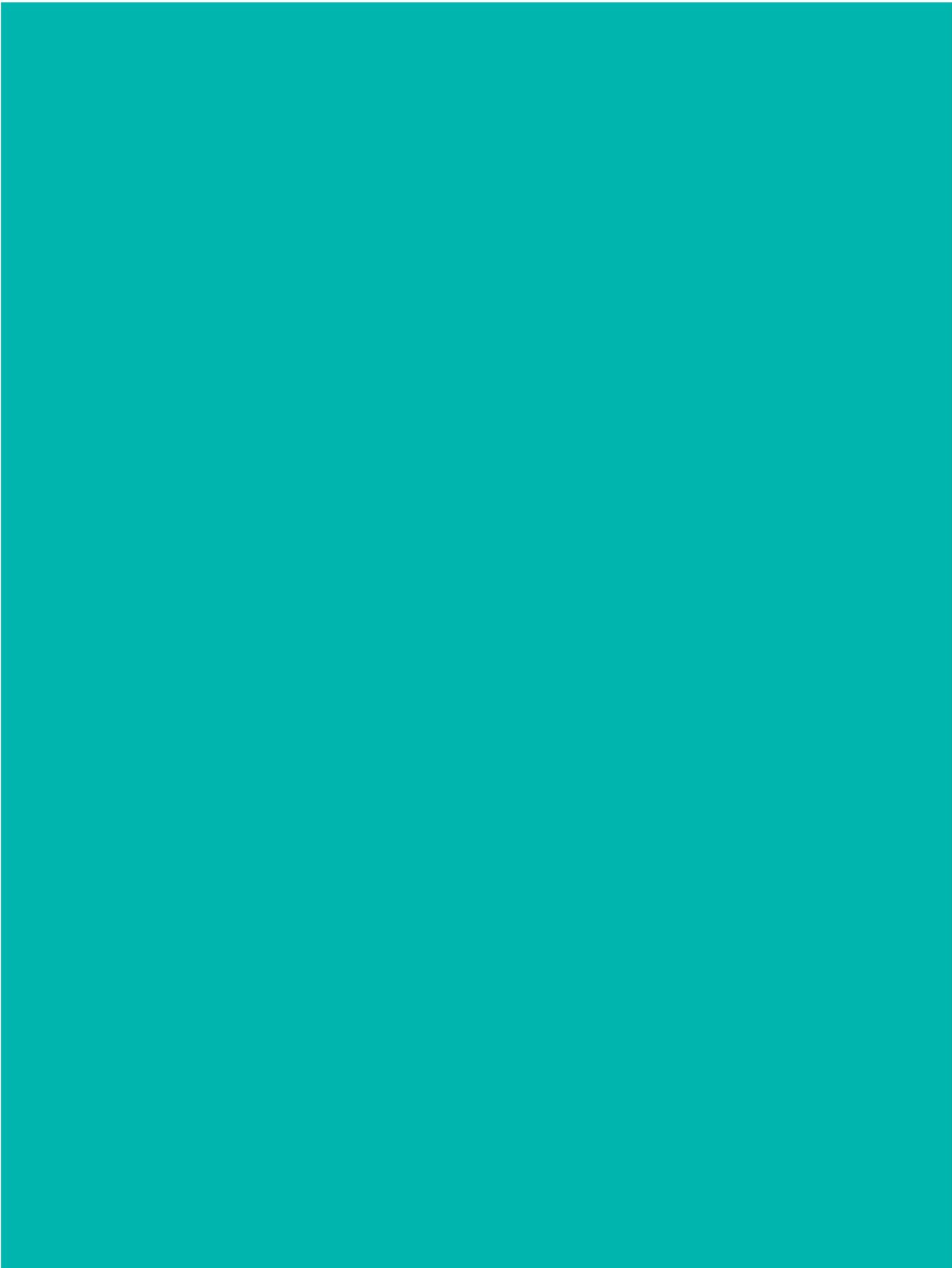




D&I en las empresas mineras

Trazando el camino a las mejores prácticas

Research
Mayo 2019



Contenidos

Sobre el estudio	6
Escenario actual	8
Trazando el camino	9
Gestión de D&I	12
Beneficios que trae la cultura inclusiva	20
Consideraciones finales	22
Metodología	24
Anexos	25
Fuentes	28

Cuando nuestro lugar de trabajo, y nuestro país, sean verdaderamente inclusivos, solo en ese momento todos seremos capaces de contribuir plenamente, alcanzar su máximo potencial e impulsar a Chile hacia adelante.

Resumen ejecutivo

El mundo se encuentra en plena transición social, donde las diferencias se han agudizado, y con ello las desigualdades entre las personas. Chile no se encuentra ajeno a estos cambios. Este proceso lo encontramos transversalmente en todas las esferas en las que nos desenvolvemos día a día.

Los cambios sociales que ya se han instalado en la palestra de todas las discusiones mundiales, suponen nuevos desafíos para el futuro. Uno de los grandes desafíos, es la inclusión efectiva de la diversidad en las diferentes industrias de Chile.

Las empresas mineras representan uno de los principales flujos económicos y sociales del país, por lo que tienen la responsabilidad de estar a la vanguardia y preparadas para atender la diversidad social y de pensamiento.

En este estudio, aspiramos a describir cuál es la situación de diversidad e inclusión dentro de la industria minera, entendiendo como diversidad todas las minorías existentes. El eje central es la mirada al futuro, trabajar desde la perspectiva y el camino que las empresas mineras chilenas deben seguir para convertirse cada día en compañías más diversas e inclusivas. Esto apunta a desarrollar un modelo integral y no únicamente enfocarse en el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales existentes.

Sobre el estudio

Diversidad e Inclusión (D&I) son temáticas que han tomado relevancia dada la contingencia e impacto que tienen en todas las esferas sociales. Las empresas no se encuentran ajenas a este fenómeno, mucho menos la industria de la minería en nuestro país, la cual es una de las más grandes y representativas. En el 2018, la minería aportó cerca de un 10% del total del PIB nacional, y el 7,8% de los ingresos fiscales. Por otro lado, la industria minera se torna más relevante al considerar que, anualmente, aporta cerca del 5,5% de los empleos de Chile. Lo anterior, es importante dado el impacto que tiene en un país ligado históricamente a la minería, la concentración de capital humano, y con esto, de diversidad de perfiles en ella.

Pero, ¿Qué entendemos por diversidad e inclusión? Investigaciones de Deloitte ya han avanzado en estas definiciones,

el estudio “Diversidad e inclusión en Canadá”, elaborado por la Biblioteca de Investigación Bersin y Deloitte, afirma que *“Si bien las organizaciones pueden usar una definición estándar que abarca a los grupos protegidos, es importante recordar que las personas son multidimensionales en su diversidad”*. En base a este mismo estudio definimos cada concepto como:

Diversidad: es la variedad de personas e ideas dentro de una organización. Se refiere a las diferencias que existen entre las personas, y a cómo la disparidad y multiplicidad de éstas enriquece las diferentes situaciones.

Inclusión: es la creación de un entorno en el que las personas se sienten involucradas, respetadas, valoradas y conectadas. Es la tendencia a integrar a todas las personas en la sociedad.



