijos o hijas, según género



Sesgos asociados a la mayor presencia de mujeres en la minería

Percepción negativa ante el aumento de la dotación femenina

Cuando quienes responden en el estudio hacen alusión a la “cuota” de mujeres, se manifiesta el sesgo de que esa persona no cuenta con las habilidades ni con la experiencia para ese cargo. Esto se refuerza por comentarios o situaciones puntuales donde pueden evidenciar que en sus organizaciones se pueden estar pasando a llevar ciertos requisitos para cumplir con ciertas cuotas o KPI, lo que lleva a adoptar una visión generalizada sobre todas las mujeres o personas que se incorporan a la organización y que su ingreso permite alcanzar una meta de dotación propuesta. Este tipo de generalizaciones basadas en información par-

cial se conoce como la ley de los pequeños números y es un tipo de sesgo que afecta negativamente la toma de decisiones, ya que lleva a sacar conclusiones basadas en muestras pequeñas, no representativas de la realidad.

“En una conversación, el comentario fue que yo quedé acá porque soy mujer, entonces yo no sé esto, o de aquello. A mí eso me molesta, porque yo ingresé, gracias a que estudié, tengo la competencia y quiero aprender.”, mujer participante en los focus group.

La situación pone de manifiesto la importancia de una buena comunicación y gestión transparente cuando se refiere a las denominadas medidas afirmativas para la inclusión laboral, como en este caso las cuotas. Es fundamental que desde recursos humanos y a nivel transversal se comunique que el hecho de llenar una vacante en donde se fomenta que sea ocupada por una mujer o una persona perteneciente a otro grupo excluido, no significa que ese trabajador (a) no cumpla con los requisitos. Una mala gestión en este sentido repercute en la constante y desgastante validación que muchas profesionales deben enfrentar para ser respetadas entre sus pares.

“Más que resistencia, lo que en algún momento uno podría haber escuchado son comentarios que tienen un trasfondo. Por ejemplo, me llamó la atención que en el último proceso de reclutamiento se encuestaron a ocho mujeres. Entonces, ¿cómo en un proceso de reclutamiento entran ocho mujeres y ningún hombre? O sea, hay una idea clara. La reflexión que se hace, quizás en general, es que aquí algo no está bien. Lo más perverso del proceso, es que lamentablemente cuando tú haces un comentario, de alguna manera estás generando un desmedro de las capacidades de las colegas que fueron reclutadas, o sea, pueden ser efectivamente las mejores ocho, pero igual es raro que tenga el requisito de ser mujer.”, hombre participante en los focus group.

Temor a que aumenten las denuncias o situaciones de acoso laboral

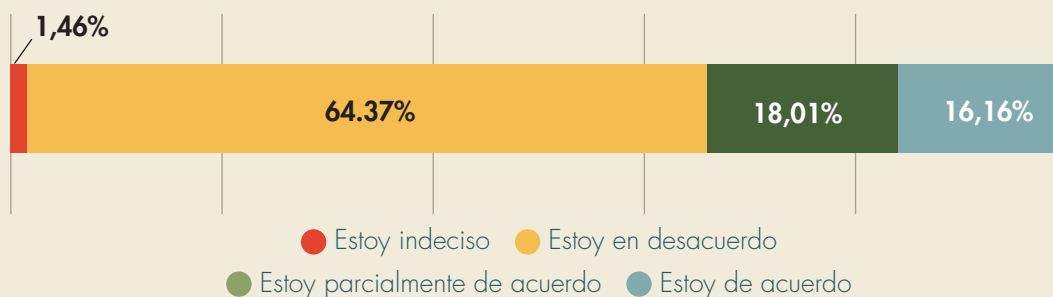
Según los hallazgos de este estudio, se percibe una sensación o idea generalizada que el aumento de la dotación femenina va a traer cambios o repercusiones consideradas negativas. Dentro de las más señaladas, se encuentran los cambios en el lenguaje o en el trato que se deberán incorporar. Asociado a esto último, se detectó la creencia que aumentarán las situaciones y denuncias de acoso.

“Está esa idea de que las mujeres traemos o podemos traer problemas al trabajo. Está el acoso sexual, donde dicen que ‘una es más sensible’. Entonces, está esa idea de que, quizá trabajando solo entre hombres, esos conflictos no existen. Aparecemos las mujeres, y hay que tratar a la gente con más cuidado y usar palabras que no se confundan. (...) Estas ideas pueden condicionar, quizás, la oportunidad para las mujeres.”, mujer participante en los focus group.

“Si algún colega hombre llega a hacer un comentario y llega mal oído a la flaca (...) Entonces, está atacándolas directamente a todas y cada una. No es que no quiera que estén ahí. Entonces, por lo general, yo creo que uno se queda callado, no le dicen a nadie y queda el comentario de pasillo nomás (...) ahí se genera otra maraña de comentarios,” hombre participante en los focus group.

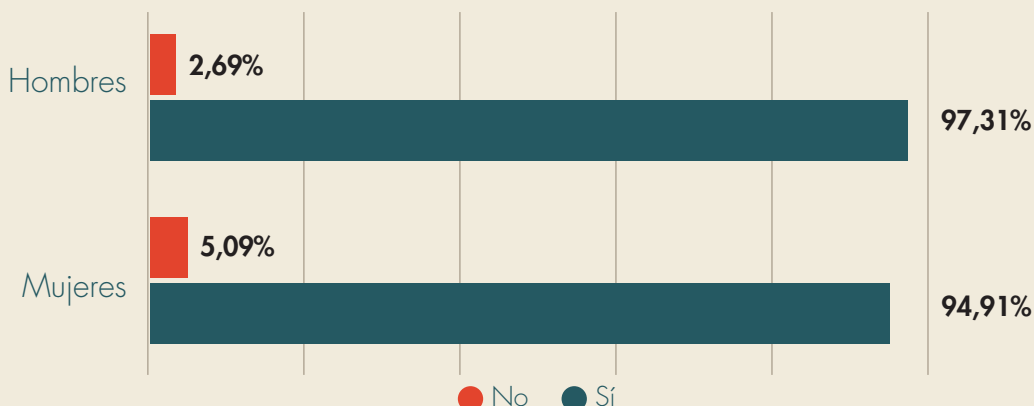
Esta situación constituye una de las resistencias más profundas y fuertemente arraigadas en la cultura machista del sector minero, donde la mujer es vista como una amenaza para la forma actual de trabajar, o incluso como una dificultad adicional y no como personas que pueden aumentar el valor de la actividad minera. Este hecho se puede fundamentar en creencias asociadas a que son las mujeres las que propician las situaciones de acoso, ya sea por la forma en la que actúan o por cómo se visten, restándole responsabilidad a quienes cometen estas acciones. Este es un elemento que se puede apreciar en las entrevistas, donde más del 30 % de quienes respondieron aún considera que la forma en la que se viste una mujer es un factor importante para evitar el acoso.

Gráfico 25: Grado de acuerdo con la frase “La forma en que se viste una mujer en el trabajo es muy importante para evitar el acoso sexual”



Para abordar esta situación, se sugiere dar énfasis a la transparencia y solidez que pueden tener los procesos y canal de denuncias. Este debe constituir un espacio de confianza, donde queden claras las sanciones y la efectividad de usarlo, siempre acompañado de mayor difusión, comunicación y formación para que los trabajadores puedan comprender su relevancia en espacios laborales inclusivos. Según los datos, las mujeres recomiendan mejorar los procedimientos de denuncia establecidos en sus empresas. Aunque es un número bajo, debería ser lo más cercano a cero, dada la gravedad del asunto.

Gráfico 26: Porcentaje de participantes que recomendaría los procedimientos de denuncia de su empresa, según género

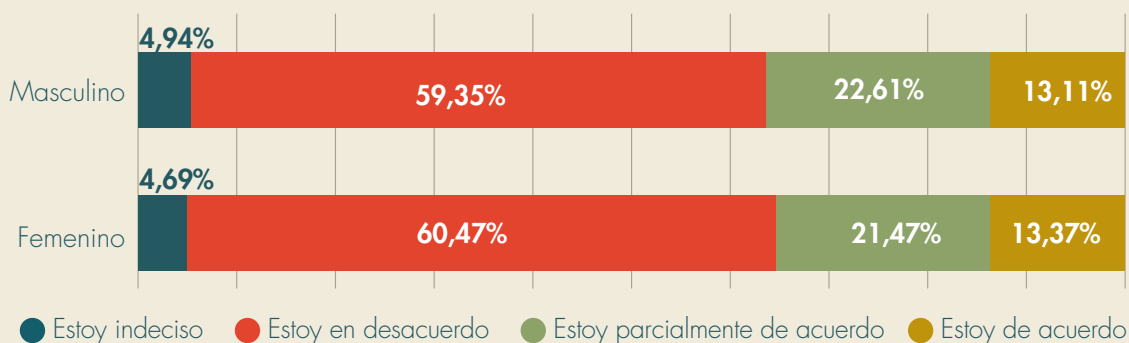


Otro reflejo de esta cultura es el uso del lenguaje y el trato que predominan en la actividad minera. En los *focus group* se detectó que el lenguaje y el trato eran inadecuados y que, al incorporar mayor dotación femenina, éstos debían cambiar. Esta percepción da cuenta de comportamientos machistas muy arraigados en elementos culturalmente cotidianos, como lo es la forma de hablar. Este cambio en el lenguaje se explica, principalmente, por el temor de que pueda ser mal interpretado o incluso pueda ser considerado como un ataque hacia las mujeres.

“El hombre ahora (dice) ‘cuido más el lenguaje’, no sé por qué. Creo que naturalmente se fue dando esta situación y ya no se generan este tipo de retos.”, mujer participante en los *focus group*.

“El cambio positivo se debe a que uno tiene más filtro delante de las mujeres. A lo mejor, cuando hay una dama de confianza, uno puede tirar una talla. Ahora ya está el límite. Entonces, el cambio tiene sus pros y sus contras, pero hay que acostumbrarse.”, hombre participante en los *focus group*.

Gráfico 27: Grado de acuerdo con la frase “Los piropos (sin garabatos) son acciones de galantería”, según género



Se requiere que estos elementos se aborden a nivel organizacional y cultural, ya que pueden constituir una gran resistencia por parte de los hombres a la incorporación de mujeres o personas pertenecientes a grupos LGBTQ+. En ese sentido se debe siempre reforzar la creación de culturas organizacionales basadas en el respeto y el buen trato entre trabajadores y trabajadoras.

“Yo pienso y creo en el trato y el respeto, pero no debería ser porque haya una mujer, significa que vamos a respetarnos y a tratarnos bien. Creo que el buen trato entre compañeros también es importante. Seguramente ustedes se tratan así, pero no va a faltar que también un hombre le moleste que el otro lo trate de esa forma”, mujer participante en los *focus group*.

Viejos y niñas

A lo largo de las entrevistas individuales y grupales se pudo apreciar que existe una tendencia a referirse a las mujeres utilizando diminutivos o sustantivos propios de la niñez o la infancia, muchos entrevistados y entrevistadas se referían a otras mujeres como “niña” o “cabra chica”, lo que no ocurre cuando se refieren a los varones. De hecho en el caso de los varones lo que más se repite es el uso del término “viejo”, independiente de la edad de la persona a la que se refieren, lo que refuerza la imagen mental de un trabajador sabio y altamente experimentado.



“Ellas son un top ten en conocimiento y todo en capacitación, tienen un montón de currículos de capacitación, porque las ‘chicas’ nuevas tienen más capacitación que un viejo que tiene 20 años. Y al final algo pasó que ‘la niña’ se accidentó y lo lloramos porque resulta que nos afecta (...) porque son compañeras de nuestra área”, hombre participante en los focus group.”

