



**“Estrategias en la gestión de personas para
apalancar las necesidades de la gran minería del
cobre a partir de las negociaciones colectivas de
trabajadores”**

Parte II

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Danilo Godoy Torres
Profesor Guía: Luis García Solá**

Santiago, MAYO 2020

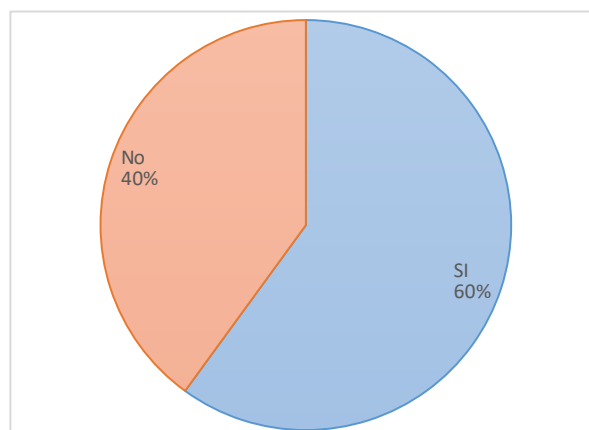
ANÁLISIS Y PROFUNDIZACION

Para el análisis de la información se complementan los resultados cuantitativos, con matrices de codificación abierta, enfocado en un análisis descriptivo del problema, conceptualizando las dimensiones principales. A continuación, se presentan las categorías que han sido definidas desde el análisis de discurso de los participantes para atender principalmente las **necesidades futuras de los trabajadores, los requerimientos de los empleadores y el rol de recursos humanos.**

La primera de las dimensiones se orienta a **identificar las necesidades, preocupaciones y metas de trabajadores para enfrentar desafíos de la industria minera.** El siguiente apartado indica las definiciones de los elementos emergentes del análisis de datos que nos permiten comprender estas necesidades. Para la identificación de lo anterior, se muestra a continuación los resultados de la aplicación de una encuesta aplicada a trabajadores de la minería, la cual es complementada con el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a dirigentes sindicales de la industria.

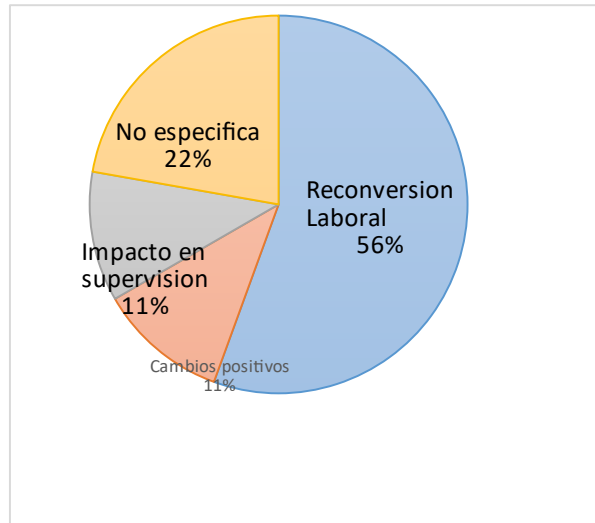
Los resultados de la encuesta tienen una caracterización descriptiva de los siguientes elementos: identificación de trabajadores en compañías con cambios organizacionales, principales impactos en el rol actual de estos trabajadores, beneficios sindicales para el cambio organizacional, beneficios sindicales más valorados y las principales preocupaciones como trabajadores.

Gráfico 1.1. Compañías con cambios organizacionales



De acuerdo con este gráfico, el 60% de la muestra afirma que se encuentra en una compañía que está enfrentando cambios organizacionales, de los cuales el 56% cree que el principal impacto de estos cambios organizacionales que está implementando su empresa, está relacionado a reconversión laboral.

Gráfico 1.2. Impactos en el rol actual



Tal como señala el siguiente gráfico, el principal beneficio sindical que fomentaría de manera positiva el cambio organizacional, es el entrenamiento y la capacitación, seguido de las oportunidades de desarrollo y también mayor participación y comunicación.

Gráfico 1.3. Beneficios sindicales para el cambio organizacional

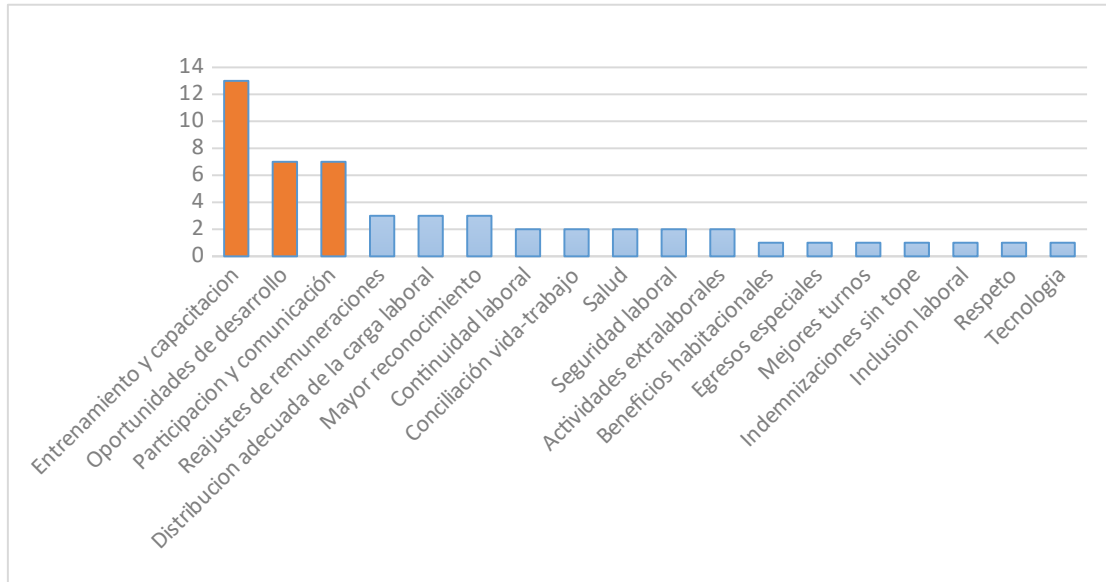
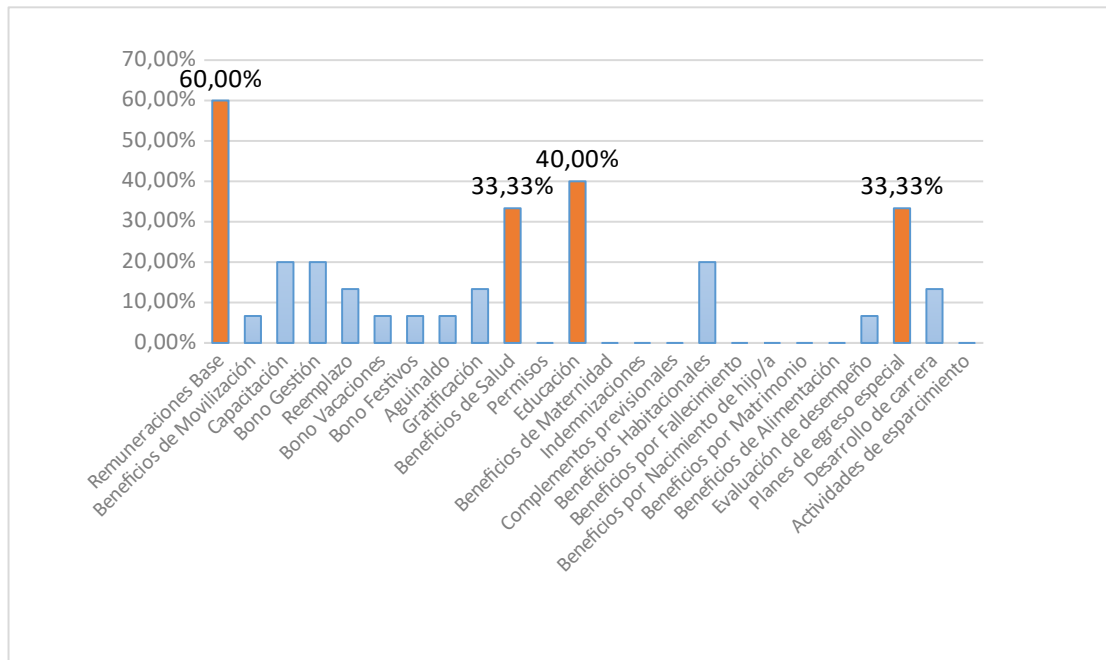
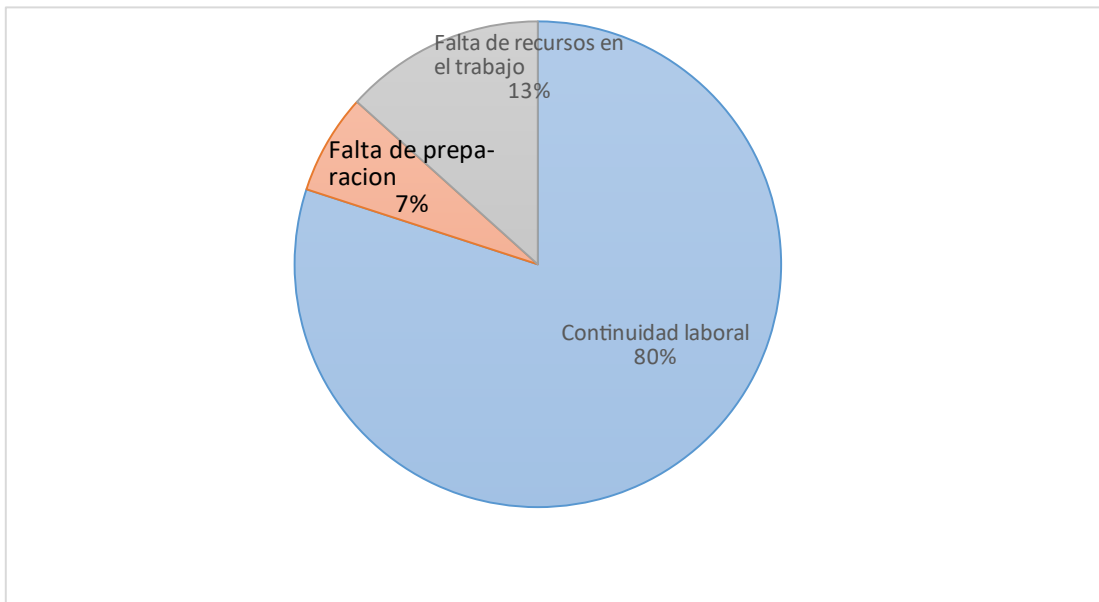