La brecha en la realidad entre D&I

Hablar de diversidad e inclusión se ha convertido en un tema ineludible en las políticas de sustentabilidad de las empresas, por lo que está fuertemente instalado en las discusiones sobre los talentos que la industria requiere. En este sentido, contar con diversidad no te garantiza ser inclusivo. Entonces, **¿cómo conectamos la diversidad e inclusión exitosamente?** Debemos considerar la variedad de personas e ideas diversas dentro de una empresa, y la creación de un entorno en el que las personas se sientan involucradas, respetadas, valoradas y conectados con el equipo y para el negocio.



Escenario actual

¿Cómo definimos la diversidad e inclusión? ¿Qué significa ser inclusivo? Estas interrogantes las encontramos en todas las esferas de nuestras vidas, convirtiéndose en prioridad, además, dentro de las empresas.

¿Dónde está la industria minera chilena respecto a las temáticas de D&I?

Nuestras investigaciones han evidenciado que la situación de la industria minera parece estar en una fase exploratoria, comenzando a desplegar sus pasos hacia la inclusión y diversidad.

La diversidad sin inclusión no es suficiente, por lo que ambos elementos son claves para este camino.

El enfoque inclusivo que se ha puesto en marcha en las empresas entrevistadas, se encuentra ligado a su propia realidad. La industria coincide con que el enfoque inclusivo atiende a la mayor cantidad de expresiones de diversidad posibles: género, edad, diversidad funcional, origen étnico y cultural, diversidad de orientación sexual e identidad de género. Desglosar e indagar la información de cada una de ellas permite visibilizar y comprender mejor cada necesidad.

Programas y equipos preparados para atender estas temáticas.

Las empresas, en su mayoría, tienen en marcha programas y campañas que buscan disminuir las brechas pendientes. Es esencial comprender que el ambiente político y social global se ha orientado hacia la concientización y aplicación de prácticas enfocadas en la equidad de oportunidades. En general, las empresas mineras tienen equipos específicos dedicados a atender estas temáticas, donde su misión es incluir a toda la diversidad existente dentro de la empresa. A su vez, cuentan con programas de inclusión y programas de sensibilización sobre D&I para sus colaboradores y proveedores.

Las prácticas existentes abarcan desde capacitaciones, mentorías e incluso captación de talentos multidisciplinarios, que enriquecen la diversidad en la organización. De este modo, van materializando las políticas de inclusión en la empresa. Pero, ¿cómo ha sido este camino hacia la implementación de un modelo de gestión de diversidad e inclusión?

Impacto de las prácticas existentes

A pesar del avance de las empresas mineras chilenas, nuestro análisis muestra aún una cultura de cierta resistencia a las temáticas asociadas a diversidad e inclusión. Sin embargo, se observa una positiva disposición de las compañías para enfrentar las dinámicas asociadas a la cultura inclusiva.

De manera transversal, las empresas apuntan a concientizar y crear espacios inclusivos y respetuosos dentro de la industria. Los constantes esfuerzos por gestionar y mejorar las prácticas de equidad así lo demuestran.

Finalmente, más allá de los impactos corporativos, las prácticas ya existentes tienen repercusiones en todos los escenarios donde nos desenvolvemos día a día. En este sentido, cabe colocar en la palestra el impacto e influencia que tiene la aplicación de tales prácticas en los colaboradores, justificando el poderoso rol que tienen las empresas chilenas en la sociedad respecto a D&I.

“O sea, imagínate el impacto que tenemos en estas prácticas y gestión que hacemos en el capital humano en las familias y en la cultura de los chilenos. Te puedes imaginar este impacto, este eco, estas olas que se van generando en cada persona y familia cuando volvemos a nuestra cotidianeidad también vamos cambiando nuestra forma de entender estas tendencias sociales o este nuevo modelo social”

Trazando el camino

El camino hacia las mejores prácticas empresariales de D&I

La inclusión laboral de cualquier minoría implica ofrecer trabajo de manera activa a estos grupos. Este es el primer paso para la igualdad de oportunidades.

Desde el camino ya recorrido, podemos aprender y enfrentar las brechas de inclusión de manera más preparada, consiguiendo tomar acciones que nos permitan apoyar y gestionar las políticas de las empresas acorde a sus realidades.

Las empresas mineras, en el camino por convertirse en compañías diversas e inclusivas (figura 1), van encontrando obstáculos que proveen del espacio necesario para hacer ajustes y seguir enfrentando los desafíos. Los desafíos, a su vez, permiten crear objetivos que respondan a los cambios que enfrenta la sociedad.

Cómo lidiar con los obstáculos

Las organizaciones deben comprender que los obstáculos son ejes cruciales, ya que permiten buscar las debilidades y aprender de los errores. De este modo, encontramos el punto de partida para que una empresa sea más diversa y obtenga mejores resultados.

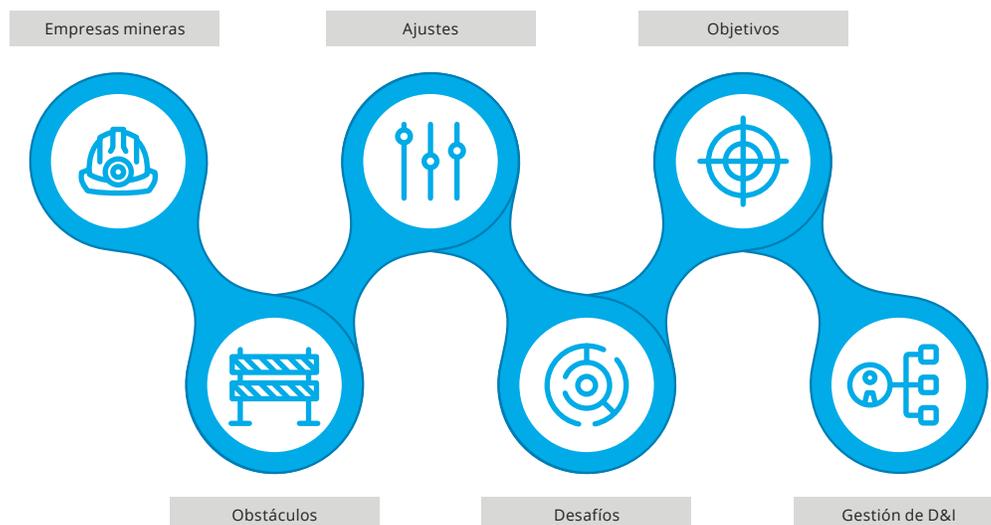
Los obstáculos que se presentan dentro de las empresas se manifiestan, generalmente, al implementar una práctica. Si bien no deberían existir grandes dificultades en este proceso, dado el avance que ya se tiene en la industria, en las empresas del sector se evidencia una cultura de resistencia al momento de superar ciertas barreras de inclusión

Es necesario hacer ajustes

Es imperioso pensar en la estrategia que queremos implementar y cómo llevarla cabo. Para esto, es fundamental estar al tanto de los obstáculos y debilidades que no hemos previsto, aprender de la experiencia y seguir en el camino hacia la gestión de diversidad e inclusión.