“Pueden darse casos de que este el tema del acoso. Eso también es algo que nos pasó una vez, porque una ‘niña’, una trabajadora, acusó de una situación de acoso”, hombre participante entrevistas a las áreas core.”

“Los líderes que están en la toma de decisiones todavía tienen estos sesgos de pucha... mejor con este ‘viejo’ que lo conozco, trabaja conmigo. Son ciertas afinidades que de repente yo creo que impulsan a ciertas contrataciones o ciertas promociones”, mujer participante entrevistas a las áreas core.”

Esta situación, que se encuentra bastante normalizada en industrias masculinizadas, representa a las trabajadoras como la hija o nieta frente a la cultura organizacional interna, y a su vez refuerza jerarquías de género y estructuras sociales de poder.

Esta tendencia genera una infantilización de las mujeres y las posiciona en una situación de hijas perpetuas, que necesitan de constante validación y consejo para poder realizar su trabajo diario. Este uso del lenguaje refuerza la asociación de que las mujeres son más frágiles, que no cuentan con los mismos recursos que sus pares hombres y que necesitan ser cuidadas o protegidas. Laurence Waki (2006)³⁷ aborda este fenómeno de infantilización de la mujer en Francia y señala que esta costumbre refuerza imágenes mentales sobre la inferioridad de la mujer y sus capacidades.

“Resulta que yo le hice clases a una ‘niña’ que era una bala en conocimiento del procedimiento, una bala en todo lo que se le enseñó. Y lamentablemente se nos accidentó (..) Entonces en que fallamos ¿Qué pasó? Pues yo quiero también como instructor, también quiero la asesoría. Es un poco los libros, pero en la realidad (...) algo pasó. Entonces uno dice si la ‘niña’ era súper aplicada, se sabía los reglamentos, el paso a paso, todo le fue súper bien, tuvo un 98% de su evaluación final, o sea, casi perfecto y resulta que se nos accidentó y se nos accidentó grave”, hombre participante focus group.”

³⁷ Waki, L. (2006). *Madame ou mademoiselle?* Max Milo.

“Yo no estoy diciendo que la mujer no pueda ejercer la parte mecánica. Pero ella, que es más joven si lo echan a perder, lo pasan mal primero que yo en la parte mecánica. Porque física o fisiológicamente ella no está preparada para el tipo de fuerza que hago yo. Entonces a las ‘niñas’ se le está mandando a los leones a trabajar en mantenimiento con cosas muy pesadas y va a haber un día que ella no va a estar con su maestro que la va a ayudar a hacer esa fuerza, va a estar sola”, hombre participante en los focus group.”

Si bien quienes se refieren a las mujeres como niñas no lo hacen con mala intención, sino de manera inconsciente e incluso afectiva, es algo que debe ser analizado y abordado en el ámbito laboral, dado que puede llegar a operar como una fuente de inequidad organizacional, puesto que el termino para referirse a los varones “viejos” es totalmente opuesto.

Cómo usamos el lenguaje, modela la forma en que pensamos. El lenguaje establece expectativas que afectan nuestro inconsciente y cuando decimos niña para referirnos a una mujer, anulamos o invisibilizamos su capacidad de ser adultas responsables de sí mismas, su edad, sus años de experiencia o su conocimiento, entre otros. Por eso, es sumamente relevante revisar y modelar el uso del lenguaje y su importancia al interior de las industrias masculinizadas, para reconocer la adultez, independencia y competencias que poseen las mujeres en la industria.

“Se le ha dado fuerte al tema de que el hombre respete a la mujer, de que no sé el tema del acoso, de hacerle sentir menos, todo eso. Los viejos ya lo tienen más claro que antes. O tal vez si tienen una mentalidad diferente, saben que no es llegar y decírtelo, o de pasarte a llevar porque está el respaldo de la empresa”, mujer que participó en los focus group.”

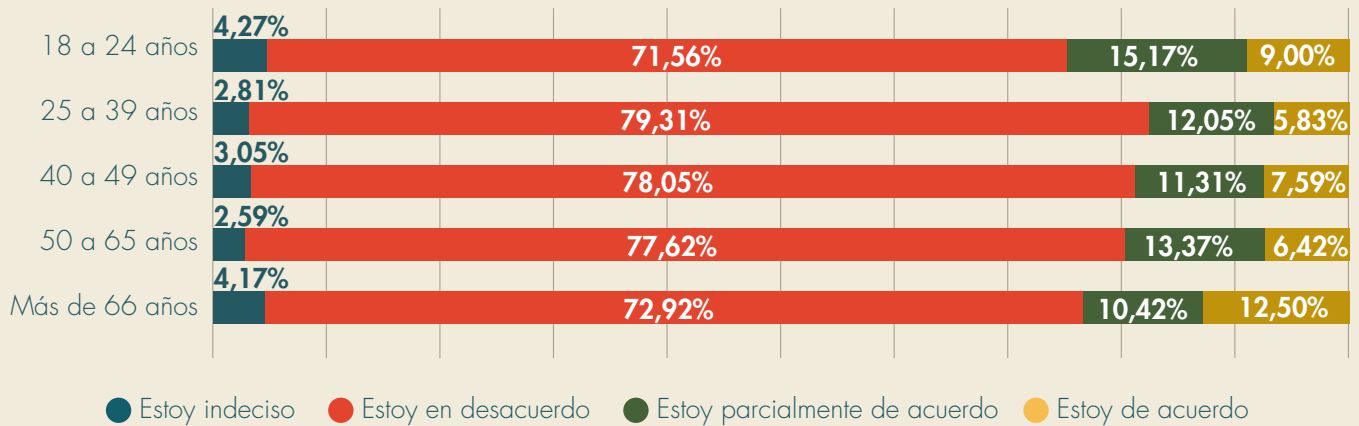
Sesgos y estereotipos asociados a las generaciones y la edad

El cambio lo traen los jóvenes, riesgo de no gestionar

En muchas ocasiones, se asume que los jóvenes, al tener mayor conocimiento sobre la diversidad o la equidad de género, son quienes están a favor de la incorporación de las mujeres o de otros grupos excluidos. Sin embargo, esta creencia omite que los sesgos no dependen de la edad, y que muchos jóvenes, al ser criados y educados en ambientes machistas, traen creencias y estereotipos de género, y no necesariamente son partidarios de estas políticas.

Por ello, no se puede evidenciar en los datos una diferencia significativa entre las creencias y percepciones de los de menor edad, versus las personas mayores, lo que pone de manifiesto la importancia de gestionar estos temas de forma transversal en la organización.

Gráfico 28: Grado de acuerdo con la frase “La empresa se puede ver afectada cuando contrata mujeres en edad fértil”, según rango de edad



El mayor riesgo de asumir que los jóvenes ya traen este cambio incorporado y adhieren a este tipo de políticas y programas, es dejar de gestionar o impulsar estos cambios en las nuevas generaciones o de plano dejar de gestionarlos.

Resistencias en personas mayores

Una creencia que se pudo identificar es que las personas mayores no pueden cambiar o aprender sobre género y diversidad. Esto ha llevado a una exclusión de estas personas de los espacios donde se abordan estos temas, ya sea por decisiones de las jefaturas o por decisión personal. Sin embargo, esta creencia no tiene asidero, ya que lo que demuestran los datos es que este es un problema a nivel empresa y que todas las personas pueden presentar sesgos o sentirse amenazadas ante la incorporación de otros trabajadores considerados como diferentes.

La falta de gestión, formación, inducción y capacitación en este punto puede llevar a acrecentar las resistencias y las sensaciones de estar siendo desplazados o están perdiendo oportunidades por la incorporación de mujeres u otras personas de grupos laboralmente excluidos

“Creo que la jefatura ha hecho muy mal en la entrada de la mujer. El viejito tenía su historia, su carrera laboral y podía optar a trabajar en la oficina de planificación, ¿y qué ha hecho la empresa ahora, con las niñas que están llegando? Meterlas en la planificación. El viejo esperaba que al final de su vida laboral, que fuera más relajada. Estamos todos los días levantando los brazos, usando la fuerza para llegar a esa meta. ¿Pero qué pasa? Ponen a una compañera en ese puesto, y se olvida que hay un viejo patrón. Entonces, el choque es grande, no pesa la experiencia que tenía el viejo, después de muchos años. Ahí uno piensa, por qué está ella y yo no, yo que llevo 15 años, 20 años aquí y nunca se me ha dado una oportunidad”, hombre participante en los focus group.

Sesgos en procesos de reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección son etapas cruciales para la formación de un equipo diverso y talentoso en la industria minera. Sin embargo, los sesgos inconscientes pueden obstaculizar la participación equitativa de las mujeres y otros grupos, afectando su empleabilidad y oportunidades profesionales. Identificar y abordar estas inclinaciones son indispensables para fomentar la diversidad y la inclusión en el sector.

El reclutamiento se centra en atraer candidatas y candidatos calificados para puestos vacantes, mientras que la selección implica evaluar y elegir a la persona más idónea. Esto requiere revisión de currículos, entrevistas y evaluaciones para determinar la adecuación del postulante con los requisitos del puesto y la cultura organizacional.

Abordar los sesgos inconscientes en los procesos de reclutamiento y selección es esencial para garantizar la equidad de oportunidades para las mujeres en la industria minera. La revisión de descripciones de puestos, la capacitación de entrevistadores en sesgos de género y la promoción de procesos de selección basados en habilidades, son medidas atinentes para crear un entorno inclusivo que aproveche el talento diverso.

Sesgo en la descripción del puesto

La tendencia puede impulsar la formulación de descripciones de trabajo que reflejen estereotipos de género, lo que puede alejar a las mujeres de postularse para roles en la industria minera.

Por esto, hay que detectar y eliminar esta percepción, para aumentar la presencia de mujeres. Este fenómeno limita la variedad de postulantes, excluyendo a las calificadas por apreciaciones erróneas sobre los requisitos del puesto.

En la fase cualitativa del estudio se descubrió que aún persiste la idea de que la minería es un trabajo de fuerza, por ende, de hombres.

“Si en un puesto se necesita X, a lo mejor los postulantes ya no van a ser diez hombres, si no cinco, seis o cuatro, porque también le están dando una visión a tener mayor oportunidad o más facilidades para las mujeres, porque también se dan cuenta de que cumplen con el perfil”, mujer participante en los focus group.”

Sesgo de afinidad en la entrevista

La presencia de esta inclinación puede generar que quienes hacen entrevistas de selección, tengan preferencias inconscientes hacia postulantes que se asemejan a los entrevistadores en género, intereses o experiencias.

Este es un punto que puede ser crucial para el cierre de brechas de género en la minería nacional, puesto que, dada la composición actual, la mayoría de los procesos son realizados por hombres y corren el riesgo de caer en este tipo de sesgos. Por consiguiente, se vuelve de suma importancia la capacitación en quienes conduzcan las entrevistas de selección para evitar que influyan variables no relevantes para el cargo. Esto puede llevar a la selección de candidatos masculinos en detrimento de mujeres igualmente competentes.

Sesgo de confirmación en referencias

Esta tendencia puede llevar a evaluadores o tomadores de decisión a buscar y valorar información que confirme sus propios estereotipos sobre las habilidades de género, en lugar de evaluar el desempeño. Este es un punto relevante en el contexto nacional, puesto que en la fase cualitativa se pudo evidenciar la presencia de estereotipos asociados a los roles de género tradicionales, donde las mujeres están asociadas a las labores de cuidado y los hombres trabajos de fuerza como proveedores. Esta creencia puede perpetuar sesgos y llevar a decisiones de contratación basadas en información sesgada.