Gráfico 1.4. Beneficios sindicales más valorados



Adicionalmente, cuando se consulta por los beneficios que actualmente tienen una mayor valoración, el 60% de la muestra cree que las remuneraciones es uno de los beneficios más importantes, le siguen la educación con un 40%, los planes de egreso especial con un 33% y beneficios de salud con 33%.

Gráfico 1.5. Principales preocupaciones como trabajador



Finalmente, de acuerdo al gráfico anterior, se evidencia que el 80% de la muestra evaluada, declara que en el contexto actual, su principal preocupación es la continuidad laboral.

En complemento al análisis cuantitativo respecto de las necesidades y preocupaciones del estamento operativo, se presenta a continuación las principales categorías identificadas en los discursos de los representantes laborales, empleadores y expertos de la industria y de la gestión de personas:

Una de las principales categorías en relación a las necesidades de los trabajadores, tiene relación con **actualizar permanentemente capacidades técnicas y tecnológicas**, esto resalta que los desafíos que tiene la minería en el mediano plazo, requiere de trabajadores polifuncionales, adaptables, con voluntad de educarse, reinventarse o reconvertirse, esto debido a que el desarrollo de carrera debe ser auto gestionado, tomándole el peso al impacto de la obsolescencia tecnológica. Por lo anterior se requiere involucramiento de todos en capacitaciones y calificaciones, estudios técnicos o profesionales para una industria 4.0, implementando con mayor fuerza por ejemplo las comisiones bipartitas.

“Que les estamos enseñando a las mujeres actualmente en términos de formación y competencias?, estamos ensañando algo que no propicia la inserción de las trabajadoras, pues esas capacidades van a estar obsoletas en el corto plazo con la revolución industrial 4.0” (E2 Asesores/as expertos/as)

“Conectarse con el aprendizaje permanente, las certificaciones por ejemplo, lo cual genera una sensación que los trabajadores tiene disciplina y cumplen con lo que piden... la responsabilidad está en el trabajador no en la jefatura...para tomar mejores decisiones hay que estar mejor formado...asegurar el cableado neuronal...” (E6 Asesores/as expertos/as)

En segundo lugar, la categoría de **aprender a cambiar constantemente** es relevante, pues trabajadores y sus representantes deben entender que este negocio está cambiando, que se debe mirar el futuro y no tratar de mantener el pasado como referencia, por lo anterior hay que valorar y mostrar apertura a las oportunidades que entrega la tecnología como habilitador, pues será lo único que pueda asegurar elementos de reconocimiento y beneficios escalas salariales o bonos de gestión.

“los DDSS están más enamorados del pasado que del futuro. No tiene propuestas...la minería hoy es tan distinta que el movimiento sindical tiene que tener una propuesta de futuro, trabajadores polifuncionales, adaptables, voluntad de educarse, y que las empresas le puedan dar estabilidad” (E2 Asesores/as expertos/as)

“Los desafíos que tienen son en su totalidad en cuanto a temas particulares, también apoyando a que sus trabajos sean de competitividad. Que sean potentes en la minera y seguir creciendo como personas y como profesionales, eso va de la mano con la parte económica” (E2 DDSS Representantes trabajadores)

Un tercer punto identificado, es el de **contar con representantes que anticipen y lideren el cambio**, esto debido a que el movimiento laboral y sus trabajadores deben tomar un rumbo con mirada de largo plazo, es clave la formación de los dirigentes sindicales en procesos de tecnologías, asegurar unidad con la administración y que los dirigentes sindicales sean parte del desarrollo organizacional, para lo cual demandarán acceso a información y transparencia con la estrategia de la empresa.

“El DDSS pasa a ser parte del equipo de DO, es un brazo armado, cómo evoluciona este negocio, como hacemos que no se queden fuera, entregando habilidades para no tener que sacarlos” (E3 Asesores/as expertos/as)

“Los sindicatos no lo están tomando en serio, algunos más astutos, lo plantean desde la capacitación y la reconversión, ya están formulando la expectativa, y también los planes de salida...reducir dotaciones implica hacer eso...la industria tiene que modernizarse... (E6 Empleadores)

Finalmente, dentro de las principales necesidades de los trabajadores, se identifica la **valoración de la diversidad, conciliación y la calidad de vida laboral**, con los cambios sociodemográficos se pone mayor variabilidad en la dotación de las compañías, existen personas con distintas necesidades y representaciones de la sociedad actual. Por lo mismo, toma fuerza la flexibilidad de las jornadas y los paquetes de beneficios que aseguren calidad de vida, estándares en el trabajo, seguridad social, igualdad de condiciones, compatibilidad y corresponsabilidad, la diversidad como protagonista en procesos de negociación (principalmente del género femenino).

La segunda dimensión se orienta a **analizar los requerimientos de los empleadores de la industria minera en este contexto de cambio**. Para lo anterior, se señala a continuación los resultados del análisis de contenido de las entrevistas realizadas a empleadores, asesores expertos y dirigentes sindicales.

Respecto de este ítem, la primera categoría se enfoca en la **ejecución de las inversiones y proyectos de continuidad operacional**, ya que desde la perspectiva tanto de la compañía y las organizaciones sindicales se mantiene conciencia de que las faenas se encuentran en distintas etapas de su ciclo de vida empresarial, muchas de ellas en permanente revisión de sus métodos de operación para mantener su competitividad en la industria. Es por esto que la ejecución de los proyectos de continuidad de marcha de mediano y largo plazo es un eje clave para sustentar la mantención del rubro.

“Por otro lado, hay materias de cada gerencia, nosotros tenemos un proyecto estructural, es el proceso inverso al de DCH, es convertir una subterránea a un rajo” (E1 Empleadores)

“Los desafíos de las mineras son grandes, todas tienen sus proyectos a mediano y largo plazo, nuevos rajos, inversiones, tecnologías, etc...” (E3 DDSS Representantes trabajadores)

La segunda categoría, refiere la importancia de **administrar la transformación tecnológica**, identificándose como uno de los elementos con mayor preponderancia cualitativa incorporada en el análisis de los discursos de integrantes de sindicatos y empleadores, se asocia al cambio en la gestión de las tareas de áreas operativas, las cuales se caracterizan por la incorporación en el corto plazo de un alto nivel de automatización, implementación de la robótica, instrumentación y digitalización.