Los ajustes deben promover la inclusión de todas las minorías, estar preparados para los cambios, la cuantificación de éstos, y los desafíos que nos proponen.

Figura 1. El camino hacia las mejores prácticas empresariales



“Hay harto prejuicio no declarado [...] Si hay una mujer en un rol, puede ser de liderazgo o de toma de decisiones o no, hay un cuestionamiento, si tendrá la capacidad de hacerlo, como que te ponen a prueba siempre. Entonces, de alguna forma, uno se empieza mimetizar y no es la idea, para eso estamos generando mayor inclusión y de diversidad de género.”

Desafíos de la industria minera en el camino a las mejores prácticas de inclusión de diversidad

El camino a las mejores prácticas se percibe como un ejercicio de prueba y error, en donde se van superando los obstáculos, que a su vez proporcionan oportunidades para avanzar. Estas oportunidades van marcando el camino para definir pilares fundamentales, determinar objetivos, crear campañas que comuniquen y concienticen los cambios, considerando la retención de talento, promoviendo y reconociendo la equidad.

La creación de objetivos es clave para una gestión de diversidad exitosa dentro de la organización, se deben explicitar en una política 100% enfocada en atender los desafíos, de manera que la organización garantice un espacio colaborativo con visibilidad y respeto.

Las conversaciones con la industria nos mostraron que el mayor desafío es tener la capacidad de gestionar equipos heterogéneos de trabajo. Es por esto que se han enfocado, principalmente, en la inclusión de tres grupos (figura 2):

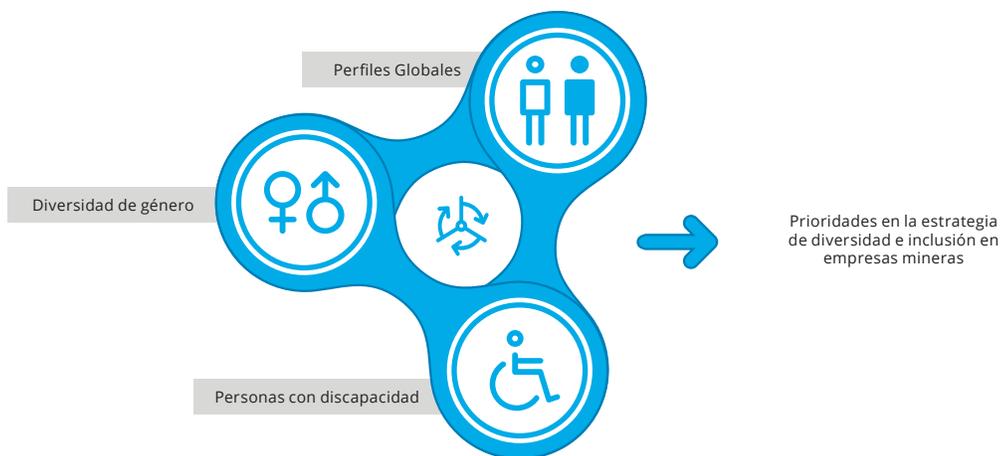
Perfiles Globales: además de inclusión de personas extranjeras, incluir personas con experiencia internacional y multidisciplinaria, lo que permite aprovechar los beneficios de un equipo diverso.

Diversidad de género: se refiere a la incorporación de mujeres a cada estamento de la organización, al balance y a la conciliación de género, apuntando a obtener mejores resultados de negocio.

Personas con discapacidad: enfocados en potenciar sus habilidades y aportar al negocio.

“Nos va a ir bien, el problema es que no es como uno, cree de llegar y preparar. Hay que preparar a la organización, nos vamos a encontrar con baches en el camino, como todo proceso de implementación cultural”

Figura 2. Prioridades de D&I en empresas mineras



No basta con cumplir la norma

En el último tiempo en Chile, se han impulsado leyes y propuestas en búsqueda de reducir la desigualdad laboral. Ejemplos de esto son la ley de inclusión de discapacidad 21.015, que exige a las empresas con más de 100 trabajadores que al menos un 1% de éstos, sean personas con alguna discapacidad y algunas iniciativas puntuales que han surgido últimamente para aumentar la participación femenina en los directorios de grandes empresas y empresas públicas.

Al cumplir estas normas, y recomendaciones, hemos encontrado el punto de partida hacia la gestión de diversidad e inclusión. Sin embargo, debemos entender que no basta con cumplirlas, esto es sólo un mínimo, el esfuerzo debe ser integral, permanente y transversal en el negocio.

Crear conciencia

La conversaciones con la industria afirman que, en términos generales, las empresas en Chile ya han empezado la apuesta por convertirse en empresas diversas e inclusivas. Las campañas de concientización, las capacitaciones e intervenciones son elementos que contribuyen a crear conciencia, pero no son suficientes.

La concientización dentro de la organización tiene que ir acompañada de cambios estructurales, transparentar los objetivos y atender las brechas que impactan en los procesos de inclusión.

En este sentido, el papel que juegan los trabajadores de todos los estamentos de la organización debe estar alineado con la estrategia de inclusión y diversidad que se intenta implementar

Rol del liderazgo

Hemos comprobado que uno de los elementos primordiales que debe tener una organización inclusiva y diversa, es contar con líderes preparados y motivados para ocuparse de estos temas: *“Lo primero es modificar la mirada del líder respecto a los equipos de trabajo. No solo al incorporar una mujer, sino, la importancia que tiene que cada persona de la organización se sienta escuchada, valorada e incluida”.*

El rol del liderazgo se torna fundamental dado que los tópicos relacionados a D&I deben ser prioritarios en la agenda del desarrollo organizacional.

La conciencia de los sesgos dentro de las compañías, puede ser superada, y los líderes se beneficiarán considerablemente al apostar por la diversidad de pensamiento.



Gestión de D&I

Elementos centrales en el camino a las mejores prácticas inclusivas en la minería chilena

Nuestro análisis reveló que se requieren de ciertos **elementos claves** para impulsar las mejores prácticas para la gestión de inclusión de diversidad. Estos elementos oscilan entre la políticas corporativas de las compañías mineras y la estrategia del negocio (figura 3):

Arreglar la casa: implica trabajar en la infraestructura, habilitando y mejorando los espacios, para que sean más inclusivos y adecuados para la integración de todos los colaboradores.

Establecer indicadores: es importante determinar métricas que examinen la aplicabilidad y el impacto de cada una de las prácticas de diversidad de la empresa.