“Analizando el tema de acá de oficina, siempre, siempre, ha habido muchas mujeres, porque son más ordenadas, son más correctas”, mujer participante en los *focus group*.

Sesgos que interfieren en la capacitación

La capacitación en la industria minera involucra, la adquisición de habilidades, conocimientos y competencias técnicas necesarias para desempeñar roles específicos. Estas iniciativas buscan mejorar la eficiencia, la seguridad y el rendimiento general de quienes trabajan en el sector. La capacitación puede abarcar desde habilidades técnicas especializadas, hasta el desarrollo de liderazgos y habilidades interpersonales.

Abordar los sesgos inconscientes en los procesos de capacitación es fundamental para crear un entorno inclusivo y proporcionar igualdad de oportunidades a las mujeres en la industria minera. Promover la diversidad en los programas de

capacitación, diseño de programas que consideren la conciliación de la vida personal y laboral, establecer expectativas equitativas y fomentar la presencia de modelos a seguir femeninos son pasos cruciales para impulsar el desarrollo profesional y la participación significativa de las mujeres en todos los niveles de la industria.

Sesgo de género en la elección de capacitación

La presencia de este tipo de sesgo puede llevar a quienes toman decisiones o están encargadas de diseñar las capacitaciones, a dirigir a las mujeres hacia programas considerados tradicionalmente femeninos, en lugar de opciones técnicas o que permitan un mayor desarrollo de carrera, por ejemplo, programas específicos para la formación de líderes mujeres lo que da señales sobre la percepción de que las mujeres requieren refuerzos para ejercer su liderazgo. Este tipo de sesgo puede afectar tanto la oferta de capacitaciones como la demanda, generando una autoselección de las mujeres respecto al tipo de capacitación que requieren y el tipo de capacitación que se les ofrece.

Además, en el caso de capacitaciones asociadas a D&I en este estudio se puede apreciar un sesgo asociado a la edad y género de los participantes, existiendo una percepción inconsciente compartida de que las personas sobre 50 años no están interesadas en estos temas o no pueden aprender, versus los jóvenes quienes ya tienen esto internalizado, por lo que no requerirían de este tipo de capacitaciones. Lo mismo ocurre en el caso de los hombres, los que sienten que son segregados previamente de este tipo de instancias, acrecentando la idea que la diversidad e inclusión “es cosa de mujeres”.

“Recién hablaba del programa Aprendices. El año pasado fue solo integrado por mujeres, a las que llamamos pioneras en ese momento. Fue un ejercicio bien inédito. El programa hoy día es paritario porque tampoco podemos hacer eternamente programas de aprendices dejando fuera los hombres”, hombre participante en las entrevistas a las áreas de RRHH.”

Expectativas de rendimiento diferenciadas

La existencia de expectativas de rendimiento diferenciadas puede llevar a subestimar las habilidades de las mujeres, lo que se traduce en expectativas de rendimiento más bajas en programas de capacitación. Este es un sesgo detectado que persiste de forma inconsciente en la industria, incluso está fuertemente presente en las propias mujeres, las que se enfrentan a un constante cuestionamiento de sus habilidades y capacidades, lo cual podría afectar sus resultados en los procesos de capacitación y sobre todo puede interferir en la percepción de sus pares. Estas expectativas diferenciadas restringen el progreso de las mujeres al no proporcionar desafíos y oportunidades de desarrollo adecuados.

“En operaciones la mala percepción o mitos van en bajada, pero aún hay percepción de que podría afectar”, hombre participante en los focus group.

“Si el liderazgo es de un hombre que tiene un subordinado mujer, claramente, cambia porque si yo como jefe tengo dos, no sé mecánicos, por ejemplo, nada, me muevo con todo. Pero siempre voy a tener un poquito más de recelo con ella, de mandar al hombre a hacer lo que hago sí. Pero a la niña va a tener una disposición de mandar a hacer algo más liviano, inconscientemente, aunque tengan las mismas capacidades”, hombre participante en los focus group.

Gráfico 29: Percepción según género, sobre las mismas posibilidades de obtener un ascenso

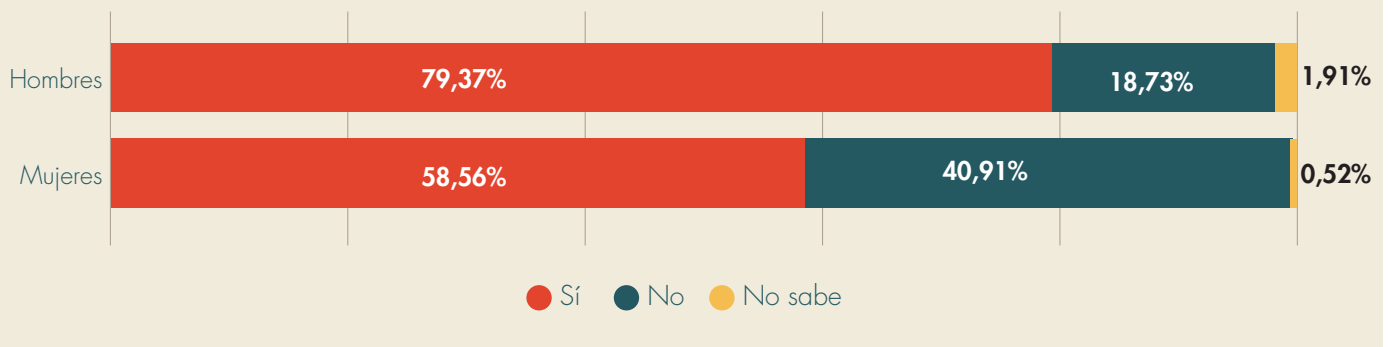
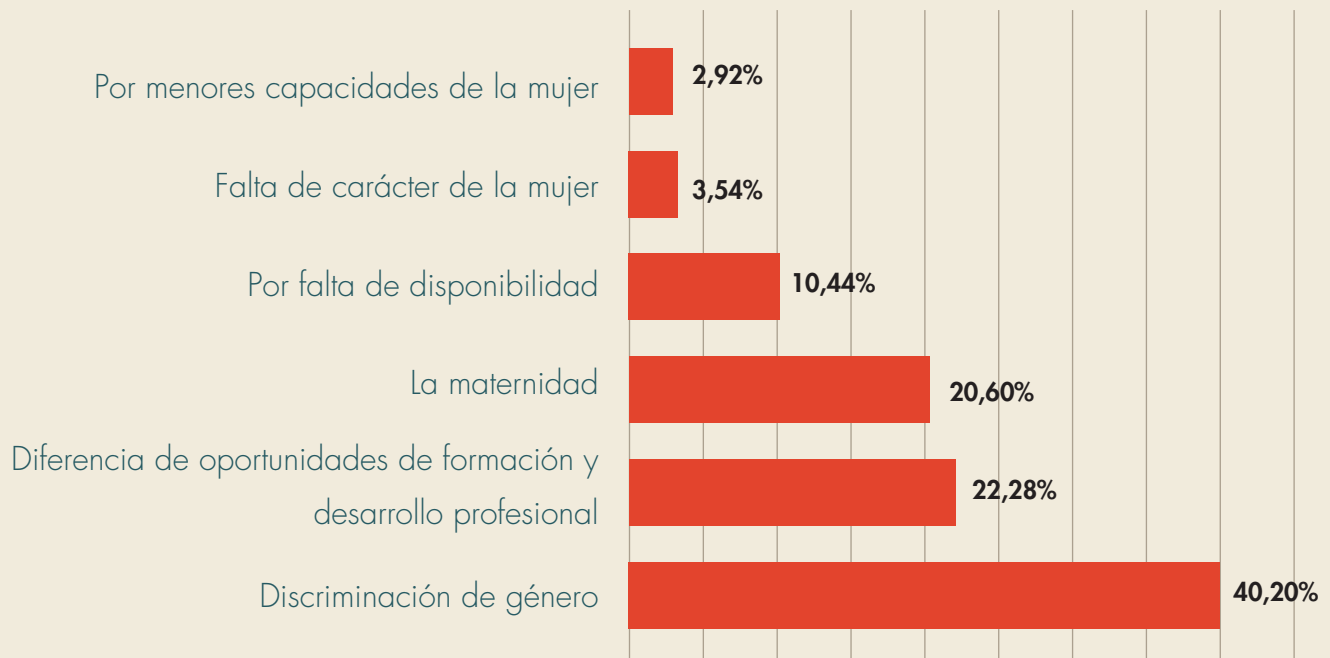


Gráfico 30: Razones por las que las mujeres y hombres no tienen las mismas oportunidades de ascenso



Sesgo de evaluación de necesidades

La existencia del sesgo de evaluación de necesidades está asociada a la existencia de ideas preconcebidas sobre las capacidades de las mujeres y, por ende, los requerimientos que tienen con relación a capacitaciones. Es decir, la presencia de este sesgo puede llevar a asumir que las mujeres tienen mayores necesidades de capacitación técnica, posicionándolas en un constante estado de prueba y cuestionamiento, situaciones que no viven sus pares hombres. Lo anterior podría llevar a ignorar otros aspectos cruciales para su crecimiento profesional. Este es un sesgo que proviene de la constitución de la industria minera como un imaginario masculino, donde el trabajo en la minería se constituye como una característica específica del hombre “el minero” o los “viejos”.

“Creo que todavía hay muchos, muchos, muchos sesgos. Todavía mucha gente no ve a las mujeres en áreas operativas, todavía hay mucho esta imagen preconcebida de que la mujer tiene que estar en la casa cuidando a los niños, algunos te califican directamente, pero la mayoría no por decencia. (...) A la mujer se le mira, y lo primero que se le pregunta en una entrevista es, si tienes red de apoyo y cómo lo vas a hacer con los turnos. Además, cuando llegan a las áreas no se les trata de la misma manera que a un hombre”, mujer participante en las entrevistas a las áreas core.

Actualmente, sigue teniendo repercusiones asociadas a valoraciones diferenciadas según el género de la persona, puesto que en caso de las mujeres siguen siendo vistas como una nueva incorporación, en algún caso forzada, pero no como parte del ADN de la actividad minera, lo que lleva a subvalorar sus habilidades en función de estereotipos o percepciones aún arraigadas en la industria, limitando sus posibilidades de crecimiento y consolidación en la minería nacional. Esta situación puede limitar la capacidad de las mujeres para adquirir habilidades esenciales para roles clave en la industria.

“El año pasado, si no mal recuerdo, había un proyecto de mujeres incorporándose al área operativa. De las cuales uno pensó que, claro, esa gente se venía, se preparaba y después alguna iba a quedar en el área y yo, por lo menos aquí, yo no he visto ninguna que haya quedado trabajando. Entonces, quizás todas estas instancias de conversaciones, de mesas de trabajo, sería importante materializarlas después en oportunidades reales para nosotras, en donde nosotras sí podamos tener acceso a esos cargos operativos”, mujer participante en los *focus group*. ”

Sesgos que interfieren en evaluaciones de desempeño y el desarrollo de carrera

Los procesos de evaluación de desempeño constituyen la revisión sistemática y objetiva del rendimiento de los trabajadores en relación con los objetivos y expectativas establecidas por cada organización. Por otro lado, el desarrollo de carrera se refiere a las iniciativas y estrategias para facilitar el crecimiento profesional y personal a lo largo del tiempo. Estos procesos son esenciales para identificar talento, proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar el avance profesional.