“En el ámbito de maquinaria, se viene un boom de automatización, se están comprando camiones que se operan de otra forma, o sea desde una sala de control pueden operar 3 o 4 camiones” (E1 DDSS Representantes trabajadores)

“En conjunto con eso, mitigación y los focos son los proyectos de automatización y digitalización, no solo robotización, si no que tengamos procesos más automáticos productivos y administrativos” (E6 Empleadores)

En tercer lugar, se releva el **enfrentamiento de los cambios sociales, legales y políticos**, en la que los recientes movimientos sociales, han generado incertidumbre y quiebres en un sinnúmero de políticas y leyes laborales. Uno de los que atraen mayormente la atención principalmente en los empleadores, son los posibles cambios en las jornadas de trabajo (proyecto 40 horas) y el aumento en los costos en las cotizaciones adicionales que podría significar las reformas previsionales. Junto con esto el rol social de las empresas tiene una importancia mayor para hacer frente a las demandas sociales y la sustentabilidad.

“Hay que prepararse para los cambios legales del país. Proyecto de ley que hablan de las 40 horas, preparase para enfrentarlo de manera integral” (E1 Empleadores)

“Por el lado de lo social y las personas, participé en negociación, requiere que los ejecutivos estemos atentos a las demandas sociales del trabajo, se valora más la calidad de vida, amigable con medio ambiente...hay un tema valórico más fuerte” (E7 Empleadores)

Un tema central, es **aumentar la productividad**, pues la disminución de las leyes de cobre y el aumento de los costos de operación, ponen a la vista el desafío de mantener negocios competitivos a nivel mundial, lo cual va de la mano de mejorar la gestión integral de procesos haciendo gestión de riesgos de negocio, lo anterior basado en la seguridad, salud ocupacional y desarrollo de los/as operadores/as.

“El primer desafío que toda industria, y en particular la minería, debe enfrentar es el de la seguridad y salud ocupacional” (E2 Empleadores)

“Desde mi perspectiva, yo creo que la minería tiene un desafío de productividad que no lo ha resuelto, se ha quedado atrás, un mercado del cobre que es errático del precio, yacimientos viejos, baja la competitividad...cuantas personas vamos a despedida, ese es el discurso” (E6 Empleadores)

“En materia de diversidad, tiene que ver con el aumento de la productividad, este aumento...y ahí es donde creemos en los equipos diversos” (E1 Asesores/as expertos/as)

Finalmente, la última dimensión investigada refiere los procesos de recursos humanos que son importantes para responder a las necesidades de negocio de la industria minera y principalmente aquellas que son materia de negociación. Para lo anterior, se señala a continuación los resultados del análisis de contenido de las entrevistas realizadas a empleadores, asesores/as expertos y dirigentes sindicales de la industria minera.

Respecto de lo anterior, se identifican desafíos técnicos y adaptativos en la gestión de personas, de esta manera instalarse como un habilitador para responder a las demandas de la industria. A continuación, se detallan las categorías descubiertas en el proceso de análisis.

La primera categoría, **se relaciona con la reconversión de trabajadores**, pues el personal vigente en las empresas, debe evolucionar en sus capacidades técnicas para adaptarse a los cambios organizacionales y a los eventuales cambios en los marcos laborales regulatorios.

“La preocupación principal es por la seguridad, pero cuando este equipo entra a reemplazar, afecta la empleabilidad de los socios, y nuestro deber es defender el puesto de trabajo, dentro de las conversaciones con la compañía es a respetar puesto de trabajo, y al momento de implementarse algo transversal en las áreas, y tal vez él pueda pasar operar los equipos” (E3 DDSS Representantes trabajadores)

“Esta revolución actual, la cuarta, se necesita mayor especialización, automatizar un camión minero no es llegar y ponerle un cable, hay un sistema operativo mayor, no lo puede hacer un operador normal, necesita más preparación, este trabajador quedará cesante. Si no se reinventa tendrá que hacer trabajo en otros lugares fuera de la minera. La proyección en el corto plazo es especializarnos para la industria” (E6 DDSS Representantes trabajadores)

En segundo lugar, se identifica una categoría que **desafía los modelos de desarrollo de empleados actuales**, pues se hace imperativo mejorar las competencias y aumentar la capacitación para apuntar a los desafíos de productividad y desempeño superior, esto se debe hacer con un enfoque autodidacta, es decir propiciando la toma de conciencia de que los trabajadores son responsables de su crecimiento y movilidad. Lo anterior nos plantea un desarrollo de carrera auto gestionado, en la cual la organización dispone de plataformas y herramientas a los/as trabajadores/as

“Es hacer tomar conciencia a los colaboradores, pues el modelo de desarrollo antiguo de un colaborador ya está obsoleto, las personas son responsables de su desarrollo, por lo tanto, ya no existirán las universidades corporativas” (E3 Asesores/as expertos/as)

Otra categoría, se asocia al **aseguramiento de las competencias laborales**, pues la productividad y el desempeño superior, requieren un fuerte trabajo de captación, formación y evaluación de las competencias que apalancan dichos indicadores, por esto

se debe contar con trabajadores/as competentes, polifuncionales y con alto nivel de adaptabilidad.

“¿Esa realidad cambió y seguirá cambiando, están preparadas las organizaciones culturalmente, los ejecutivos y supervisores, o los viejos para hacer estos cambios? Nuestras recomendaciones son evaluar a los trabajadores en competencias de adaptación y tecnología” (E3 Asesores/as expertos/as)

“Tenemos que ir y ver, hacer bench, ver perfiles y competencias. El área diseño organizacional, reclutamiento y desarrollo serán importantes” (E1 Empleadores)

“Las personas y la compañía, hemos hablado de muchos temas, fortalecer competencias técnicas del segmento operador mantenedor, para una industria automatizada y por otro lado los procesos administrativos hacer un cambio y transformación tecnológico” (E7 Empleadores)

Una cuarta categoría de gran impacto en la gestión de cambio en la industria, es **la instalación del dialogo para las relaciones laborales**, esto a través de la comunicación permanente, el diálogo participativo y la gestión de cambio involucrando los dirigentes sindicales debe ser un eje de trabajo permanente, en donde se anticipen las demandas previas a los procesos de negociaciones colectivas por ejemplo.

“Nosotros estamos en una directiva nueva con DDSS jóvenes, a través del diálogo se consigue más que ir a la inspección del trabajo. Una buena comunicación, es mejor que llegar a la pelea...lo hemos demostrado con hechos” (E4 DDSS Representantes trabajadores)

“Se debe trabajar más desde el convencimiento y hacerse parte del proyecto, conversación y dialogo” (E5 Asesores/as expertos/as)

“Gestión de las relaciones laborales, para asegurar respeto, confianza, buenas desde lo humano, pero principalmente desde lo profesional, tener una base común a algunos de los temas que se trataran en conjunto” (E5 Asesores/as expertos/as)

En esta línea, aparece una quinta categoría que **enfatisa el rol predictivo y analítico de la gestión de personas**, a través de la disponibilidad de los datos de recursos humanos, para actuar como facilitador de los cambios culturales, sean estos desafíos de técnicos (automatización, tele operación, etc.) o adaptativos (mujeres, migrantes, discapacitados, etc.).

“una compañía como muchos colaboradores deben tener muchos datos...y donde pueden genera modelos predictivos de rotación, ver qué cosas le interesa a la gente, para una NC hay datos disponibles que no se utilizan” (E3 Asesores/as expertos/as)

“RRHH debe medir la presión todos los días, los impactos en la empresa y la sociedad” (E5 Asesores/as expertos/as)

“Es un problema que aún no se puede resolver. Sin embargo, si es posible objetivar, a través de las tecnologías disponibles, y por tanto con acceso a la Big Data, es posible re-determinar y poner elementos en la conversación elementos que subyacen al proceso puro” (E2 Empleadores)

“Área clave para mí es un gran tablero de RRHH, si no que hacer bienestar, clima, compromiso, como está haciendo la relación. Adelantarse a las relaciones laborales. HR analítica” (E7 Empleadores)

Finalmente, se destaca la categoría que promueve **avanzar hacia una organización conciliadora**, esto pues las demandas productivas, sin duda ponen a prueba los niveles de estrés laboral, los cuales deben ser administrados por el área de gestión de personas, basadas en políticas de calidad de vida, riesgos psicosociales y conciliación con la vida familiar.