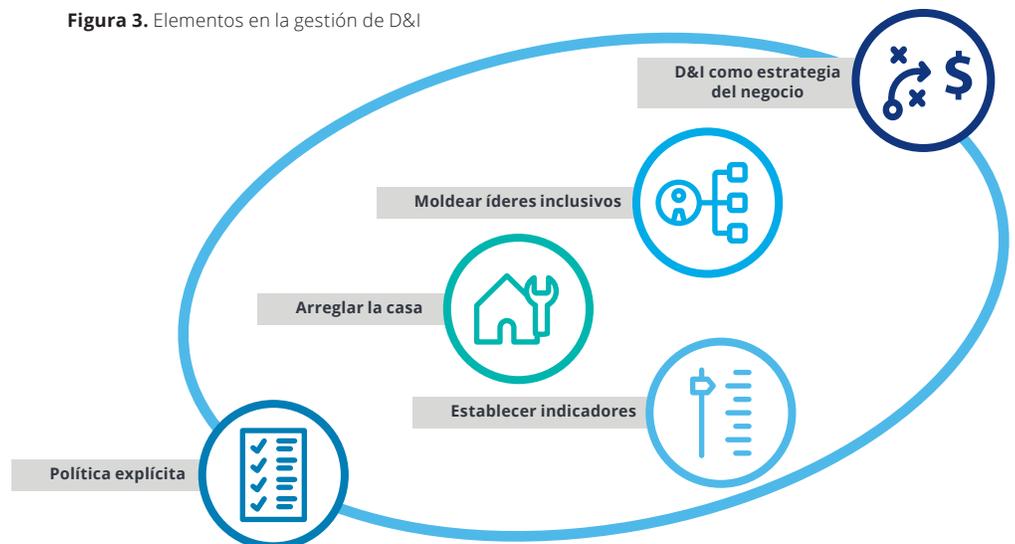
Moldear líderes: contar con líderes comprometidos es fundamental al momento de aplicar cualquier modelo de D&I, dado el rol influyente que pueden tener dentro de la cultura organizacional y corporativa.

Creación de política explícita: que apueste por estar a la vanguardia de los cambios y considerar los conceptos de D&I más allá de limitaciones sociales y demográficas.

D&I como parte de la estrategia del negocio: es difícil imaginar una empresa sin una estrategia clara y sólida respecto al negocio. Incorporar estas temáticas a la estrategia del negocio permitirían abordarlas transversalmente y conocer sus múltiples beneficios. Esto no debe ser patrimonio exclusivo de las áreas de recursos humanos de la organización, para así generar mayor impacto en el desarrollo de la estrategia.

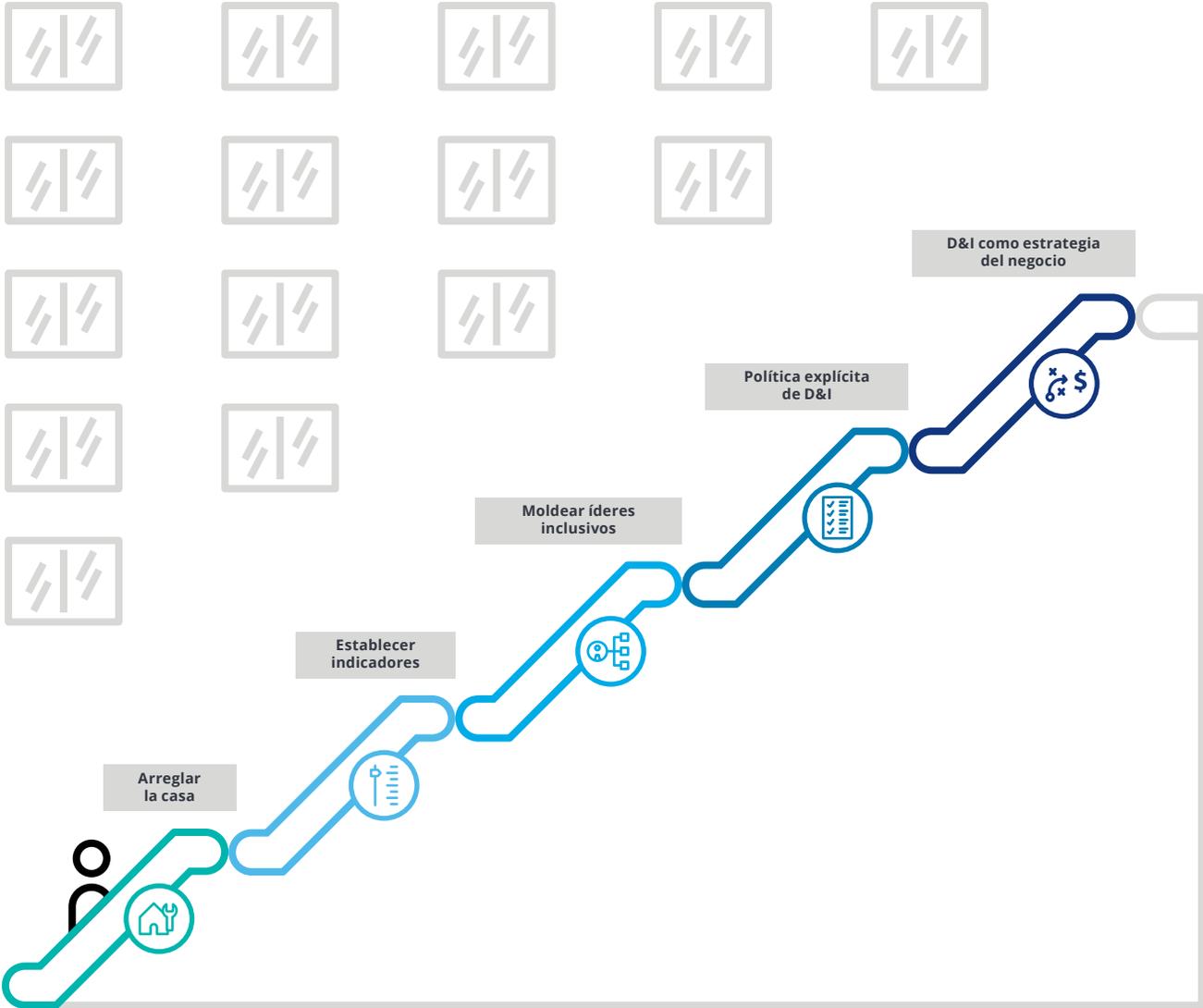
“Lo primero, es poner el tema dentro de la estrategia del negocio, nosotros pusimos esto dentro de toda la estrategia [...] Dentro de cultura está liderazgo, inclusión y diversidad, entonces, cuando pusimos esto en la estrategia del negocio, cambió completamente el panorama. Lo segundo que se hizo fue poner la meta clara al 2025, agresiva, y lo tercero es que está fuera totalmente de recursos humanos”.

Figura 3. Elementos en la gestión de D&I



¿Cómo se articulan los elementos de la gestión de D&I?

Figura 4. Relación entre los elementos de la gestión de D&I



Arreglar la casa



El primer paso es arreglar la casa. Esto implica adecuar la infraestructura de las empresas, habilitar espacios inclusivos y prepararnos para la exitosa incorporación de todos los colaboradores. También, se debe incorporar lenguaje inclusivo en todas sus comunicaciones, así podremos hacer que el acceso de personas con condiciones diversas sea más efectivo.

Las empresas mineras chilenas necesitan establecer las condiciones para que todos sus colaboradores empiecen a vivir esta transformación, para que se preparen, y sean partícipes activos de este nuevo proceso de inclusión.

Es un cambio de infraestructura, pero es el primer paso para sumergirnos en el modelo de gestión de diversidad empresarial en minería.