Abordar los sesgos inconscientes en los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo de carrera es imperativo para fomentar un entorno inclusivo y equitativo en la industria minera. La conciencia y la capacitación son esenciales para mitigar estos sesgos, asegurando que todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades para avanzar y prosperar profesionalmente.

Sesgo de confirmación en el desempeño minero

El sesgo de confirmación es nuestra tendencia a buscar o interpretar información que respalde nuestras creencias, expectativas o hipótesis preexistentes, es decir, inconscientemente nos quedamos con la información que confirma nuestras creencias.

En las distintas entrevistas, pudimos constatar la existencia de sesgos de confirmación en los procesos de gestión del desempeño, los que pueden llevar a confirmar estereotipos preexistentes sobre las habilidades de las mujeres en la industria minera, por ejemplo, pensar que las mujeres son más sensibles o que los trabajos de fuerza son de hombres. Este es un factor que afecta negativamente a los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo de carrera de las mujeres en la industria minera, puesto que consiste en explicar el comportamiento de las personas por rasgos de personalidad estables, como el género, en lugar de tener en cuenta las circunstancias o condiciones del contexto.

“Tengo bien claro que la fuerza que tiene una mujer con un hombre es diferente. Y hay cosas que no podemos hacer. El poco tiempo que estuve en mantención, vi que realmente sí hay cosas que yo no las podía hacer. Yo creo que la empresa debe trabajar el tema, los mismos equipos son para una cierta contextura, hacen todo desde un metro 70, los asientos, el equipo donde venga la luz, todo. No hay ergonomía. Y que venga una mujer de un metro 56 a manejar ese equipo ya ergonómicamente va a ser difícil, y si va un hombre de un metro 60, un metro 65 también se le hace difícil, por lo mismo a una mujer igual”, mujer participante en los focus group.

La presencia de este tipo de sesgo puede llevar a la subestimación de los logros y contribuciones de las mujeres, limitando su progresión profesional. Además, se perpetúa la desigualdad de género, al no considerar los factores situacionales que influyen en el rendimiento.

“En construcción y minería hay un sesgo con el trabajo femenino, siempre se asocia trabajo con fuerza y que las mujeres no lo pudieron hacer, es decir, creo que también ahí culturalmente se avanza bastante poco, queda mucho por hacer”, mujer participante en los focus group.



Sesgo de afinidad

La presencia de este sesgo en procesos de gestión y evaluación del desempeño puede llevar a quienes toman decisiones a preferir y favorecer a aquellos con quienes comparten características similares, como el género o el lugar de estudio. Este sesgo también se ve presente en las resistencias a la incorporación de otros grupos subrepresentados a la minería, donde algunos hombres al sentirse amenazados por la diversidad, comienzan a reforzar y potenciar los lazos entre ellos, cerrando los espacios de toma de decisiones o camaradería, dotando estos espacios de características masculinizadas que se reflejan, por ejemplo, en el uso del lenguaje. Además, puede resultar en redes de apoyo más fuertes para los hombres, dejando a las mujeres al margen de oportunidades clave.

“Uno como hombre, sin desmerecer ni nada, también tiene potestad para decirle a un colega, la estás cagando y haciendo ese tipo de acciones o tienes estas actitudes. Pero hay que tener un poco más de cuidado con el trato de la niña, hay unas que la aceptan súper bien, pero hay mujeres que llegan con una actitud que uno les dice algo y dicen, me están atacando. Al final uno termina y opta por no interactuar para no herir”, hombre participante en los focus group.”

Este sesgo ha sido detectado y abordado por varias de las organizaciones participantes en el estudio, las que han intentado fomentar el desarrollo de redes entre mujeres, con instancias como mentorías o similares, las que buscan ayudar a contrarrestar la falta de redes entre mujeres, sin embargo, es un punto que sigue estando al debe, y a medida que se incorporen otros grupos subrepresentados como la población LGBTQ+ puede ser aún más relevante de considerar.

Efecto de contraste

La existencia del sesgo de contraste lleva a comparar a las mujeres con estándares masculinos, en lugar de evaluar su desempeño de manera objetiva. Este sesgo puede limitar el acceso de las mujeres a roles que se han formado en la minería nacional como tradicionalmente para hombres, dejando de lado a otros grupos que podrían ser incorporados para asumir estas responsabilidades. Por ejemplo, en las entrevistas se relatan dificultades para convencer a los trabajadores sobre la incorporación de mujeres en trabajos de manejo de maquinaria, donde el género no tiene ninguna relevancia.






Además, se puede apreciar en este estudio que este es un sesgo que tiene una fuerte presencia en roles asociados al liderazgo, donde se ha constituido un imaginario de liderazgo altamente masculinizado, donde ciertas características entendidas como masculinas son validadas como un buen liderazgo en desmedro de otros tipos de liderazgos. Además, puede llevar a asumir ciertas cualidades catalogadas como femeninas a las mujeres en roles de liderazgo, invisibilizando su propio estilo de dirigir y liderar un equipo. Es decir, las personas pueden distorsionar su percepción sobre las habilidades de las mujeres, afectando sus oportunidades de desarrollo.

“En cargo de jefa de departamento, a veces falta un clic en cuanto a su liderazgo y que puede ser necesario que sea un poco más energética. Ha sido una buena gestión por parte de ella, pero falta un poco más de presencia y energía en su liderazgo”, hombre participante en las entrevistas a las áreas core.

Matriz Sesgos Inconscientes

En la siguiente matriz se presentan los resultados del análisis de sesgos inconscientes detectados, especificando la categoría del sesgo, una descripción sintética, el impacto potencial y una referencia que ejemplifique el hallazgo.

Tabla N° 4: Matriz de sesgos inconscientes

Tipo de sesgo inconsciente	Descripción	Efecto	EJEMPLO (Basado en citas del estudio)
 SESGOS DE ESTEREOTIPOS	Los estereotipos culturales y sociales pueden influir en la forma que se evalúan y asignan tareas y responsabilidades a las personas.	Pueden limitar oportunidades de desarrollo y promoción de ciertos grupos y perpetuar desigualdades.	<p><i>"Las mujeres siempre están al máximo con la maternidad, por eso hay más sensibilidad"</i></p> <p><i>"Las mujeres son mucho más organizadas que los hombres, son más responsables"</i></p>
 ILUSIÓN DE INTENSIFICACIÓN PERSONAL	Tendencia a sobreestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a la de los demás.	Conducen a sobreestimar el grado de control sobre resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.	<p><i>"En posiciones operativas hay que ensuciarse las manos"</i></p>
 SESGOS DE ATRIBUCIÓN	Tendencia a atribuir los éxitos o fracasos de una persona a su género, en lugar de considerar otros factores relevantes.	Conducen impacto en la evaluación laboral, dificultades de promoción, perpetuación de desigualdades.	<p><i>"La maternidad o las labores del hogar interfieren con el desempeño"</i></p> <p><i>"En cargo de jefa de departamento, a veces falta un clic en cuanto a su liderazgo y que puede ser necesario que sea un poco más enérgica. Ha sido una buena gestión por parte de ella, pero falta un poco más de presencia y energía en su liderazgo"</i></p>
 SESGO DE ANCLAJE	Sesgo que consiste en basar nuestras decisiones o juicios en la primera información que recibimos, sin considerar otras fuentes.	Limitar la amplitud de la consideración de alternativas, enfocando la toma de decisiones alrededor de un punto de referencia inicial.	<p><i>"El cambio es más sencillo para los jóvenes, les cuesta más a los viejos"</i></p> <p><i>"Las generaciones más jóvenes tienen visiones más empáticas y amplias"</i></p>
 SESGOS DE CONFIRMACIÓN	Las personas tienen una tendencia a buscar, interpretar y recordar selectivamente la información que confirma sus creencias, mientras ignoran o descartan información que las contradice.	Limitar la objetividad y la toma de decisiones informadas en entornos laborales, afectando la calidad y la dinámica de los equipos.	<p><i>"Considero que las cuotas son forzadas, ponen a trabajar a cualquiera, aunque no cumpla con el cargo, acá nos pasó una vez, una chica que había estudiado preparación física, la metieron acá de administrativa, no duro mucho"</i></p>

Fuente: Elaboración MTalent con base en la teoría de Daniel Kahneman.

Los sesgos identificados revelan la influencia significativa de las percepciones culturales y sociales en la evaluación y asignación de tareas en los entornos laborales. Estos sesgos, como los estereotipos arraigados y la tendencia a sobervalorar nuestras propias habilidades, pueden limitar oportunidades y perpetuar desigualdades en el desarrollo profesional. Además, la atribución sesgada de éxitos o fracasos a géneros específicos, junto con la influencia de decisiones basadas en información inicial, generan limitaciones a la objetividad en la toma de decisión.

Estos sesgos, al no ser considerados ni abordados, impactan negativamente en la equidad laboral, dificultando la promoción de la diversidad e inclusión. La tendencia a buscar y favorecer información que confirme creencias preexistentes y la minimización de perspectivas tentativas, también influyen en la calidad de las decisiones.

Es fundamental reconocer estos sesgos y trabajar activamente para contrarrestarlos, especialmente en entornos laborales, ya que pueden distorsionar la objetividad y minar la diversidad y la inclusión. Este entendimiento más profundo puede impulsar estrategias más efectivas para promover una cultura laboral equitativa y diversa, mitigando los efectos perjudiciales de estos sesgos arraigados en la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos.



Situación de los grupos LGBTIQ+ en la industria minera chilena



“*Presentes y en busca
de espacios*”

Historia y reconocimiento de los grupos LGBTQ+ en Chile

La sigla LGBTQ+ representa a un grupo diverso de personas que pertenecen a diferentes orientaciones sexuales e identidades de género, diciendo de la heterosexualidad y del género asignado al nacer. Las prácticas y expresiones de sexualidad e identidad de género que hoy se engloban dentro de la comunidad LGBTQ+ han existido a lo largo de la historia en todas las culturas y sociedades. Sin embargo, la visibilidad y el reconocimiento de estas identidades ha sido un proceso largo y complejo, marcado por la discriminación y la lucha por la igualdad.

En Chile, 1875, la sodomía fue tipificada como delito por el Código Penal. A partir de este hecho, la sociedad chilena comenzó a definir la homosexualidad bajo distintas perspectivas que reflejaron discursos que se materializaron en prácticas como la criminalización, la medicalización, la ridiculización y la marginalización³⁸. A nivel internacional, un momento crucial en la historia de la comunidad LGBTQ+ fue el 28 de junio de 1969, con los disturbios de Stonewall en la ciudad de Nueva York. Este evento marcó el inicio del movimiento LGBTQ+, tal como lo conocemos hoy, con la organización de marchas del orgullo y el trabajo continuo por la igualdad de derechos.

En las últimas décadas, han ocurrido cambios importantes para la historia de la homosexualidad en Chile, tales como la despenalización de la sodomía en 1999 y la promulgación del Acuerdo de Unión Civil en 2015, que les permitió a las parejas homosexuales tener un vínculo legal. Sin embargo, hombres y mujeres homosexuales continúan demandando al Estado el reconocimiento y los derechos civiles que les han sido históricamente negados. Por esta razón, la integración de estos colectivos en la sociedad y el entorno corporativo ha adquirido una relevancia creciente, en consideración a la larga batalla contra la discriminación y las disparidades que han experimentado. La promoción de la integración para estos grupos se fundamenta en un compromiso con la diversidad, la equidad y la justicia social, resaltando que todas las personas merecen ser tratadas con respeto y justicia, sin importar su orientación sexual o identidad de género.