“Ese será un tema, mejoramiento de los bonos, un BTN. Las 40 horas también, como compatibilizar la vida familiar, el teletrabajo” (E5 Asesores/as expertos/as)

“Vas a pagar por producción, por productividad, por horas, jornadas, eso tiene que ver con la calidad de vida, tiene una calidad de vida precaria, si aumenta tecnología hacer más con menos, se puede mejor la calidad de vida? Apuntar al equilibrio, calidad de

alimentación, conciliación, como mejoramos la calidad de vida del trabajador, busquemos nuevas respuestas a eso que vemos todos los días” (E6 Asesores/as expertos/as)

Conciliación, jornada laboral, pensiones como principales temas de conversación” (E7 Asesores/as expertos/as)

“Estar siempre presente y tener cercanía con los trabajadores, ojalá hacer partícipe a la familia de la compañía donde trabaja el empleado” (E4 Empleadores)

“Viene un proceso de flexibilidad laboral, las personas que están en un computador, pueden trabajar desde la casa” (E2 DDSS Representantes trabajadores)

De acuerdo con los antecedentes levantados desde los desafíos de la industria, las necesidades de empleadores y trabajadores, se identifican procesos de recursos humanos que deben ser abordados y especializados de manera prioritaria para responder a las demandas de la industria minera y futuras negociaciones colectivas, estos son resumidos en la siguiente tabla de manera comparativa según lo conceptualización McConnell (2011) y el Centro Ingeniería Organizacional (2019):

Tabla 1.3 Procesos de recursos humanos para los desafíos de la minería

DESAFIOS	FUNCIONES SEGÚN MCCONNELL	DESAFIOS CENTRO INGENIERÍA ORGAN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconversión de trabajadores ✓ Modelos de desarrollo de empleados ✓ Aseguramiento de las competencias laborales ✓ Dialogo para las relaciones laborales ✓ Rol predictivo y analítico de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo organizacional y de capacitación ✓ Relaciones de trabajo y entre empleado ✓ Oportunidades de empleo iguales y diversas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidenciar el valor de la inducción, formación y capacitación para la productividad ✓ Gestionar las relaciones laborales en el contexto actual ✓ Gestionar la participación de los trabajadores en las

de personas ✓ Organización conciliadora		empresas ✓ Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas ✓ Construir organizaciones con diversidad , inclusión y equidad de género
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se complementa la tabla anterior con los principales discursos de trabajadores, dirigentes sindicales y empleadores, respecto de las preocupaciones específicas que se pondrán en las mesas de negociaciones colectivas:

Tabla 1.4 Necesidades en mesa de negociación colectiva

FOCO / DESAFIOS	NECESIDADES EN MESA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Reconversión de trabajadores • Modelos de desarrollo de empleados • Aseguramiento de las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la empleabilidad de los/as trabajadores/as • Planificación dotacional y Sistemas de desarrollo de carrera laboral • Cambios en las estructuras de compensaciones por condiciones de trabajo • Programas de desvinculación asistida • Compromisos y KPIs asociados a temas de seguridad y productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Dialogo para las relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo participativo y comisiones de seguimiento • Búsqueda de nuevos sistemas de participación y negociación

<ul style="list-style-type: none"> • Organización conciliadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de la vida laboral, personal y familiar • Flexibilidad laboral y teletrabajo • Beneficios de vivienda y transporte
--	---

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como parte de esta investigación se realizó un análisis de los contratos colectivos vigentes en la gran minería, la siguiente tabla muestra un resumen de los principales elementos comunes contenidos en estos libros de contratos o convenios colectivos. Estos se presentan de acuerdo a las estructuras de compensaciones definida por León (2012):

Tabla 1.5 Estructuras de compensaciones identificadas en contratos o convenios colectivos

TIPO COMPENSACION	ELEMENTOS DE CONTRATO O CONVENIO COLECTIVO	
SALARIO BASE	<ul style="list-style-type: none"> – Sueldos base min. – Sueldos base máx. – Anticipo de remuneraciones 	
PAGOS GARANTIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> – Asignación - Zona – Asignación - Casa – Asignación - Movilización – Asignación - Movilización Capacitación – Asignación Capacitación fuera jornada – Asignación - Vacaciones – Bono - Turno Noche – Bono - Reunión Diaria – Bono - Reunión Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> – Bono - Días Especiales / Festivos – Bono - Vacaciones – Bono - Reemplazo supervisor – Compensación Festivos – Aguinaldo Fiestas Patrias – Aguinaldo Navidad – Gratificación Legal – Reajustabilidad
INCENTIVOS VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> – Continuidad Operación 	

	<ul style="list-style-type: none"> – Mensual Incentivo – Trimestral Gestión – Trimestral Productividad – Anual Negocio 	
BENEFICIOS	<p>Beneficios Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> – Seguro Médico – Seguro Catastrófico – Seguro Dental – Seguro Vida y Accidentes – Aporte Seguro Empresa – Aporte Adicional Trabajador – Préstamo médico – Provisorio Subsidio – Licencias Médicas – Subsidio Licencias Médicas – Garantía Atención Médica – Día Exámenes Médicos 	<p>Beneficios Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nivel Transición Menor – Nivel Transición Mayor – Básica – Media – Especial – Técnica – Universitaria – Beca hijos/as – Trabajador/a – Estudios Trabajador/a – Seguro escolaridad – Estudios cónyuge o conviviente
	<p>Beneficios Indemnización años de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mutuo Acuerdo – Renuncia Invalidez – Renuncia Voluntaria – (Sindical) – Fallecimiento – Jubilación – Necesidades Empresa 	<p>Beneficios Maternidad</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alimentación – Sala Cuna – Cuidado trabajo – Permiso cuidado hijo menor 2 años
	<p>Beneficios Previsionales</p> <ul style="list-style-type: none"> – Depósito Convenido – Empresa – Depósito Adicional – Trabajador 	<p>Beneficios Habitacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mutuo

	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte caja compensación 	
	Beneficios / Otros <ul style="list-style-type: none"> - Menú Flexible - Retiro Libre Menú Flexible - Bono Matrimonio - Bono Nacimiento - Compensación Feriado Progresivo - Transporte Otras Ciudades - Plan de egreso 	Beneficios Fallecimiento <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador - Familiar 1 (Cónyuge - Hijos) - Familiar 2 (Padres)
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño - Capacitación - Certificación de competencias - Programa desarrollo laboral - Ascensos - Programa maestros guías - Mejoramiento prácticas productivas - Fiesta Familiar de Navidad - Llamada de emergencia - Brigada de emergencia - Pasajes y fletes - Permiso Sindical 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de vida laboral - Bipartita capacitación

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En función de los elementos expuestos anteriormente, las cuales permitieron conocer los desafíos de negocio con impacto en la gestión de personas, analizar necesidades futuras de trabajadores y empleadores e identificar procesos de recursos humanos que son claves para responder a las necesidades negocio de la industria minera, se proponen algunas orientaciones para gestionar desde recursos humanos los focos de mediano plazo:

- a) **Mesas de dialogo:** Uno de los puntos con mayor ponderación en la encuesta online respecto de los beneficios más importantes para el cambio organizacional, fue la participación y comunicación, de igual manera en la entrevista semi-estructura se plantea la necesidad de instalar un mayor diálogo para las relaciones laborales, en respuesta a este punto, es que sugerimos establecer instancias de apertura al diálogo directo con los trabajadores, a fin de comprender sus necesidades y generar un entendimiento acerca de los cambios organizacionales.

- b) **Mesas de dialogo de grupos sub-representados:** De acuerdo a lo indicado en las estadísticas y proyecciones de género (anexo 21) y a las políticas de inclusión y diversidad que tienen las compañías, sumado a lo planteado en las entrevistas semi-estructuradas respecto a la valoración de la diversidad, es que proponemos generar instancias de conversación con grupos sub-representados que permitan anticiparse a las necesidades de este grupo de trabajadores, por ejemplo, mujeres, personas en situación de discapacidad, o etnias, etc. Con la finalidad de captar sus necesidades y generar instrumentos colectivos más amplios y que potencien la contratación de estos grupos.