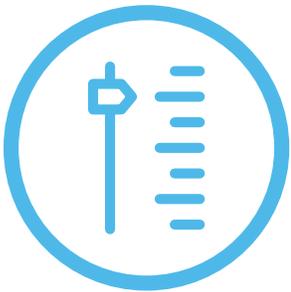
Como podemos ver en la siguiente cita, este primer elemento, fortalece el compromiso de la industria con el modelo inclusivo. *"Nos ha tocado generar cambios desde la infraestructura, desde la manera en que nos relacionamos, cómo nos comunicamos, baños especiales. Nos hemos dado cuenta que no cuesta [...] Estamos trabajando en esta línea. Estamos generando instancias de manera de poder abrir puertas de personas que puedan trabajar con nosotros."*

¿Por qué es importante?

Porque esto va más allá del cumplimiento de la ley de inclusión laboral 21.015. Estamos incorporando un modo de comunicar diferente, buscando la ocasión de generar oportunidades y abrir espacios que han estado limitados mucho tiempo.



Establecer indicadores



Una vez que las compañías implementan las bases para su gestión de D&I, ya son libres de establecer sus propios indicadores.

En este sentido, cuando se establecen las métricas adecuadas, es fundamental conocer el impacto y la aplicabilidad de cada una de ellas dentro de la gestión de diversidad en la organización.

Nuestra investigación indica que el camino hacia las mejores prácticas empresariales de inclusión necesita una medición constante de los avances. A pesar de lo anterior, se requiere de un esfuerzo colaborativo integral para que la organización piense más allá e involucre a todos.

Como se evidencia en la siguiente experiencia, las empresas mineras chilenas muestran señales de avances: *“Nosotros tenemos una meta 2025, que es balance de género 40-40-20, 40% hombres 40% mujeres y un 20% que es discrecional, dependiendo del área de trabajo. Entendemos que no todas las áreas van a llegar a un 50 perfecto. Y para eso, partimos con esto en 2014, a nivel global, y a finales del 2016 a nivel más regional”.*

¿Por qué es importante?

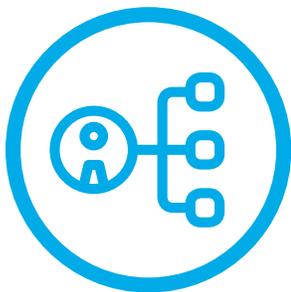
Porque establecer indicadores está lejos de ser meramente un checklist que tachar. Los indicadores permiten que la inclusión sea una prioridad

Ejemplos de indicadores fundamentales:

- # de colaboradores con algún tipo de discapacidad.
- # de nuevos talentos contratados
- % de mujeres/hombres en roles de liderazgo.
- # de trabajadores con diferentes culturas en organización.
- # perfiles de cargo limitados a estudios específicos.
- # de proyectos con equipos multidisciplinarios.
- Encuestas de percepción de equidad dentro de las divisiones.



Moldear líderes



Moldear líderes es uno de los elementos principales para el desarrollo exitoso de las prácticas de inclusión de la diversidad.

“Nosotros tenemos que migrar hacia un liderazgo mucho más participativo, donde todos se sientan incluidos, donde cada trabajador o trabajadora debe sentirse valorada”. En este aspecto, evidenciamos que cuando nos enfocamos en movilizar personas hacia una cultura de D&I, requerimos de constantes actividades que permitan la materialización de las acciones propuestas, lo que facilitará la positiva recepción de los colaboradores.

En este sentido, el rol del liderazgo es fundamental cuando nos enfocamos en las motivaciones e influencias recibidas por los líderes al tomar decisiones, y para que éstas generen impactos significativos tanto para ellos, sus colaboradores, como para el negocio.

Los líderes inclusivos tienen el poder de ser embajadores y agentes motivacionales dentro de la organización. En ellos, está la responsabilidad de impulsar a los equipos para obtener los mejores resultados de la aplicación de las políticas de diversidad.

Los líderes deben estar entrenados para visibilizar las fortalezas del modelo, aprovechar las capacidades que posee su capital humano, potenciarlo, alinearlo con la estrategia del negocio para maximizar los beneficios de cara al mercado. Para esto, debe conocer la diversidad de colaboradores en cada nivel de la organización, comprometerse con los cimientos de la política de diversidad e inclusión y estar

preparado para continuar en el desarrollo exitoso de la gestión de diversidad.

La responsabilidad de la minería chilena radica en crear espacios para que todos los actores puedan aportar con sus puntos de vista.

¿Por qué es importante?

Las compañías que mayor éxito han alcanzado son las que reúnen a personas de todo el mundo, diversos pensamientos, y trabajan por un objetivo común. Los líderes inclusivos conocen los beneficios que atrae al negocio el contar con diferentes perspectivas, saben que rodearse de diversos perfiles les permiten tener un equipo auténtico, capaz de tomar decisiones más informadas y efectivas.



Crear una política explícita



Para que la inclusión y la diversidad sean parte de la estrategia de la empresa, se debe comenzar por tener una política explícita sobre estas temáticas. Es por esto que, la creación de una política sugiere revisar la cultura organizacional de la compañía.

Para que las iniciativas de inclusión y diversidad sean consideradas parte de la estrategia del negocio, es recomendado comenzar por la implementación de políticas claras y dirigidas. Bajo ese análisis, para la creación de estas últimas, es

preciso revisar la cultura organizacional existente en cada compañía, apostando por estar a la vanguardia de los cambios, y extrapolando los conceptos de D&I más allá de las limitaciones sociales y demográficas.

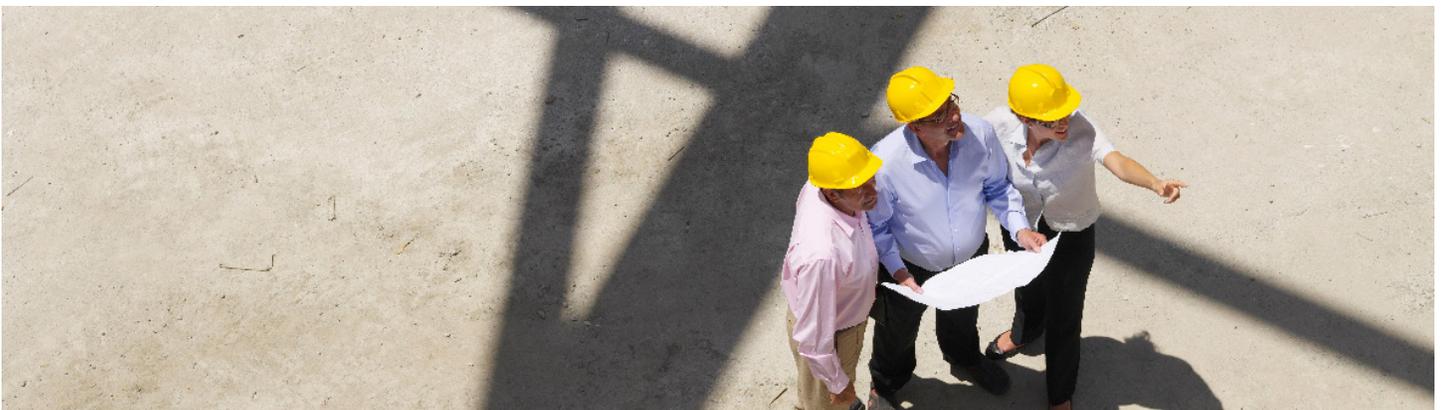
En el caso de los colaboradores con discapacidad, invertir en la infraestructura adecuada es un cambio relevante, pero que puede caer en lo superficial sin un cambio organizacional interno. Por ello, la transformación debe asumirse como un desafío cultural y de ambiente laboral. Es importante que la empresa logre que sus colaboradores sean partícipes activos del cambio, y en caso de presentarse dificultades, la empresa debiese organizar iniciativas que allanen el camino, o bien enfrentar estos inconvenientes de forma particular con cada colaborador. Si la organización o sus trabajadores tratan este cambio como una tendencia, sin políticas de gestión de la diversidad en el lugar de trabajo, puede terminar ahuyentando talento y competitividad,

mermando profundamente el clima y la reputación de la empresa.