Desde el ámbito organizacional, la promoción de la inclusión de la comunidad LGBTQ+ requiere la implementación de políticas y prácticas que cultiven un ambiente laboral seguro, respetuoso e inclusivo para todos los colaboradores.

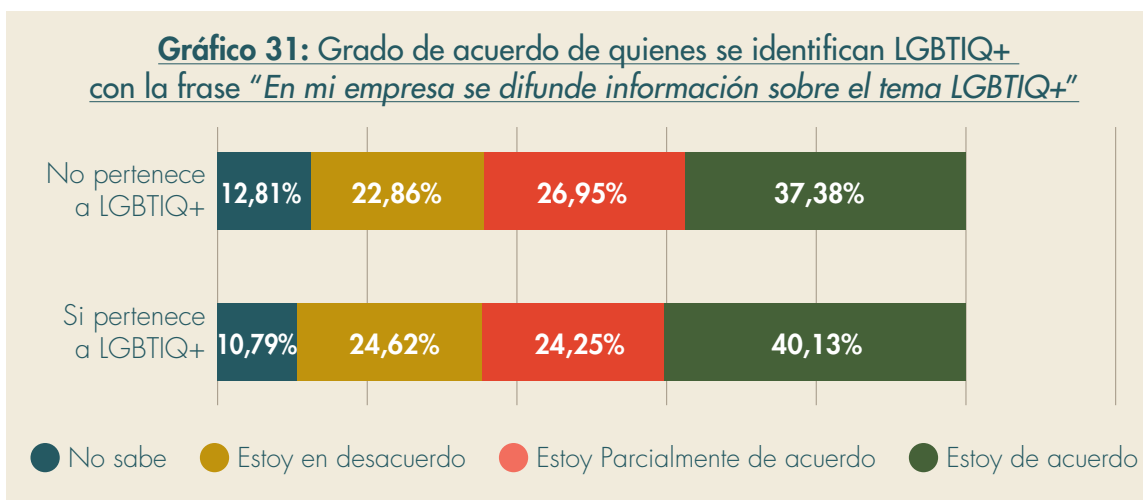
³⁸ Memoria Chilena, Biblioteca Nacional de Chile. Discursos sobre la homosexualidad en Chile (1875-1999).

Hallazgos sobre los grupos LGBTIQ+

Según datos de la Casen, en Chile se ha visto un aumento en los últimos 5 años en el número de personas que se consideran parte de la comunidad. Según los datos de la Casen 2022, el 8,2% de los jóvenes entre 18 y 29 años se siente parte de alguna diversidad sexual³⁹. Las estadísticas de la Casen muestran un crecimiento de la población que se reconoce como homosexual y bisexual en los últimos cinco años. Los primeros pasaron de un 1,54% a un 1,72%, y los segundos, de 0,33% a un 1,52%. Estos datos ponen de manifiesto la relevancia de preparar los espacios laborales para que sean realmente inclusivos para la creciente población que se reconoce como parte de los grupos LGBTIQ+ y de esta forma estar preparados para otros grupos laboralmente excluidos que se deseen incorporar a la minería en el futuro.

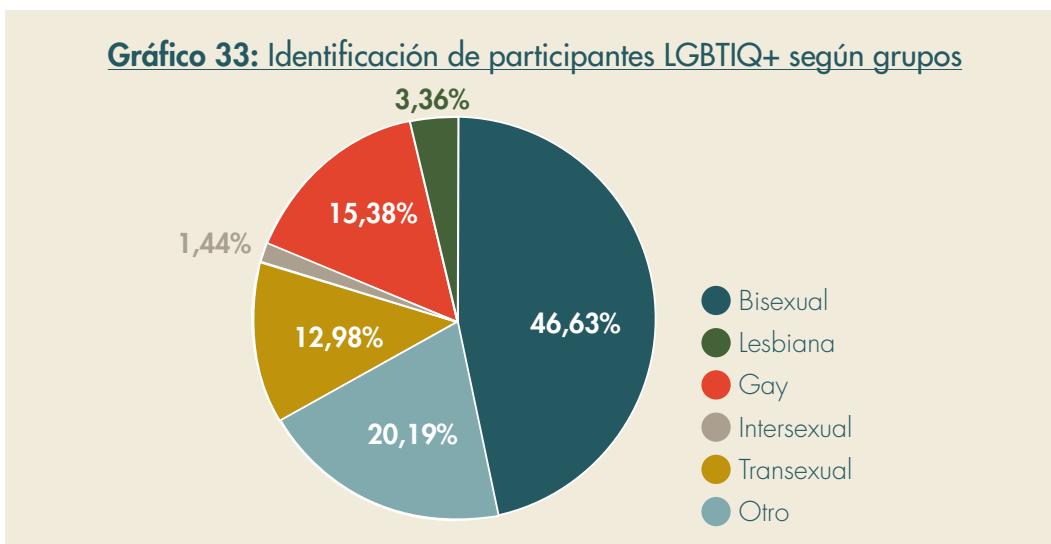
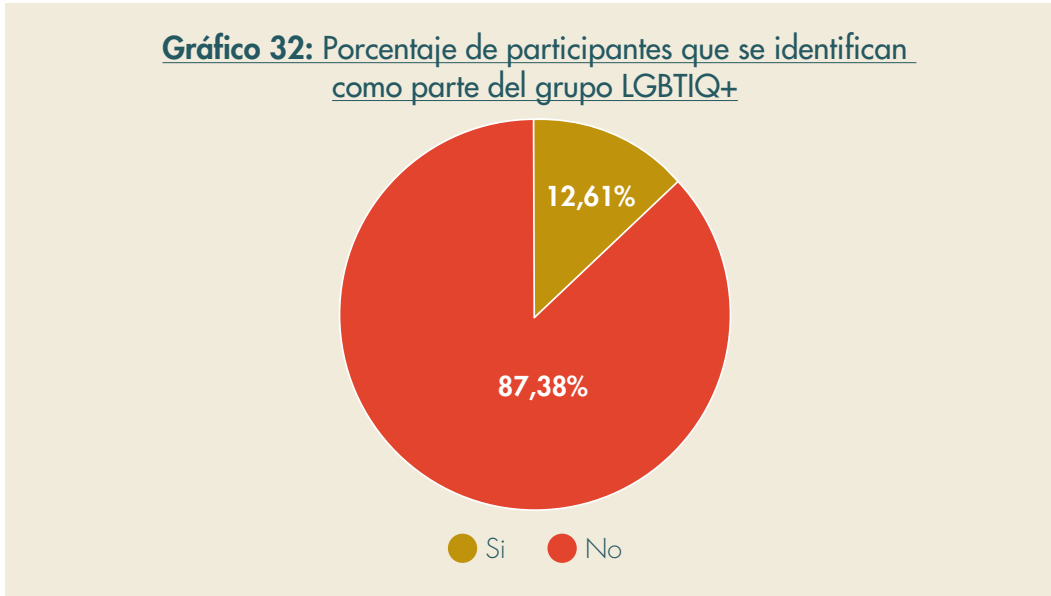
Desconocimiento ante el tema

Dentro de los elementos más relevantes al momento de indagar en las dinámicas que afectan a las personas LGBTIQ+ aparece el desconocimiento y confusiones que existen frente al tema. Este es un tema no menor, ya que es el primer paso para avanzar en la erradicación de estereotipos y sesgos, ya que estos se pueden reducir ampliamente al ser contrastados con información verídica y basada en evidencia, que reduzca las confusiones y permita generar un aprendizaje entre las y los trabajadores.



³⁹ Encuesta Casen 2022.

Este es un elemento fundamental dado alto número de personas encuestadas que se reportaron como parte de la comunidad LGBTQI+, número que alcanzó 12,61%, mostrando que es un grupo presente en minería y que se interesa por este tipo de temas y espacios.



El rol formador que pueden adoptar las empresas e instituciones públicas o privadas es clave en la erradicación de prejuicios y estereotipos que pueden experimentar las personas de la comunidad LGBTQI+ en el sector minero.

“Hay prejuicios, o sea, si para nosotras como mujer es difícil entrar, para la población LGTBI debe ser aún mucho más difícil. Porque estamos recién aprendiendo de toda esta diversidad de género que existe, recién adaptándose en los colegios. Y no es fácil, no es fácil. Ha sido sobre la marcha. Uno demuestra que las capacidades nuestras son igual que las de un hombre, que las capacidades de otro tipo de género son igual que la nuestra, pero es la entrada lo que cuesta. Todo entra por la vista y la gente es prejuiciosa”, mujer que participó de un focus group.

Masking o enmascaramiento en el trabajo

Uno de los elementos que se pueden apreciar en los espacios laborales menores es el denominado *masking* o enmascaramiento. El *masking* o el enmascaramiento es una herramienta de supervivencia para participar en sociedades que adoptan las personas para participar en sociedades hetero normadas⁴⁰, el nombre proviene de la experiencia de las personas quienes muchas veces sienten que usan una máscara. El enmascaramiento (también llamado camuflaje) es la realización artificial de comportamientos sociales considerados más “socialmente aceptables” en una cultura donde se asume que las personas son heterosexuales. Cuando las personas de la comunidad LGBTQ+ intentan expresar su identidad, pueden encontrarse con comentarios que malinterpretan o hacen una “caricatura” de su sexualidad.

“Todavía no es un proceso normal o natural (en referencia a la inclusión de personas pertenecientes a la comunidad LGBTQ+) Entonces todavía hay mucho comentario, no sé la palabra homofóbico, pero lo trae en su comentario. Mira, es amanerado o dice o hace aquello, no será gay. Y siento que también hay muchos colegas que teniendo esa condición también se reprimen, en el fondo para no evidenciar y no caer en esta mesa de comentario incorrecto”, mujer que integró los focus group.

Las personas LGBTQ+ a menudo experimentan suposiciones sobre su género o identidad sexual. Aquellas personas que se identifican como bisexuales, lesbianas, gay, transgénero, asexuales o queer de otro género a menudo sienten la presión de conformarse debido a presiones sociales, especialmente moviéndose entre familiares, amigos y colegas que a menudo operan desde una visión hetero normativa. Existe un estrés significativo asociado con tener que hacer un juicio de valor sobre ser uno mismo auténtico y salir del armario. A veces, el

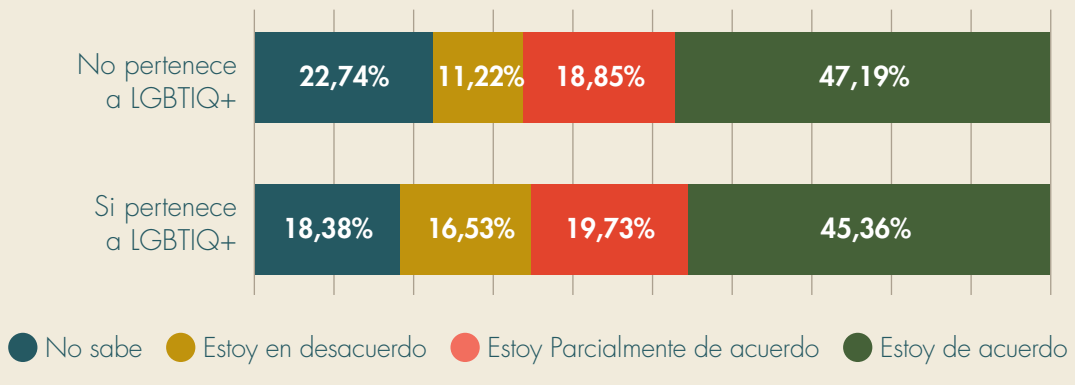
⁴⁰ Hetero normada hace referencia a espacio o sociedades donde se asume que la norma o lo normal es ser una persona heterosexual.

rechazo y los malentendidos asociados con la revelación del closet parecen demasiado difíciles de superar. En este punto, muchas personas LGBTQ+ sienten que es más fácil internalizar su dolor emocional y seguir usando máscaras.