- c) **Capacitación:** La capacitación es uno de los aspectos más demandados por los trabajadores y más necesitado por los empleadores, de acuerdo a lo indicado en la encuesta online en los gráficos 1.2 y 1.3, el 56% de los trabajadores cree que el principal impacto de cambio organizacional es la reconversión laboral, y además el entrenamiento y la capacitación son los beneficios sindicales más importante para hacer frente a estos cambios. En complemento, las entrevistas semi-estructuradas plantean que uno de los ejes primordiales es el actualizar permanentemente las capacidades técnicas y tecnológicas para asegurar las competencias laborales. Esto en línea con lo planteado por las proyecciones del consejo de competencias mineras, que hace énfasis en lo importante y crucial que resulta dar un paso más allá en el nivel de competencias de la actual fuerza laboral y como esto impactará en el cambio tecnológico. En consecuencia, planteamos la necesidad de ampliar y potenciar los planes de entrenamiento, ya que serán el principal habilitador del cambio tecnológico y beneficiará a ambas partes. Agregar que este planteamiento no se limita a la capacitación propiamente tal, sino también a través de condiciones que permitan su desarrollo, por ejemplo, permisos para asistir a cursos, habilitar redes estables en las faenas mineras para el e-learning, habilitar espacios para el mentoring, disponer recursos para el aprendizaje interno, etc.
- d) **Fortalecimiento de planes de desarrollo auto gestionados:** En nuestra experiencia, vemos que los planes de desarrollo no están necesariamente vinculados con el desarrollo de carrera de los empleados, y tal como lo indica la encuesta online en su grafico 1.3, las oportunidades de desarrollo son uno de los beneficios sindicales más relevantes para el cambio organizacional, por otra parte, en las entrevistas realizadas se plantea la necesidad de contar con planes de desarrollo auto-gestionados, para avanzar hacia un modelo actualizado, en la cual los trabajadores son responsables de su desarrollo y la empresa es un habilitador que proporciona herramientas para que esto sea posible. Por lo anterior, nuestro planteamiento sugiere establecer planes de desarrollo con proactividad del propio trabajador y con visión de mediano y largo plazo, identificar la demanda de cargos futuros y sus competencias necesarias, con ello trazar una hoja de ruta de aprendizaje con los trabajadores para tener un mayor impacto de empleabilidad, de esta manera se puede generar una reconversión planificada y así evitar pérdida de talento por el desajuste con las nuevas tecnologías.

- e) **Reconversión:** Tal como se ha planteado en los puntos anteriores, la reconversión es un punto en la cual el trabajador y el empleador tienen interés en común, elementos importantes a considerar, claramente son el entrenamiento y los planes de desarrollo, pero también es muy importante que la empresa pueda reacondicionar los puestos de trabajo en relación a las necesidades organizacionales y a las capacidades e intereses demostrados en los planes de desarrollo auto-gestionados. Agregar que, nuestros hallazgos indican que los trabajadores tienen una disposición motivacional y cognitiva para aceptar cambios en sus oficios, adaptándose a los requerimientos de la minería con mayor tecnología, por lo que nuestra propuesta sugiere avanzar en esta línea.
- f) **Planes de desvinculación asistida:** Uno de los beneficios más valorados según la encuesta online aplicada, son los planes de egreso, sabemos también que la factibilidad de reconversión laboral tiene límites en las capacidades de los propios empleados y que la tasa de retiro ha ido incrementando en los últimos años (anexo 18), por lo anterior es que los trabajadores que aún no tengan certezas de su continuidad laboral, busquen tener mejores oportunidades de salida para asegurar su futuro, por esta razón, es que las empresas deben considerar este beneficio, no solamente porque permite una salida más fluida para el trabajador, sino porque también abre la posibilidad de contratar una nueva fuerza laboral, más acorde a las necesidades tecnológicas, y en línea con las políticas de contratación inclusiva y diversa.
- g) **Outplacement:** De acuerdo a las proyecciones de retiro hasta el 2026 (anexo 19), se observa un incremento exponencial en las potenciales salidas de trabajadores de la organización, lo que significa que existe una masa laboral importante que tendrá que reinventarse en otros oficios, como indicamos anteriormente, la reconversión tiene límites en las capacidades de las personas, y en consecuencia la reinversión fuera de la organización es una de las opciones que se proyectan, por lo tanto, es necesario generar un proceso de salida que genere mayor tranquilidad, entregando herramientas a los empleados para que puedan reubicarse o reinventarse en otras industrias.

h) Beneficios a elección y no forzados: conforme a los puntos anteriores, que incluye una tasa de retiro importante, y la incorporación de una nueva demografía compuesta por la inclusión y diversidad, las negociaciones colectivas tendrán que adecuarse a nuevas necesidades que requiera esta nueva fuerza laboral, y es por ello que nuestra propuesta considera que los beneficios se puedan diversificar en un “pool” elegible, de tal manera de poder considerar las necesidades de la mayor cantidad de trabajadores posible. Sin dudas, es más representativo tener alternativas que satisfagan las necesidades individuales versus beneficios estandarizados que tienden cumplir necesidades de una mayoría pero que finalmente no son valorados por los grupos sub-representados.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante señalar que, cuando se establecen cláusulas que segregan a los beneficiarios, se podría percibir como una política desigual, ejemplo, préstamo habitacional solo para personal antiguo, y trabajadores nuevos sin este beneficio, lo que puede ser contrario a las políticas de inclusión y diversidad que puedan tener las organizaciones, por lo que se debe considerar estos puntos.

Factibilidad de implementación

Para efecto de ponderar las posibilidades de implementación de las propuestas de intervención hemos considerado tres categorías:

Factibilidad Alta: Cuando las posibilidades de implementación son viables o ya existe un proceso en curso.

Factibilidad Media: Cuando existe una posibilidad cierta de implementación, pero que requiere de algunos esfuerzos adicionales en la industria.

Factibilidad Baja: Cuando las posibilidades de implementación presentan dificultades importantes, y que generan una viabilidad limitada.

a) Mesas de dialogo (Factibilidad Alta): Las mesas de dialogo requieren únicamente la voluntad de las partes y establecer una agenda con rutinas que permitan establecer un diálogo permanente, actualmente en la industria existe comunicación directa y fluida con los dirigentes sindicales, sin embargo, no está instaurada una mesa ampliada que incluya a trabajadores, líderes y otros

socios estratégicos de relaciones laborales, sería importante considerar este aspecto que solo requiere un cambio del relacionamiento desde algo puramente sindical a mesas ampliadas e integrales.

- b) Mesas de dialogo con grupos sub-representados (Factibilidad Media):** Si bien los grupos sub-representados están en la agenda de la mayoría de las compañías mineras, aún no existen políticas robustas en este sentido y mucho menos una mesa integrada donde puedan canalizar directamente sus necesidades y que le permitan facilitar la integración a la organización. Si bien se ve como una propuesta fácil de implementar, de momento no se ve una voluntad real por generar este tipo de prácticas, cabe señalar que en materia de inclusión y diversidad aún falta mucho por recorrer en minería, desde aspectos logísticos, hasta temas culturales.
- c) Capacitación (Factibilidad Alta):** Este es uno de los elementos con mayor viabilidad, toda vez que es un punto relevante donde las partes concuerdan en la necesidad de implementación, por una parte, existe la necesidad de mayor entrenamiento y capacitación por parte de los trabajadores para poder ser competitivos en el mercado laboral y crecer profesionalmente, y por otra parte, la necesidades tecnológicas requieren de personal más capacitado y con mejores herramientas tecnológicas, por lo anterior existe bastantes posibilidades de que sea un punto aceptado entre las partes.
- d) Fortalecimiento de planes de desarrollo auto-gestionados (Factibilidad Media):** Actualmente en la industria existen planes de desarrollo para los empleados, sin embargo, estos no están asociados de forma genuina a los reales intereses de crecimiento de los trabajadores, muchas veces se realizan por cumplir un KPI y otras veces no se realiza un seguimiento del cumplimiento real, esto requiere un cambio de enfoque donde el plan de desarrollo sea una herramienta útil con resultado directo en el desarrollo de carrera profesional y en donde el empleado pueda auto gestionar directamente en base a sus propios intereses.