Al momento de comenzar con la implementación de la gestión de diversidad, el primer paso debe ser la aplicación de una política de manera transversal, atravesando los límites de las áreas de recursos humanos y talento. De este modo, se podrá alcanzar una mayor amplitud en los debates de la alta dirección, lo que permitirá una integración de D&I efectiva en la estrategia del negocio.

¿Por qué es importante?

Lograr el éxito va más allá de los arreglos estructurales, y de indicadores que cumplir. Es fundamental poseer una política, porque respaldará a los líderes inclusivos, y dará lugar a la diversidad e inclusión de modo transversal dentro de la estrategia del negocio.



D&I como parte de la estrategia del negocio



Prácticamente es imposible pensar hoy en día que una compañía no tenga un enfoque administrativo diverso. Esto es porque ya, en su mayoría, han comenzado a discutir sobre el significado de la diversidad e inclusión. Lo anterior, permite que las metas sean tangibles, que las ambiciones sean reales, y que lo interno y externo coincidan, en otras palabras, que lo que está en la palestra social se asocie con la estrategia corporativa.

Tradicionalmente, las áreas de recursos humanos tenían la responsabilidad de aplicar las prácticas de diversidad e

inclusión. Sin embargo, el formar parte de la estrategia del negocio permite que la diversidad e inclusión estén dentro de la infraestructura corporativa, ayuda a trabajar de manera transversal, dar mayor alcance, y tener embajadores preparados y dispuestos para avanzar en estos temas dentro de la compañía.

Según el estudio de Deloitte, "La revolución de la diversidad y la inclusión" (anexo 1) las organizaciones con culturas incluyentes con mayor probabilidad:

- Logran los objetivos financieros
- Son de alto desempeño
- Son ágiles e innovadoras
- Logran mejores resultados de negocio

También, los estudios han demostrado que las compañías que están dispuestas a superar obstáculos y a generar impacto social positivo, son retribuidas en productividad económica en el mediano-largo plazo. Al considerar esto como parte

de la estrategia del negocio, estamos aceptando la inclusión de la diversidad como un elemento que promueve la innovación, lo que respaldará el crecimiento económico de la organización (figura 5). Además, la estrategia del negocio, alineada a la gestión de diversidad, permitirá dar sentido a las diferentes actividades que se llevan a cabo, reafirmando así el compromiso de los colaboradores con la organización. Lo anterior, hace pensar que las empresas que tienen mayor desarrollo inclusivo, obtienen más altos niveles de productividad.

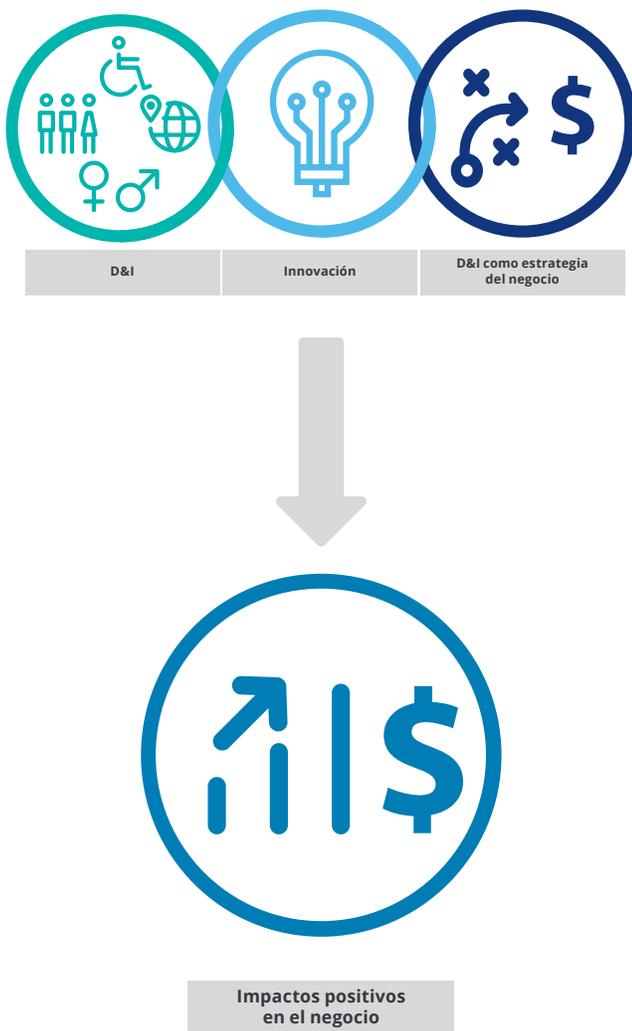
No olvides que la diversidad y la inclusión ahora impactan a la marca, al propósito corporativo y al desempeño.

¿Por qué es importante?

Por que una política de inclusión dentro de la estrategia del negocio tiene mayor impacto si cuenta con embajadores para llevarla a cabo. Esto compromete a los líderes principales y los hace responsables del éxito de estas iniciativas, demostrando así el valor e importancia para la empresa.



Figura 5. Impacto de la D&I en el negocio



“Diversidad e inclusión tiene un impacto directo en la productividad, en cómo conectar diversidad e inclusión en sus medidas, y en la eficiencia del negocio. Cómo agregamos valor al negocio, además de entender y estar conscientes de que esto tiene que ver con una declaración de protección y defensa de los derechos fundamentales, éste es el deber ético y social que tenemos como empresa”

Beneficios que trae la cultura inclusiva

Para el desarrollo exitoso de la gestión de la diversidad, es fundamental conocer las ventajas y oportunidades que ofrece este modelo para la industria minera:

Atrae y retiene el mejor talento del mercado laboral

En base a las nuevas tendencias y necesidades de la industria, los profesionales del mañana buscarán organizaciones con espacios que los representen en cuanto a la identidad corporativa, por lo que una empresa con políticas de inclusión será más atractiva para ellos.

Uno de los principales valores tradicionales del rubro minero para retener talentos, es el sentido de pertenencia. Al implementar modelos de integración, se contribuye directamente al compromiso de los colaboradores con su faena, lo cual permite disminuir la rotación, generar identidad y terminar con la alta rotación que se da hoy en día entre los profesionales más jóvenes.