“Yo no, yo no, la verdad que no me han escuchado ni visto y me imagino que, porque se reprime todo, o sea, no hay espacio para para mostrar, para mostrarse, para conversar. Yo desde que llegué ha sido siempre igual y las tallas es la misma. Entonces no veo que se avance en eso, al menos no en terreno para arriba”, hombre que integró los focus group.

“No sé si todas las personas homosexuales que se integran a la minería van a mostrarse tal como son ciertamente, porque acá igual son complicados y estos viejos te agarran con tratos o comentarios”, mujer que integró los focus group.

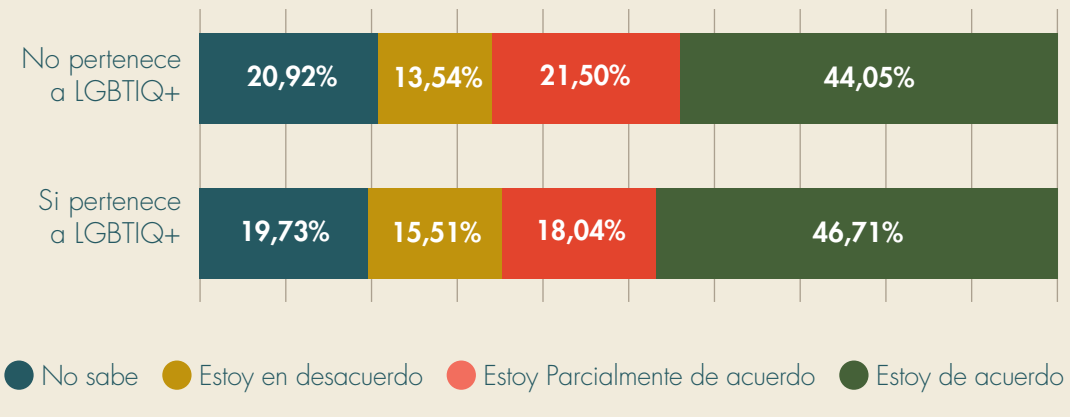
Gráfico 34: Grado de acuerdo de quienes se identifican LGBTQ+ con la frase “Las personas LGBTQ+ en mi empresa no tienen dificultades para mostrarse como son”



Riesgo de invisibilizar como política

La diversidad sexual o de género clasificada dentro de los grupos LGBTQ+ puede ser entendida como una diversidad de tipo no observable en muchos casos, lo que trae apalancado el riesgo de que constituya un elemento considerado del ámbito privado, y, por ende, se decida no gestionar o visibilizar de forma activa. Sin embargo, según los datos recolectados se pudo constatar los variados esfuerzos que muchas empresas están realizando por incluir de forma adecuada a las personas que se identifican dentro de estos grupos. Estos esfuerzos se concentran principalmente en campañas comunicacionales donde se aborda la importancia y el correcto uso del lenguaje.

Gráfico 35: Grado de acuerdo de quienes se identifican LGBTQ+ con la frase "Mi empresa promueve el ingreso y desarrollo de personas LGBTQ+"



El riesgo es que esta gestión de la diversidad sexo genérica sea solo desde el ámbito formativo, es decir capacitaciones, inducciones, acciones comunicativas o de difusión y no venga acompañado de adecuaciones y mejoras en la infraestructura que pueden ser claves para la creación de espacios más inclusivos para estos grupos u otros.

“Aquí viene lo complicado frente a ese tema. Yo creo que sería él más complicado hacer los camarines, el telón, porque el camarín de mujeres por lo general tiene cortina en la ducha o una puertecita, si usted entra al camarín de los hombres es un galpón con ducha y no tiene puerta. No se tapa ninguna cuestión. Entonces por lo general uno va a entrar y salir a desnudo ahí mismo (...) Entonces, frente a ese tipo de situaciones, yo creo que va a ser incómodo tanto para la persona que tiene esta condición como para que el que está al lado”, hombre que integró los focus group.

Medidas recomendadas para fomentar la inclusión en la minería chilena



“ *Los desafíos sociales y relacionales:
La inclusión más allá de las metas
de incorporación* ”

Prácticas sugeridas para espacios laborales inclusivos

Desarrollar programas de sensibilización, más allá de lo informativo

Es fundamental para avanzar en la gestión de la diversidad y en la creación de espacios inclusivos, el diseño de implementación de programas y políticas que vayan más allá de los aspectos comunicacionales o de difusión. Es recomendable, entonces incluir nuevas herramientas y tecnologías, como la IA, en procesos de gestión que permitan reducir e identificar la presencia de sesgos u otros mecanismos que puedan constituir alguna discriminación, o que estén replicando las desigualdades sociales en los espacios laborales.

Otro punto relevante, son las comunicaciones internas que tienen un rol fundamental para apalancar una cultura organizacional inclusiva. Las campañas y programas internos y deben estar acompañados de un relato apropiado, fundamentalmente asociado al impacto en la productividad de la incorporación de la diversidad. Y es recomendable que dicho discurso sea compartido y encabezado por todos los liderazgos dentro de la organización. Lo ideal es volverlos transversales y parte de las prácticas de HSEC, así como en temáticas organizacionales como la prevención del acoso o abuso, la conciliación personal y laboral, y otros temas clave para lograr una mejor inclusión.

En este estudio, en sus diferentes etapas se pudo apreciar la valorización que hacían las y los participantes de los espacios provistos, los que, a pesar de ser solo entrevistas, fueron recogidos como instancias de aprendizaje, reflexión y discusión.

Es clave la formación y sensibilización de las jefaturas, quienes pueden adoptar un rol de promotores y gestores de la diversidad, convenciendo a sus equipos y así mismos de la importancia de incorporar estos programas y prácticas en la cultura y prácticas de la organización.

Promover la creación de políticas internas y programas orgánicos, sistemáticos y sostenible

Muy vinculado a lo anterior es la necesidad de las políticas y programas de sensibilización tengan un enfoque de corto, mediano y largo plazo, es decir, que sean construidos pensando en la sostenibilidad y su impacto en el negocio.

Dentro de esta visión se puede realizar un análisis realista para establecer metas ambiciosas pero alcanzables en términos de participación femenina en la industria y realizar acciones tendientes a la inclusión sostenible en el tiempo. Este punto debe estar acompañado de seguimiento y continuidad en las acciones presentadas, para contrarrestar los posibles retrocesos que se dan mientras se avanza. Otro aspecto sugerido en este punto es revisar los documentos internos de la empresa y la pertinencia de integrar la perspectiva de género, revisar la comunicación y el lenguaje para que sea inclusivo, entre otras acciones afirmativas.

Fomentar conocimiento y convicción en directorios y altas gerencias sobre promoción de la diversidad

El reconocimiento de la diversidad como un aspecto que agrega valor al negocio es fundamental para avanzar en modelos de gestión de personas con enfoques inclusivos.

Este reconocimiento debe partir desde una convicción desde lo más alto de la escala jerárquica, siendo directorios y altas gerencias los primeros y principales comprometidos con este cambio cultural.

Fomentar la inclusión y participación femenina en minería desde la niñez

Es fundamental generar un cambio transversal en la forma en que concebimos la industria minera para poder promover una incorporación de mujeres sostenible en este, esto implica promover la incorporación de las mujeres en minería desde la educación temprana, lo cual va a permitir romper estereotipos y creencias machistas arraigadas. Para esto se deben promover figuras femeninas destacadas en colegios y liceos para que las estudiantes sepan que pueden elegir carreras técnicas y profesionales ligadas a la minería.

Una buena forma de abordar este punto es establecer alianzas con instituciones educativas para fomentar el talento femenino en minería. Aumentar los lazos con institutos técnicos profesionales y universidades para aumentar el número de mujeres que estudien carreras relacionadas a la minería. Y además, desarrollar un plan de trabajo con universidades, colegios y liceos para promover la participación de las mujeres en carreras relacionadas con la industria. También se sugiere utilizar medios virtuales y redes sociales para difundir información sobre las oportunidades en la industria.

Mentoría, liderazgo y modelos a seguir

Pueden establecer programas de mentoría que conecten a mujeres aspirantes a profesionales con líderes y expertos de la industria minera. Estos programas pueden ser fundamentales para que las mujeres adquieran destrezas y conocimientos específicos de la industria, permitiendo también expandir sus redes de contactos profesionales.

En términos de formación y capacitación se pueden promover programas para mujeres y/o diversidades con menos experiencia en el rubro, pero también a mujeres sobre los 30 años, ya que a esa edad suelen encontrar más dificultades para acceder a oportunidades laborales en el sector minero. El objetivo es brindarles las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en puestos técnicos y de liderazgo.

Promover la inclusión en todos los niveles de la industria

En este estudio se pudo evidenciar las diferencias entre el grado de madurez en torno a diversidad e inclusión entre empresas de la pequeña, mediana y gran minería. Por lo anterior es fundamental promover programas, espacios, alianzas y políticas públicas que fomenten la diversidad e inclusión en empresas pequeñas y medianas que no cuentan con acciones y normativas internas de género, diversidad e inclusión. Esto se puede realizar a través de programas de iniciación y sensibilización sectoriales desde gremios y otras entidades para prepararlos, ya que algún día deberán incorporar mujeres y personas diversas.

Además, se debe promover la creación de formación/entrenamiento y leyes que favorezcan la flexibilidad laboral a través de la incidencia pública. Lo anterior debe ir acompañado de acciones de sensibilización dirigidas a los altos ejecutivos de las empresas y a la comunidad local.



CONCLUSIONES

“ *La oportunidad de seguir avanzando en promover culturas organizacionales inclusivas y de igualdad de oportunidades* ”

Tal como se puede apreciar en las distintas fases de este diagnóstico, los hallazgos del estudio han demostrado en detalle cómo los sesgos inconscientes influyen activamente en la industria minera en Chile, interfiriendo en la trayectoria laboral de la mujer y de la comunidad LGBTIQ+ en el sector. De esta forma, podemos reafirmar que no somos conscientes de lo inconscientes que somos.

Ante este escenario, las organizaciones que se proponen cerrar las brechas de género en sus espacios laborales requerirán abordar los sesgos de manera consciente, sistemática y transversal para cumplir con este objetivo.

La concientización de los sesgos es una oportunidad para comprender y gestionar las brechas en términos de empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en la industria. Para ello es importante que las acciones que se desarrollen comprendan cómo actúan los sesgos y los aborden dentro de sus programas de forma sistémica y sistemática.

En esta línea, un punto relevante a considerar es que avanzar con medidas aisladas hacia una cultura diversa e inclusiva, puede no ser suficiente o fallar en el intento. Abordar estrategias de **implementación con Diversity Intelligence**, es decir, sintonizando cada medida de forma inteligente, es totalmente necesario en una industria tan grande como lo es la minería. Este trayecto intencionado de cada organización hacia una cultura más diversa e inclusiva debe comenzar con un diagnóstico para detectar el estado actual de cada una de ellas. Solo con esta información se podrá comenzar a diseñar la estrategia de gestión de la diversidad al interior de las organizaciones. Cada estrategia dependerá de cada empresa, sin embargo, hacemos énfasis en la importancia de abordar de manera significativa e innovadora las barreras actuales y el desarrollo de carrera de la mujer. Lo anterior, debería considerar el impacto positivo que tiene la incorporación de la mujer y de la diversidad en la productividad en las organizaciones. El estudio revela que tanto los trabajadores como las propias trabajadoras no han logrado asociar la incorporación de la mujer y de la diversidad, de manera directa con las mejoras productivas ni con los beneficios para el negocio. Si no existe conciencia del retorno, difícilmente se podrá motivar al personal para movilizar en conjunto el cambio cultural. En este sentido, una medida que se puede mejorar es la comunicación de los beneficios que significa incorporar a las mujeres el sector, dado que se detectó desconocimiento o poca información respecto del aporte productivo. Tanto trabajadores y trabajadoras, no perciben los efectos productivos de este cambio, percepción que se evidenció durante la fase cualitativa (entrevistas y *focus group*) como en la fase cuantitativa.