- e) Reconversión (Factibilidad Media):** La reconversión laboral es algo deseable por la organización ya que permite dar continuidad a personas con know-how en la empresa, y también es deseable para los trabajadores, ya que les permite mantener su empleabilidad dentro de la organización (y también fuera de ella), sin embargo, existen dificultades asociadas a las capacidades de reconversión de los propios trabajadores, considerar que el promedio de edad de la minería es alto y la irrupción tecnológica está demandando nuevas habilidades que no todos podrán adquirir fácilmente, en ese sentido, existe una dificultad moderada que impida una reconversión total.
- f) Planes de desvinculación asistida (Factibilidad Alta):** Actualmente existen muchas compañías mineras que ya tienen incluido este beneficio, y la presente investigación señala que es uno de los beneficios mejor valorado por los trabajadores, en ese sentido, la propuesta es ampliar este beneficio en aquellas mineras que aún no lo tienen contemplado, sin perjuicio de que la realidad económica de cada organización pueda considerar este beneficio de acuerdo a sus posibilidades respecto a montos y alcance respectivo.
- g) Outplacement (Factibilidad Media):** Dadas las dificultades de reconversión asociadas a las capacidades de empleados, es que algunos de los trabajadores no tendrán cabida en los nuevos entornos tecnológicos, y por lo tanto el outplacement es una excelente alternativa para aquellos que podrían requerir reinsertarse en el mundo laboral, es importante indicar que muchos de los empleados han realizado carrera profesional por muchos años en una sola compañía minera, y probablemente no han tenido que enfrentarse a procesos de postulación de un empleo en mucho tiempo. Respecto de la factibilidad, se considera un nivel medio, principalmente porque es un beneficio accesible en términos de recursos, pero que no está contemplado en los instrumentos colectivos de la industria minera y requiere que las organizaciones lo consideren como algo relevante dentro de las propuestas de negociación.
- h) Beneficios a elección y no forzados (Factibilidad Alta):** Este punto es altamente factible, toda vez que no implica aumentar necesariamente los costos de negociación, más bien es una reorganización de la actual estructura

de costos, por otra parte, debiese tener una buena aceptación por parte de los trabajadores, ya que significaría ampliar el portfolio de opciones a elegir dentro de un pool de posibilidades que se ajuste de mejor manera a los intereses particulares de cada trabajador. Cabe señalar que, uno de los objetivos de la negociación es mantener un instrumento que permita mantener a los trabajadores contentos y una propuesta diversa es más atractiva para estos fines.

CONCLUSIONES

Históricamente, los procesos de negociaciones colectivas han sido instancias importantes donde se establecen los principales puentes de relacionamiento entre empresa y trabajador en la industria minera, en estos procesos se ha establecido una forma de llevar las relaciones laborales, las que se han desarrollado en torno a un paquete de beneficios muy propio de la industria, y cuyo desenlace ha quedado sujeto en la mayoría de las veces al bono de termino de negociación y otros reajustes salariales, esto ha dejado otras necesidades en un segundo plano, y que hoy han tomado mayor relevancia, considerando el actual contexto laboral, social, y de la industria en Chile. Los resultados de esta investigación dejan de manifiesto que el modelo tradicional de relacionamiento exige un proceso más continuo en el tiempo y más cercano entre las partes, que permita llevar relaciones laborales a una etapa más sofisticada, permitiendo a los representantes de trabajadores transformarse en líderes que participen de los cambios, un hallazgo importante es que los trabajadores demandan mayores instancias de dialogo participativo, en donde poder entablar una agenda colaborativa, esto tiene mayor importancia con un segundo hallazgo, y es que existen puntos de convergencia entre las necesidades de las partes que son relevantes de abordar, dado lo anterior, es que resulta interesante que las compañías mineras y organizaciones sindicales se planteen la posibilidad de avanzar en estos puntos en una agenda permanente y continua, esto sin duda podría simplificar los procesos de negociaciones colectivas, descomprimiendo el ambiente laboral y facilitando el cambio a la organización.

El punto de convergencia más relevante es respecto de la automatización y tele operación, ambas partes están conscientes de que los cambios son inminentes y que es necesario hacer transformaciones en las competencias de actual fuerza laboral para

poder adaptarse al nuevo escenario, por una parte, las compañías mineras requieren un personal mejor preparado para poder implementar la tecnología necesaria que les permita seguir siendo sustentables en el tiempo, y por otra parte, los trabajadores demandan mejores posibilidades de reconversión a través del entrenamiento, espacios para el aprendizaje, y con ello mantener su continuidad laboral o aumentar su competitividad laboral fuera de la organización, en un mercado laboral cada vez más automática y que demanda un perfil de trabajador mejor preparado ante la revolución tecnológica.

Por otra parte, en los últimos años se han experimentado una dinámica organizacional cambiante más allá de lo tecnológico, esto porque se ha generado irrupciones en las culturas organizacionales, por ejemplo, la inclusión y diversidad o la diversificación etaria, lo que ha generado cambios demográficos en minería, si a principios de siglo el perfil del trabajador minero estaba claramente definido, hoy día podríamos decir que estamos frente a muchos nuevos perfiles, y que por supuesto tienen necesidades distintas, y como consecuencia, tienen impacto en el paquete de beneficios que se ha negociado por años, frente a esto, nuestra investigación nos muestra que los trabajadores están cada vez más interesados en fortalecer la calidad de vida, es decir, contar con mayor flexibilidad laboral, conciliación de la vida con el trabajo, tener mejores y estándares de trabajo, mejores beneficios de salud, outplacement más robusto para reinserción laboral y planes de egreso, entre otros beneficios que no están insertos en los actuales instrumentos colectivos. Razón de lo anterior, es que nuestra propuesta es generar un portfolio de beneficios elegibles que permita satisfacer de mejor manera las necesidades de cada perfil de trabajador y ampliar la gama de posibilidades sin generar demasiados sobrecostos.

Respecto del rol de recursos humanos, sin duda que un área importante frente a estos cambios es la de desarrollo, no únicamente desde el entrenamiento, si no, desde la promoción de la autogestión del aprendizaje, si bien, la organización es un importante habilitador del conocimiento, la ruta del crecimiento debe ser gestionada por el propio trabajador en base a sus propias intenciones, la que debe ser apoyada desde la organización entregando los espacios y los insumos necesarios. Adicionalmente, esta área debe promover el desarrollo de nuevas competencias, las que se definirán y redefinirán conforme a los cambios. Por otra parte, desde el área de compensaciones, se plantea el objetivo de diversificar los beneficios para esta nueva composición demográfica, y esto implica repensar constantemente la manera en que los beneficios

sindicales pueden tener un mayor impacto en los trabajadores, en el entendido de que, el mayor bienestar eleva el desempeño y como consecuencia hay una mayor contribución a los objetivos organizacionales. Para que los elementos de gestión de personas señalados anteriormente tengan un sustento adaptativo y social, se debe potenciar la mirada integrada desde la perspectiva de relacionales laborales, donde se identifica dos importantes roles, por una parte, establecer una relación laboral más conciliadora, más abierta al dialogo y en base a interacciones más constructivas, integrando a los dirigentes sindicales y trabajadores en una agenda continua, de esta manera instaurar un mejor relacionamiento. Por otra parte, cobra especial relevancia tener un rol predictivo, es decir, poder anticiparse a las necesidades de los empleados, y no solamente de los actuales empleados, también de los que están por llegar. Dichos aspectos con enfoque laboral, se sugiere que puedan estar siempre incorporados en los análisis y proyecciones que realizan organismos especializados en la materia de desarrollo de competencias como el Consejo de Competencias Minera.

Por último, es importante señalar que, esta investigación ha significado importantes aprendizajes, siendo el más relevante el cambio de paradigma de las relaciones laborales, si bien nuestro foco inicial estaba basado prioritariamente en el proceso de negociaciones colectivas, el desarrollo de la investigación en conjunto con los resultados y desarrollo de estrategias nos permitió ampliar el foco hacia una nueva forma de relacionamiento, en una industria que por años se ha ejercido relaciones sindicales más que relaciones laborales, y en donde el actual contexto nos invita a tener una mirada continua, a re humanizar el concepto de gestión de personas y a fortalecer las comunicaciones con los empleados. A su vez, este proceso de aprendizaje nos ha significado trazar una ruta y conectar los conocimientos aprendidos durante el programa de estudios, desde la incorporación de la inclusión y diversidad en los procesos de negociaciones colectivas que antes no eran visibles, el impacto de las compensaciones y la bi-direccionalidad de los beneficios, la gestión del cambio organizacional y como las relaciones laborales son un puente habilitador, y como desde el psicoanálisis las necesidades y visiones de los individuos pueden ser tan amplias como la cantidad de beneficios sindicales posibles, y por ello la importancia de las compañías en establecer un portfolio de beneficios que permita llegar a la mayor cantidad de personas.