Incluso, este compromiso se traduce en las políticas y procedimientos de la empresa para la contratación, siendo fundamental asegurar que el proceso de reclutamiento, atracción y selección de talento tenga un espíritu inclusivo.

Diversidad e inclusión como ventaja competitiva.

Las compañías inclusivas, con el fin de asegurar el éxito del mañana, dan un mayor valor a los objetivos no monetarios de la organización. Esto es porque entienden que, cuando se hace lo correcto, las ganancias de largo plazo superan cualquier posible compensación de corto plazo.

Una empresa con garantías inclusivas será más atractiva para potenciales inversionistas, abriendo paso a nuevos mercados, así como también, fidelizará a sus consumidores y clientes

Tal como evidenciamos en la experiencia de un entrevistado, considerar D&I atrae múltiples beneficios visibles en el mediano y corto plazo, uno de ellos es el valor en la productividad. *“Visibilizamos sobre todo los beneficios internos, mostrábamos algunas cosas típicas, estudios, pero hicimos un estudio interno, y salía ahí que nuestras operaciones más diversas tenían la mitad de la rotación que las demás. Tenían un 20% más de productividad, menos accidentabilidad. Entonces, empezamos a ver cuál era el caso de negocio interno, como agregaba valor a nuestra compañía basado en nuestros indicadores. “*

Beneficios internos

Es fundamental que las empresas mineras tomen en consideración la importancia de los beneficios internos, tales como:

- Las organizaciones inclusivas garantizan la motivación en las diferentes áreas de desempeño. Creando una cultura de confianza, enfocada en trabajar desde las fortalezas del capital humano.
- Los colaboradores apreciarán positivamente la organización al ver en ella cuanto valorizan la diversidad de sus equipos, la atracción y retención de los mejores talentos del mercado de trabajo.
- También, favorece la comunicación dentro del ambiente de trabajo, mejorando la experiencia de los colaboradores y sus líderes.
- Mejora los procesos de adaptación, teniendo una respuesta positiva a los procesos de innovación.
- Rodearse de personas con diversas perspectivas crea equipos multidisciplinarios que garantizan el crecimiento, lo que a su vez contribuyen a la creatividad y la productividad de los equipos.

Diversidad sin inclusión
no es suficiente

Consideraciones finales

Diversidad e inclusión implica diversidad de pensamientos.

Comprender la diversidad no es suficiente si no existen acciones concretas para integrarla, potenciarla y generar valor en la organización a partir de ésta. Las recientes investigaciones de Deloitte y de otras instituciones académicas, demuestran que equipos diversos e inclusivos son más innovadores, comprometidos y creativos en su trabajo al considerar la diversidad de pensamiento.

Algunas de las **verdades poderosas** que Deloitte propone respecto a la diversidad de pensamiento dentro del negocio son:

01. D&I es prioridad a nivel del CEO, y se considera fundamental en todos los niveles gerenciales.
02. Los líderes son promovidos con base en su capacidad para liderar de manera incluyente.
03. D&I va más allá de la educación y se enfoca en quitar sesgos en los procesos de negocios y en hacer responsables a los líderes por su comportamiento incluyente.
04. Desde esta mirada, las diferencias no solamente se respetan, sino que además son valoradas y aprovechadas para lograr mejores resultados de negocio, y la creación de un ambiente en donde todas las personas sean y se sientan valoradas.

El llamado a las empresas chilenas a construir una sociedad más inclusiva

El trabajo es una de las esferas en donde la sociedad se establece, y es fundamental al momento de representar un escenario de constantes transformaciones sociales. Es por esto, que las empresas son espacios primordiales en donde los cambios deben gestarse. Construir una sociedad inclusiva e integrada es una misión compleja, y las empresas mineras chilenas son parte de esta construcción.

El dinamismo con que las relaciones sociales van impactando en la vida de cada sujeto, y a su vez, en el entorno de ellos, crea experiencias y perspectivas de las transformaciones que ya se están implementando. Esto provoca una apertura de pensamientos, y una positiva recepción en la inclusión de la diversidad, porque las interacciones que se están produciendo dentro de la industria, sin excepción, extrapolan las condiciones que están ocurriendo en la vida cotidiana de las personas. En consecuencia, avanzamos en la construcción de una sociedad más integrada y diversa.

En general, la situación de la industria minera se encuentra en un estado de progreso respecto a las temáticas asociadas a la inclusión de diversidad. Los caminos ya se han empezado a delimitar, y la motivación por avanzar en él es el motor que debemos cuidar.

Existen planes y programas en desarrollo que permiten a la industria minera estar siempre a la vanguardia de las tendencias.

La necesidad de mantener la estabilidad del negocio prioriza la actitud positiva de superar las diferencias provenientes de la diversidad.

Anticiparse a los retos del futuro

Inclusive las industrias que más preparadas se consideraban para los acelerados cambios del futuro, se han visto afectadas por las disrupciones.

Independientemente de las prácticas ya implementadas, para que la gestión de la diversidad sea exitosa todos los participantes de la organización deben estar alineados y colaborar activamente en este camino. A su vez, la empresa minera debe anticiparse a las posibles dificultades y capacitar a sus trabajadores en estos temas, para así implementar con éxito las políticas de inclusión laboral.

El futuro pertenece a quienes estén dispuestos a empujar los límites y actuar de modo proactivo y seguro ante los desafíos del mañana.

D&I fortalece el compromiso de sus colaboradores

Diversidad e inclusión ayuda a forjar el compromiso de los trabajadores con la organización, lo cual es una de las problemáticas recurrentes de la industria minera durante negociaciones sindicales colectivas.

Alinear las mejores prácticas empresariales con los prácticas del Gobierno de Chile.

Deloitte es consciente de que las empresas son el más poderoso propulsor de crecimiento y éxito. Situar estas prácticas bajo las leyes y normas del Gobierno nos permite tomar acciones a mediano y largo plazo, con beneficios e impactos positivos para la industria y su gente.

D&I es un tema de primera línea, tanto para la opinión pública como para el Gobierno, hecho que hace imperativo que las compañías adopten estas políticas para desarrollar sus estrategias de negocio de cara al futuro.

Constante compromiso de la industria minera de estar a la vanguardia

Considerando que las empresas mineras históricamente han estado a la vanguardia de las nuevas tendencias de la cultura organizacional, desde la implementación de sindicatos, integración de extranjeros a su fuerza laboral, mesas de trabajo con las comunidades aledañas, sustentabilidad ambiental, entre otros, el paso lógico es que se mantengan como referentes de diversidad e inclusión para otras industrias.

Es necesaria la fuerza laboral diversa en la industria

En cuanto a la problemática de Ley de mineral, la cual ha encarecido los procesos de extracción de material, el único camino para contrarrestar esta situación es la adopción de tecnologías innovadoras y especializadas, camino que requerirá de una fuerza de trabajo diversa, bajo el objetivo único de atraer talento, sin importar su condición.