El diagnóstico además permitió confirmar que si bien efectivamente las buenas intenciones existen transversalmente en proveedores, instituciones y empresas de la pequeña, mediana y minería, los mayores resultados y avances se aprecian en aquellas organizaciones que cuentan con programas transversales, sistematizados, con resultados medibles y bajo una gobernanza bien definida.



Respecto de los sesgos evidenciados en este estudio, podemos señalar que estos apuntan principalmente a una imagen que desvaloriza a la mujer en términos de sus capacidades y en la prevalencia de una cultura masculinizada o machista arraigada en la minería. Este hecho, potencia los sesgos y puede generar desconfianzas, temor, cuestionamientos y otras resistencias al interior de las organizaciones.

En la investigación también, se pudo apreciar los sesgos propios del fuerte apego a los roles tradicionales de género y a la construcción de la imagen del “trabajador minero”, confirmando la fuerte presencia de estereotipos culturales en el sector.

Persiste por ejemplo, una sobrevaloración del rol de la mujer como cuidadora; en su aporte en habilidades blandas y la idea que mejora el clima laboral. Estas creencias generan una carga en cuanto a la expectativa de género. Los estereotipos alimentan los sesgos inconscientes que cargamos desde la infancia, reforzando una cultura machista y androcéntrica, es decir, una cultura en la que las mujeres y otras diversidades de género perciben oportunidades desiguales.

Por otro lado, dentro de los hallazgos, fue posible identificar barreras que interfieren en la empleabilidad y el desarrollo de carrera de las mujeres en el sector, pero al mismo tiempo, se identificaron facilitadores que impulsan el camino hacia la equidad de género como objetivo estratégico de las organizaciones.

Este estudio tuvo como objetivo también identificar brechas de capacitación en la industria en términos de diversidad e inclusión, para fomentar la empleabilidad y desarrollo profesional de las mujeres en la minería nacional. En esa línea, podemos corroborar que efectivamente los trabajadores y trabajadoras manifestaron su interés de recibir formación, entender, procesar y sumarse a este

cambio cultural, hecho que fue corroborado por la alta participación lograda en las distintas instancias y espacios generados por la investigación para recoger las opiniones de quienes trabajan en la industria. Estas brechas de capacitación deben de cerrarse mediante un plan de capacitación que aborde temáticas como las entregadas en la **mall**a de capacitación propuesta en este estudio.

En la fase de investigación cualitativa, muchos de los participantes de los *focus group* y entrevistas agradecieron la instancia como una oportunidad de detectar sus sesgos y reflexionar sobre ellos. Esto demuestra que las personas buscan ser escuchadas, que tienen algo que decir y que quieren aportar desde sus distintas perspectivas en el tema género. Lo cual revela la importancia de realizar un proceso de diagnóstico participativo y con el fin de sustentar la gestión de un cambio cultural organizacional.

En esta línea, uno de los hallazgos relevantes fue la percepción de que para lograr reducir brechas, se requiere de un mayor compromiso y responsabilidad de las jefaturas y la alta dirección para abordar estos temas. Los líderes deben estar alineados y convencidos de la importancia y del valor del cambio cultural para compartirla con toda la organización.

La diversidad sin inclusión no sirve de nada, incluso puede acentuar y fortalecer creencias preconcebidas, avivar los miedos de ser desplazados y aumentar la sensación de exclusión de algunos grupos. Cuando hablamos de avanzar en una cultura organizacional inclusiva, se requiere gestionar esa transformación, avanzando en la valoración del otro como un par o un igual. Esto fomenta el sentido de pertenencia de las y los trabajadores, que no se sienten extraños en un lugar que debe ser su propio ambiente.

Por otra parte, el liderazgo inclusivo se erige como una condición mínima y necesaria para lograr cambios, dado que un líder inclusivo promoverá la diversidad de pensamiento y la autenticidad, pudiendo aprovechar todos los beneficios de contar con distintas personas talentosas y diversas, garantizando espacios laborales de seguridad psicológica para sus equipos de trabajo.

Será relevante para las empresas también, no enfocarse sólo en aumentar el número de mujeres o de otros grupos laboralmente excluidos como un único indicador, sino en cómo los incluimos, cómo los hacemos parte en la igualdad de oportunidades sin subestimar sus capacidades, ni generar cargas en cuanto a la expectativa de género. La inclusión se trata de aceptar y valorar las diferencias y promover el trato equitativo en todo sentido, para poder potenciar lo mejor de cada persona en un equipo.

Los procesos de inclusión pretenden minimizar las barreras para que todos y todas puedan participar sin importar sus características físicas, mentales, sociales, contextos culturales, etc., entregando su valor o *expertise* particular en un contexto donde cada parte le suma al todo. Otro punto que se deduce de los hallazgos es la necesidad de involucrar a los hombres activamente en el proceso. Esto requiere hacerlos partícipes en el cambio, dado que son quienes tienen mayor presencia en la industria y en la toma de decisión.

Por otra parte, la generación de espacios de conciliación entre la vida familiar, personal y laboral que se extienden de manera explícita a toda la organización y no sólo como un tema femenino, serán clave. Los hombres deben compartir los beneficios de la inclusión de la mujer, tanto para sí mismos como para favorecer una parentalidad presente y la corresponsabilidad al interior de los hogares. Este anhelo fue perceptible en las distintas fases de la investigación, en particular en los hombres menores de 45 años.

El desafío de las organizaciones será abordar la gestión de la diversidad e inclusión conscientes de la existencia de estos sesgos. No existe una receta única que sea exitosa en todas las organizaciones, cada fórmula deberá ser hecha según propia realidad. En cuanto a la presencia de sesgos, será necesario hacerlos presentes para gestionarlos formulando programas a medida para cada empresa, sincronizados y asociados a la productividad y la creación de valor, para que efectivamente rescaten lo mejor de esta transformación, convirtiéndose en organizaciones realmente sostenibles.

También será relevante comunicar adecuadamente las acciones y sus objetivos para reducir las resistencias que generan los sesgos, que son normales y propios de la forma de pensar como seres humanos.

De esta forma, es posible lograr la inclusión real de la mujer y su incorporación plena al sector, generando un enorme valor social para las comunidades y zonas donde operan las distintas empresas.

En ese sentido, otra tarea para la minería nacional será reconocer las diferencias, brechas y recursos que manejan las empresas de la pequeña y mediana y cuáles son los apoyos específicos que requieren estos sectores para avanzar en la creación de espacios laborales más inclusivos.

Cabe destacar, que el buen trato basado en el respeto y la eliminación de creencias erróneas y sesgos son esenciales para que el discurso sobre avanzar en diversidad e inclusión sean creíbles y sostenibles en el tiempo.

Mientras las empresas continúen sin considerar las resistencias y características particulares de su cultura organizacional, todos sus esfuerzos serán en vano. Una cultura que prioriza la equidad de género, que haga sentir valoradas y bienvenidas a las mujeres, promoverá que los otros grupos de la diversidad excluidos o subrepresentados laboralmente vean oportunidades para ellos mismos en estos espacios. Este puede ser el paso clave en la creación de una minera moderna, sostenible y preparada para los cambios y desafíos que le deparan a futuro.

Para seguir avanzando y lograr cambios sostenibles a largo plazo, será fundamental que el enfoque sea integral y estructurado (sistémico), acompañado de programas innovadores, con participación de mujeres y hombres y fuertemente apoyado por la alta dirección.

ANEXOS:

Anexo 1:
Malla de capacitación en la industria de la minería

Anexo 2:
Kit infográfico

Infografía 1:
Matriz sesgos de género inconscientes

Infografía 2:
Sesgos de género inconscientes en
la industria minera chilena

Infografía 3:
¿Cómo influyen las expresiones “las niñas”
y “los viejos” en la industria minera?

Infografía 4:
Malla de capacitación en la industria de la minería

Malla de capacitación en la industria de la minería

Módulo 01	Módulo 02	Módulo 03
<p>Importancia de la equidad, diversidad e igualdad para la industria minera</p> <ul style="list-style-type: none"> › ¿Qué entendemos por equidad de género, diversidad e igualdad? › Definiciones y conceptos. › Importancia e impacto de los principios de EDI en las empresas y personas. › Impacto de la inclusión de la mujer y otras minorías en el desarrollo de las empresas y logro de resultados. › Reconocimiento de la diversidad en términos de género, etnia, edad, orientación sexual, capacidad, entre otros. › Importancia de la equidad y diversidad en la mejora del rendimiento y la innovación en la industria. › Marco legal (Ley Zamudio, acoso sexual y laboral). 	<p>Perspectiva de género y empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> › Qué es la perspectiva o enfoque de género. › Enfoque de género e impacto en el crecimiento de equipos y organizaciones. › Relación con equidad y diversidad. › Enfoque de género transversal a la organización. › Inclusión de género a las diferentes políticas, procesos y procedimientos organizacionales. 	<p>Percepciones, estereotipos y sesgos inconscientes de género en el sector minero</p> <ul style="list-style-type: none"> › ¿Qué es un estereotipo y un sesgo inconsciente sobre el género y diversidad? Percepciones, estereotipos y sesgos inconscientes en el mundo de la minería. › Impacto y consecuencias/ efectos de los prejuicios, sesgos inconscientes y discriminación de género. › Toma de conciencia y reconocimiento de los propios prejuicios y sesgos inconscientes sobre género. › Desafíos y barreras que enfrentan diferentes grupos dentro de la sociedad y en el entorno laboral. › Identificación y desmitificación de estereotipos asociados a género, raza y otros factores. › Identificación de sesgos inconscientes y su impacto.
Módulo 04	Módulo 05	Módulo 06
<p>Inclusión, diversidad y equidad en el sector minero y nuestra empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> › Identificación de desafíos y barreras que enfrentan las mujeres en nuestra empresa y cómo abordarlas. › Diversidad cultural y de género en nuestros equipos de trabajo. › Prácticas inclusivas que respetan las diferencias culturales, étnicas y de género en nuestra empresa. › Importancia y beneficios de la diversidad en equipos mineros. › Los hombres mineros: sus miedos, aprensiones y rol. 	<p>Seguridad y salud ocupacional con enfoque en equidad</p> <ul style="list-style-type: none"> › Normas, políticas y procedimientos. › Abordaje de riesgos y desafíos particulares para los diferentes grupos. › Implementación y herramientas. 	<p>Habilidades técnicas, según rol</p> <ul style="list-style-type: none"> › Habilidades de comunicación y negociación con enfoque de género. › Organización del tiempo y prioridades, con enfoque de género. › Desarrollo de conocimiento y habilidades técnicas específicas (según requerimiento de la empresa, asociados al trabajo).