En síntesis, la gestión de personas en la minería está cambiando, y es importante anticiparse adecuadamente, lo que significa re pensar la forma de hacer relaciones laborales. Solo así, las partes podrán acercarse al estado deseado.

BIBLIOGRAFÍA

Aldao-Zapiola, C., (2009). La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral

Bravo, Garcia, Schlechter (2019). Mercado laboral Chileno para la cuarta revolución industrial. Caples-UC, 50.

Caamaño E., (2016) Crítica a las ideas fundantes del actual modelo normativo de negociación colectiva en Chile y a su reforma. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XLVI (Valparaíso, Chile, 1er semestre de 2016) [pp. 381 - 406]

Centro de Ingeniería Organizacional (2019) Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación. Universidad de Chile

Chile. Experiencias de inserción laboral femenina en espacios masculinizados. Revista Temas Sociológicos, (22), 49-86.

Comisión Chilena del Cobre (2018) Inversión en la minería chilena - Cartera de proyectos 2018 -2027.

Comisión Nacional de Productividad (2017) Productividad en la Gran Minería del Cobre

Consejo de Competencias Mineras (2018) Desafíos para el desarrollo de técnicos para la industria minera, 7-29.

Consejo Minero (2019), Cifras actualizadas de la minería, 75.

Dirección del Trabajo (2018), Ley de Inclusión Laboral 21.015. Link: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1103997>

Dirección del Trabajo (2019), Código del Trabajo.

Dolan S., Raich M., (2010) La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles, emergentes, amenazas y oportunidades

Donoso M, (2013) El mercado del cobre a nivel mundial: evolución, riesgos, características y potencialidades futuras. Revista chilena de ingeniería, vol. 21 N° 2, 2013

Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., & Hardiman, R. (1988). Workforce diversity in business. Training & Development Journal, 42(4), 38-43.

Fuentealba, P. S. G., & Gutiérrez, N. A. (2018). Equidad de género en la gran minería del cobre de Chile

Fundación Chile (2015). Desde el cobre a la innovación. Roadmap Tecnológico 2015-2035.

Gómez-Mejía L., (2005) Gestión De Recursos Humanos. Editorial Pearson 5ª edición.

Hernández D., (2016) La Minería del Cobre, presente y futuro. SONAMI.

Lagos G., (2014) Precio, costos, abundancia y escasez: ¿hay relación entre precio y costos? Clase ejecutiva Diario el Mercurio

León V., (2012) Compensación: diferenciar con equidad. 2da Edición.

Lizama L., (2016) La Reforma Laboral Explicada y comentada. Ediciones Luis Lizama Portal & Cía. Abogados

McConnell J., (2011) Auditing your human resource department.

Naciones Unidas (2019) Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019

Organización Internacional del Trabajo (2013) Sistemas de resolución de conflictos laborales.

Organización Internacional del Trabajo (2017) El mercado laboral en Chile: Una mirada de mediano plazo

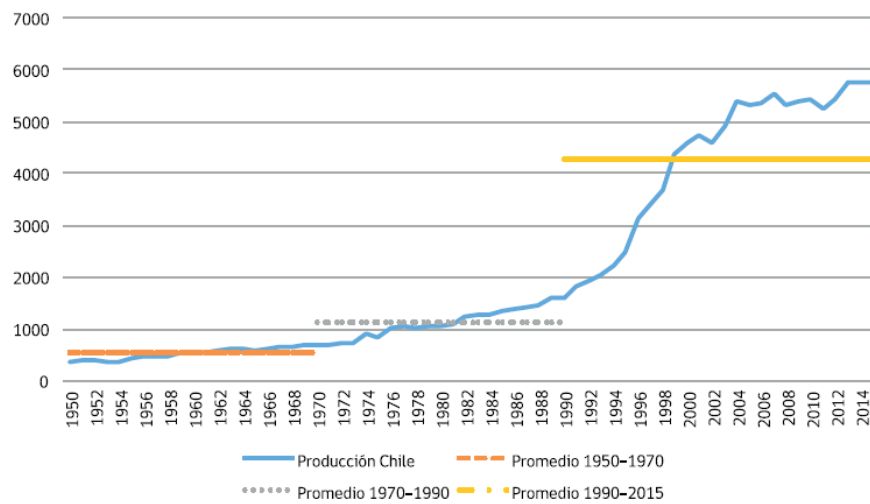
Robbins S., Judge T., (2017) Comportamiento organizacional. Editorial Pearson 17ª edición.

Vantaz (2019), participación femenina en las mayores compañías mineras, 5.

ANEXOS

ANEXO 1

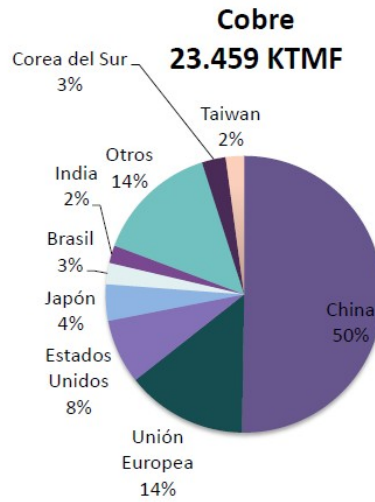
Figura 1.1. Producción de cobre en Chile (Miles de TMF)



Fuente: Productividad en la Gran Minería del Cobre, 2017

ANEXO 2

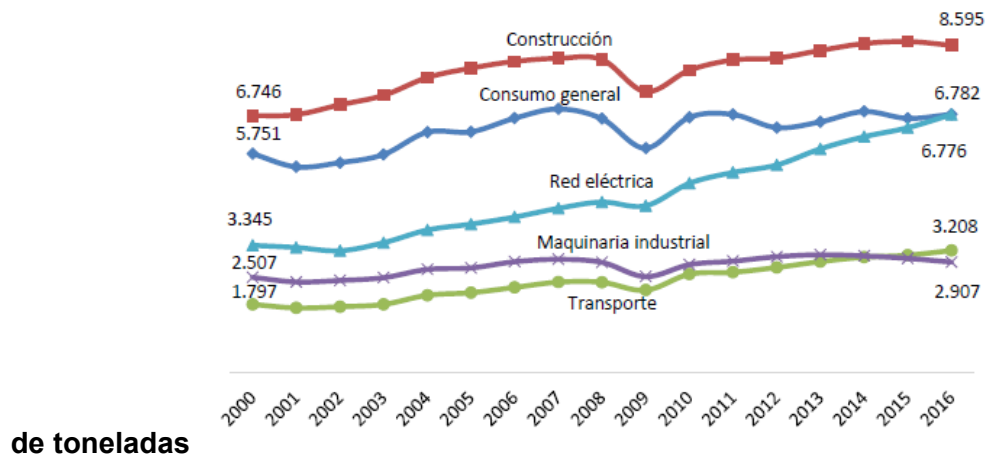
Figura 1.2 Consumo mundial de cobre



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 3

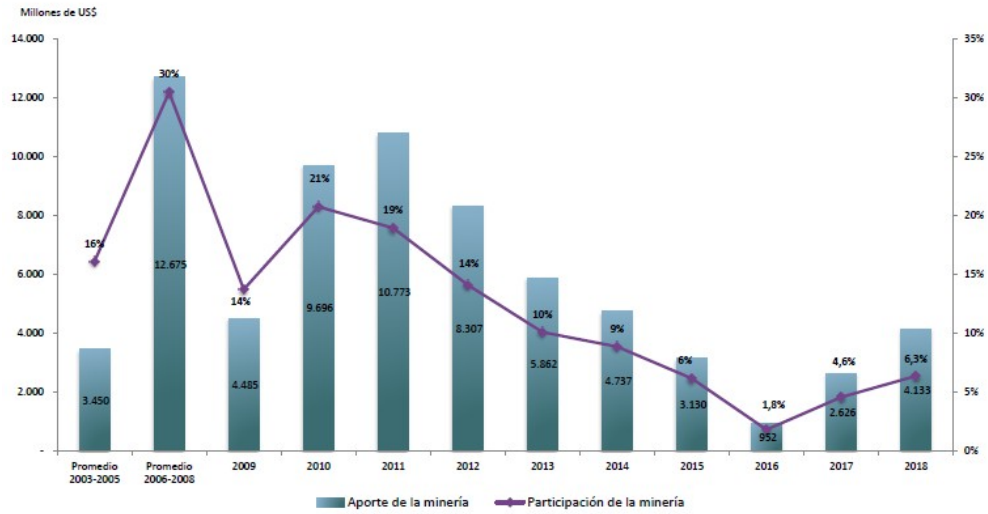
Figura 1.3 Consumo de cobre refinado de China y Estados Unidos en miles