Fuente: *La revolución de la diversidad y la inclusión. Ocho verdades poderosas.* Deloitte University Press



Metodología

Objetivo principal del estudio

Conocer el escenario de la industria minera respecto a las temáticas de diversidad e inclusión y el camino hacia las mejores prácticas.

Técnicas utilizadas

- Cualitativa
- Entrevistas en profundidad
- Análisis de contenido

Grupo Objetivo

- Hombres y Mujeres
- Cargos de alto nivel de RRHH y líderes de inclusión y diversidad
- Residentes en Santiago y regiones

Participantes

Esta investigación se realizó en base al levantamiento de fuentes secundarias externas a la firma, y otros estudios realizados anteriormente por Deloitte en distintas partes del mundo. Complementado con la información primaria recopilada de las políticas de diversidad e inclusión de determinadas empresas de la gran minería chilena.

Agradecemos por su buena disposición y participación en las actividades y entrevistas a los representantes de las empresas mineras.

Anexos

Anexo 1

El caso para una cultura incluyente

Las organizaciones con culturas incluyentes son:



2x
más probable que logren o excedan los objetivos financieros



3x
más probable que sean de alto desempeño



6x
más probable que sean innovadoras y ágiles



8x
más probable que logren mejores resultados de negocio

Fuente: *La revolución de la diversidad y la inclusión. Ocho verdades poderosas.* Deloitte University Press

Anexo 2

La ciencia de la inclusión: el modelo de inclusión de Deloitte



Equitativamente
y con respeto



Valorado
y perteneciente



Seguro
y abierto



Empoderado
y creciendo con respeto

Fuente: *La revolución de la diversidad y la inclusión. Ocho verdades poderosas.* Deloitte University Press

Anexo 3

Los seis rasgos característicos del líder incluyente



Fuentes

AMSA, 2018. Reporte de Sustentabilidad 2017. Disponible en: http://www.aminerals.cl/media/5649/antofagasta-minerals_reporte-sustentabilidad_2017.pdf

BHP, 2018. Informe de Sustentabilidad 2017. Disponible en: https://www.bhp.com/-/media/documents/media/reports-and-presentations/2018/180720_informedesustentabilidadbhpchile.pdf

CCM, 2017. Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2017-2026. Disponible en: http://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2017/11/ReporteCCM_13-11_FINAL.pdf

CEPAL, 2015. Las mujeres en el sector minero de Chile. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40405/4/S1600926_es.pdf

Codelco, 2018. Memoria anual 2017. Disponible en:

https://www.codelco.com/memoria2017/site/artic/20180319/asocfile/20180319154249/memoria_anual_codelco_2017.pdf

Consejo Minero, 2016. Minería en Cifras.

Consejo Minero, 2017. Buenas prácticas para una minería sustentable. Disponible en: <http://nuestraesfera.cl/zoom/buenas-practicas-para-una-mineria-sustentable/>

Constitución de Chile, 2017. Ley de inclusión laboral de discapacidad N° 21.015.

Deloitte Canada, 2014. Diversity and Inclusion in Canada. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-en-human-capital-diversity-and-Inclusion-in-canada.pdf>

Deloitte Global, 2017. Human capital trends 2017. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2017/2017_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf

Deloitte Global, 2018. La revolución de la diversidad y la inclusión. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Diversidad%20e%20inclusi%C3%B3n%20\(enero%202018\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Diversidad%20e%20inclusi%C3%B3n%20(enero%202018).pdf)

Deloitte Insights, 2018. Designing equality. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4360_Designing-equality/DI_designing-equality.pdf

Deloitte Insights, 2018. Repairing the pipeline. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4684_Repairing-the-pipeline/DI_Repairing-the-pipeline.pdf

Deloitte University Press, 2016. The six signature traits of inclusive leadership. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/six-signature-traits-of-inclusive-leadership/DUP-3046_Inclusive-leader_vFINAL.pdf

Deloitte University Press, 2018. Diversity's new frontier. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/diversitys-new-frontier/DUP426_Cognitive-diversity_vFINAL1.pdf

Deloitte, 2018. Reporte de sustentabilidad 2017.

Larrañaga, M., & Jubeto, Y, 2012. La diversidad de los modelos de participación laboral de las mujeres en la UE-27. Universidad del País Vasco, España.

Minerals Council of Australia, 2013. MCA Workforce Gender Diversity review, White Paper, Australia.

Norma chilena 3262, Igualdad de género y conciliación de vida laboral. Santiago de Chile.

Organización internacional del trabajo, 2017.

Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf

- Organización internacional del trabajo, 2017. Perspectivas sociales empleo mundo, tendencias 2018. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang--es/index.htm>
- Pacto Global, 2010. Promoción de igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación. Buenos Aires, Argentina.
- Salinas, Paulina y Romaní, Gianni, 2014. Gender barriers in Chilean mining: a strategic management. Academia Revista Latinoamericana de Administración, Vol. 27, N° 1, pp. 92-107, Emerald Group. Publishing Limited.
- SEGPRES, 2012. Ley 20.609, ley antidiscriminación. Santiago.
- SENADI, Sello inclusivo Chile. Disponible en: <https://www.sellochileinclusivo.cl/>
- SERNAGEOMIN, 2018. Anuario de minería 2017. Disponible en: http://www.sernageomin.cl/wp-content/uploads/2018/06/Anuario_2017.pdf
- SOFOFA, como ser empresa inclusiva. Disponible en: <http://www.empresainclusiva.cl/empresa-inclusiva/inspiraciones/articulos/comoserempresainclusiva/>
- Torres- Parodi, C., & Bolis, M, 2007. Evolución del concepto Etnia/Raza y su impacto en la formulación de políticas para la equidad.
- Women in Mining Canada, various authors, 2010. Ramp-up: A study on the status of women in Canada's Mining and Exploration Sector. Vancouver, Canada.
- Women in Mining Chile, 2017. 100 mujeres Santiago, Chile.

Contactos

Eugenia Marín Rodríguez

Directora Desarrollo Estratégico de Mercado
emarinr@deloitte.com

Paola Nahum Hayal

Gerente de Research
pnaum@deloitte.com

Catalina Castillo Pérez

Analista de Research
ccastillop@deloitte.com



Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: +56 227 297 000
Fax: +56 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: +56 552 449 660
Fax: +56 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: +56 322 882 026
Fax: +56 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: +56 412 914 055
Fax: +56 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: +56 652 268 600
Fax: +56 652 288 600

Deloitte.

www.deloitte.com

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red mundial de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no brinda servicios a los clientes. Lo invitamos a visitar www.deloitte.com/about si desea obtener más información.

Deloitte es un proveedor mundial líder de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red de firmas miembro en más de 150 países atiende a cuatro de cada cinco empresas que aparecen en Fortune Global 500®. Entérese de cómo los aproximadamente 264.000 miembros de Deloitte tienen un impacto que importa en www.deloitte.com.

Esta comunicación sólo contiene información general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro ni sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red de Deloitte") está brindando, a través de esta comunicación, ni asesoría ni servicios profesionales. Antes de tomar una decisión o tomar alguna medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable de ninguna pérdida sufrida por alguna persona que confíe en esta comunicación.

© 2019. Para más información, contacte a Deloitte Global.