Módulos para líderes

Módulo 01	Módulo 02
<p>Liderazgo inclusivo</p> <ul style="list-style-type: none"> › Rol de los líderes en la promoción de la equidad y la diversidad. › Desarrollo de habilidades de liderazgo inclusivo y gestión de equipos diversos. › Comunicación consciente de los sesgos: Como incorporar la inclusión en el día a día de los liderazgos. 	<p>Inteligencia emocional con foco en inclusión, diversidad y equidad</p> <p>Introducción a la inteligencia emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> › Definición de inteligencia emocional y sus componentes. › Importancia de la inteligencia emocional en el ámbito personal y profesional. <p>Autoconocimiento emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> › Reconocimiento y comprensión de las propias emociones. › Evaluación de fortalezas y debilidades emocionales personales. › Estrategias para gestionar y controlar las emociones. <p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> › Comprender las emociones de los demás. › Desarrollo de habilidades empáticas para mejorar las relaciones interpersonales. <p>Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> › Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. › Construcción y mantenimiento de relaciones positivas. <p>Desarrollo de la resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> › Fomento de la resiliencia emocional ante desafíos y adversidades. › Aprender a adaptarse a situaciones cambiantes.

Además, considerar:

- › Incluir en la inducción/on boarding temas sobre género, diversidad e inclusión.
- › Preparar a los entrevistadores (jefes de área y reclutadores).
- › Autoevaluación de identificación de sesgo.

Matriz

Sesgos de Género Inconscientes



TIPO DE SESGO INCONSCIENTE	DESCRIPCIÓN	EFFECTO	EJEMPLO (Basado en citas del estudio)
 SESGOS DE ESTEREOTIPOS	Los estereotipos culturales y sociales pueden influir en la forma que se evalúan y asignan tareas y responsabilidades a las personas.	Pueden limitar oportunidades de desarrollo y promoción de ciertos grupos y perpetuar desigualdades.	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia de la maternidad potencia la sensibilidad de las mujeres. • Las mujeres tienden a mostrar una mayor habilidad organizativa y responsabilidad en comparación con los hombres.
 ILUSIÓN DE INTENSIFICACIÓN PERSONAL	Tendencia a sobreestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a la de los demás.	Conducen a sobreestimar el grado de control sobre resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos roles hay que ensuciarse las manos. • Los turnos son un impedimento.
 SESGOS DE ATRIBUCIÓN	Tendencia a atribuir los éxitos o fracasos de una persona a su género, en lugar de considerar otros factores relevantes.	Conducen impacto en la evaluación laboral, dificultades de promoción, perpetuación de desigualdades.	<ul style="list-style-type: none"> • La maternidad y las labores del hogar influyen en el desempeño. • Como líder, a veces es necesario que sea un poco más enérgica.
 SESGO DE ANCLAJE	Sesgo que consiste en basar nuestras decisiones o juicios en la primera información que recibimos, sin considerar otras fuentes.	Limitar la amplitud de la consideración de alternativas, enfocando la toma de decisiones alrededor de un punto de referencia inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • La adaptación fluye con mayor facilidad para los jóvenes, a la par que se presenta como un desafío considerable para aquellos de mayor edad.
 SESGOS DE CONFIRMACIÓN	Las personas tienen una tendencia a buscar, interpretar y recordar selectivamente la información que confirma sus creencias, mientras ignoran o descartan información que las contradice.	Limitar la objetividad y la toma de decisiones informadas en entornos laborales, afectando la calidad y la dinámica de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que la "cuota" de contratación de mujeres es impuesta, en ocasiones llevan a asignar a personas sin idoneidad para un puesto.

Fuente: Elaboración MTalent en base a la teoría de Daniel Kahneman.



Sesgos de género inconscientes en la industria minera chilena

¿Qué son?

Son prejuicios, creencias estereotipos o preferencias que tenemos hacia ciertos grupos o individuos, que ocurren de manera automática y sin intención consciente.



¿De dónde provienen?

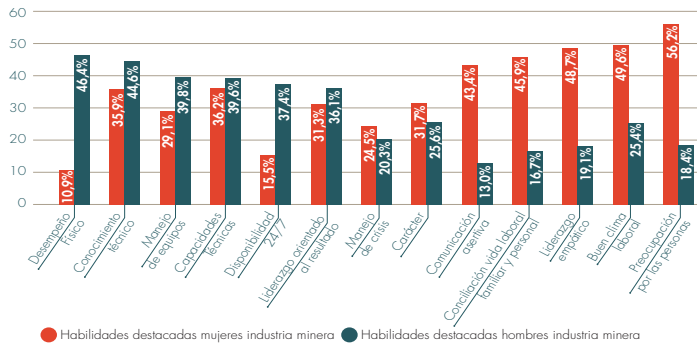
Se basan en nuestras experiencias, entorno cultural y social. Pueden influir en nuestras actitudes y percepciones, en cómo evaluamos a las personas o situaciones y nuestra toma de decisiones. Estas determinantes pueden ser discriminatorias o injustas cuando se basan en fundamentos que consideran de manera desigual a ciertos grupos o individuos, sin una base justificada.

¿Cómo se manifiestan en la minería?

La encuesta en línea Estudio de sesgos inconscientes en la trayectoria laboral de la mujer en la industria minera en Chile reveló que: Percibimos a la mujer como menos capaz técnicamente y como más hábiles en las relaciones interpersonales.

- Hombres:** Más fuertes, con mayores conocimientos y capacidades técnicas
- Mujeres:** Preocupación por las personas, aporta al buen clima laboral, liderazgo empático.

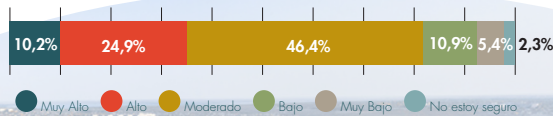
Factores que interfieren en la incorporación femenina



Principales barreras de incorporación de mujeres



¿Cómo concilian la vida personal y laboral las personas que trabajan en el sector?



Brecha en la percepción de oportunidades según género



En minería se suele llamar “niñas” a las mujeres y “viejos” a los hombres. El significado que se le atribuye a ciertas expresiones puede tener un impacto significativo en la construcción y percepción de las relaciones de género.

La manera en que utilizamos el lenguaje refleja y refuerza normas sociales, estereotipos y roles:



Niñas:

Puede ser asociado a inexperiencia, fragilidad, debilidad, falta de madurez o conocimiento, carece de la independencia y capacidad de decisión de un adulto.



Viejos:

Puede ser vinculado a experiencia, sabiduría, conocimiento técnico y madurez en la toma de decisiones.

¿Cómo influyen las expresiones “las niñas” y “los viejos” en la industria minera?

Implicancias del lenguaje:



1 Reproducción de estereotipos:

A las mujeres se les atribuye el manejo de las habilidades sociales y a los hombres las habilidades técnicas.



2 Lenguaje inclusivo y equitativo:

La elección de un lenguaje inclusivo puede desafiar los estereotipos de género y promover la equidad. Un ejemplo que aún persiste es hablar de HH (horas hombre) en vez de HP (horas personas).



3 Herramienta para combatir la discriminación y violencia de género:

El uso de un lenguaje inclusivo desafía la discriminación y la violencia de género, por lo que es esencial y no se trata de cambiar la pronunciación de las palabras, sino usar la riqueza del castellano para incluir a la diversidad.



ES IMPORTANTE:

Ser consciente de las palabras que usamos y de nuestra forma de expresarnos frente a nuestros equipos de trabajo y entorno. El lenguaje consciente y equitativo es fundamental para avanzar hacia sociedades más inclusivas y respetuosas con la diversidad de identidades de género.





Malla de capacitación en la industria de la minería

01 MÓDULO

Importancia de la equidad, diversidad e igualdad para la industria minera

- > ¿Qué entendemos por equidad de género, diversidad e igualdad?
- > Definiciones y conceptos.
- > Importancia e impacto de los principios de EDI en las empresas y personas.
- > Impacto de la inclusión de la mujer y otros minoríos en el desarrollo de las empresas y logro de resultados.
- > Reconocimiento de la diversidad en términos de género, etnia, edad, orientación sexual, capacidad, entre otros.
- > Importancia de la equidad y diversidad en la mejora del rendimiento y la innovación en la industria.
- > Marco legal (Ley Zamudio, acoso sexual y laboral).

02 MÓDULO

Perspectiva de género y empresa

- > Qué es la perspectiva o enfoque de género.
- > Enfoque de género e impacto en el crecimiento de equipos y organizaciones.
- > Relación con equidad y diversidad.
- > Enfoque de género transversal a la organización.
- > Inclusión de género a las diferentes políticas, procesos y procedimientos organizacionales.

03 MÓDULO

Percepciones, estereotipos y sesgos inconscientes de género en el sector minero

- > ¿Qué es un estereotipo y un sesgo inconsciente sobre el género y diversidad? Percepciones, estereotipos y sesgos inconscientes en el mundo de la minería.
- > Impacto y consecuencias/efectos de los prejuicios, sesgos inconscientes y discriminación de género.
- > Toma de conciencia y reconocimiento de los propios prejuicios y sesgos inconscientes sobre género.
- > Desafíos y barreras que enfrentan diferentes grupos dentro de la sociedad y en el entorno laboral.
- > Identificación y desmitificación de estereotipos asociados a género, raza y otros factores.
- > Identificación de sesgos inconscientes y su impacto.

04 MÓDULO

Inclusión, diversidad y equidad en el sector minero y nuestra empresa

- > Identificación de desafíos y barreras que enfrentan las mujeres en nuestra empresa y cómo abordarlas.
- > Diversidad cultural y de género en nuestros equipos de trabajo.
- > Prácticas inclusivas que respetan las diferencias culturales, étnicas y de género en nuestra empresa.
- > Importancia y beneficios de la diversidad en equipos mineros.
- > Los hombres mineros: sus miedos, aprensiones y rol.

05 MÓDULO

Seguridad y salud ocupacional con enfoque en equidad

- > Normas, políticas y procedimientos.
- > Abordaje de riesgos y desafíos particulares para los diferentes grupos.
- > Implementación y herramientas.

06 MÓDULO

Habilidades técnicas, según rol

- > Habilidades de comunicación y negociación con enfoque de género.
- > Organización del tiempo y prioridades, con enfoque de género.
- > Desarrollo de conocimiento y habilidades técnicas específicas (según requerimiento de la empresa, asociados al trabajo).

Módulos para líderes

01 MÓDULO

Liderazgo inclusivo

- > Rol de los líderes en la promoción de la equidad y la diversidad.
- > Desarrollo de habilidades de liderazgo inclusivo y gestión de equipos diversos.
- > Comunicación consciente de los sesgos: Como incorporar la inclusión en el día a día de los liderazgos.

02 MÓDULO

Inteligencia emocional con foco en inclusión, diversidad y equidad

- Introducción a la inteligencia emocional**
 - > Definición de inteligencia emocional y sus componentes.
 - > Importancia de la inteligencia emocional en el ámbito personal y profesional.
- Autoconocimiento emocional**
 - > Reconocimiento y comprensión de las propias emociones.
 - > Evaluación de fortalezas y debilidades emocionales personales.
 - > Estrategias para gestionar y controlar las emociones.

Empatía

- > Comprender las emociones de los demás.
- > Desarrollo de habilidades empáticas para mejorar las relaciones interpersonales.

Habilidades sociales

- > Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.
- > Construcción y mantenimiento de relaciones positivas.

Desarrollo de la resiliencia

- > Fomento de la resiliencia emocional ante desafíos y adversidades.
- > Aprender a adaptarse a situaciones cambiantes.

Además, considerar:

- > Incluir en la inducción/on boarding temas sobre género, diversidad e inclusión.
- > Preparar a los entrevistadores (jefes de área y reclutadores).
- > Autoevaluación de identificación de sesgo.



TALENT
Recruitment & Diversity Advisory