Fuente: Informe de tendencias Cochilco 2017

ANEXO 4

Figura 1.4 Aporte y participación de la minería en los ingresos fiscales



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 5

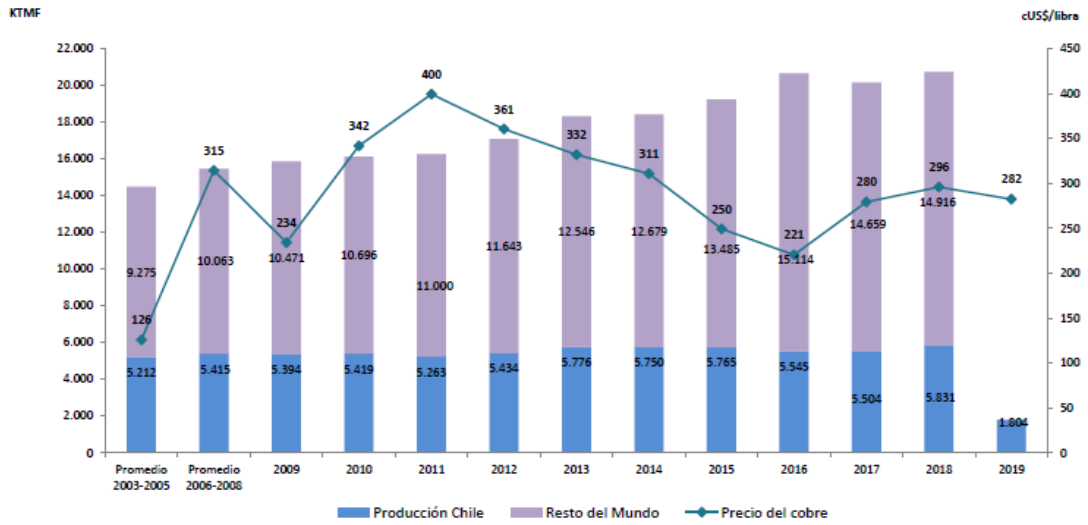
Figura 1.5 Empleos generados por la minería



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 6

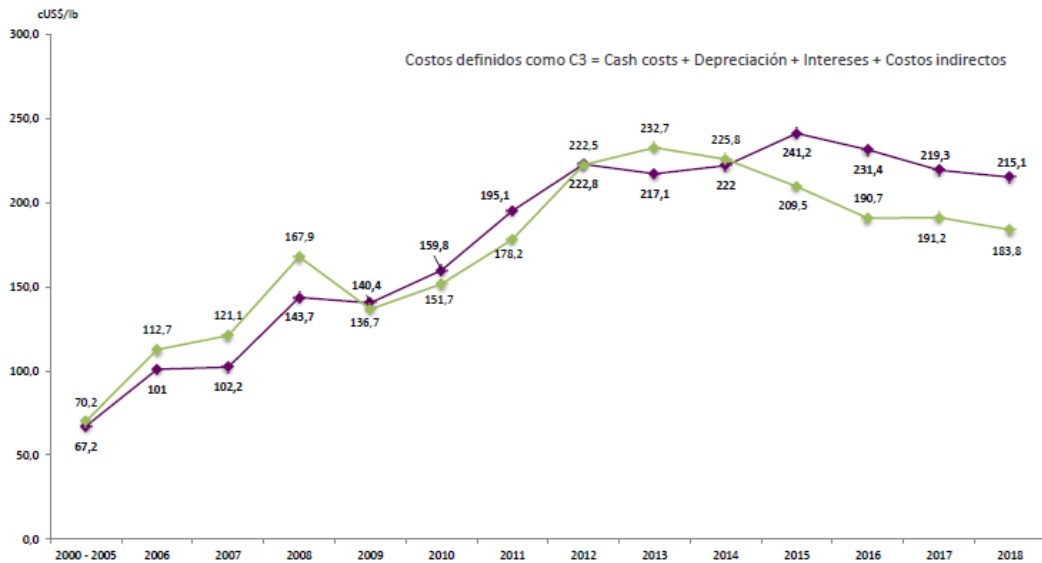
Figura 1.6 Producción y precio del cobre



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 7

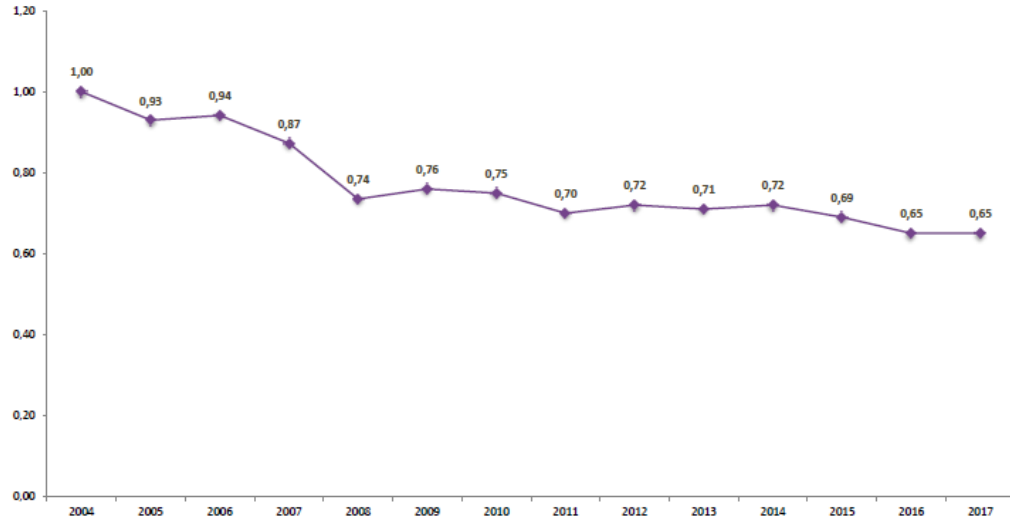
Figura 1.7 Costos en la minería del Cobre en Chile y en el mundo



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 8

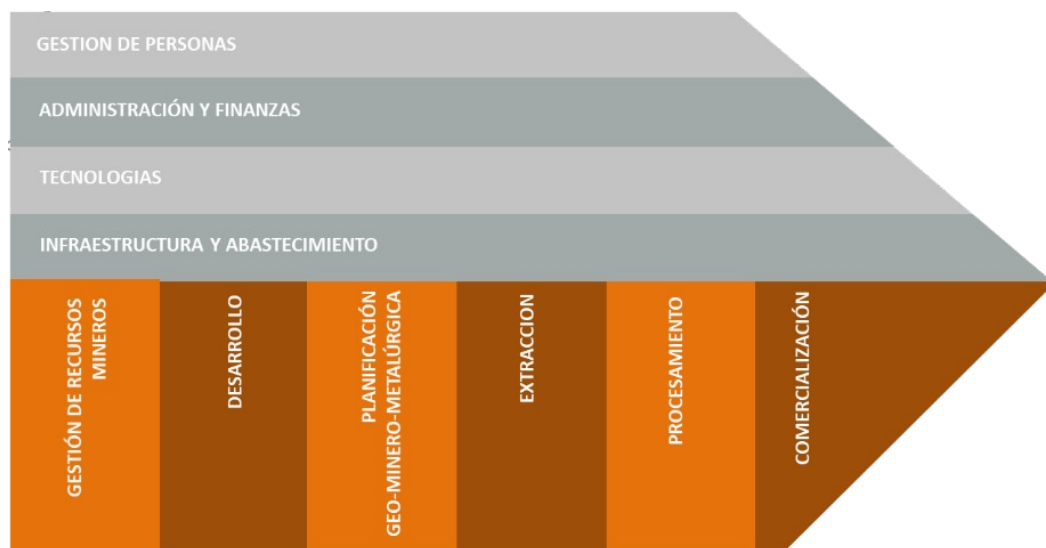
Figura 1.8 Leyes de mineral en la minería del cobre en Chile 2004 -2017



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

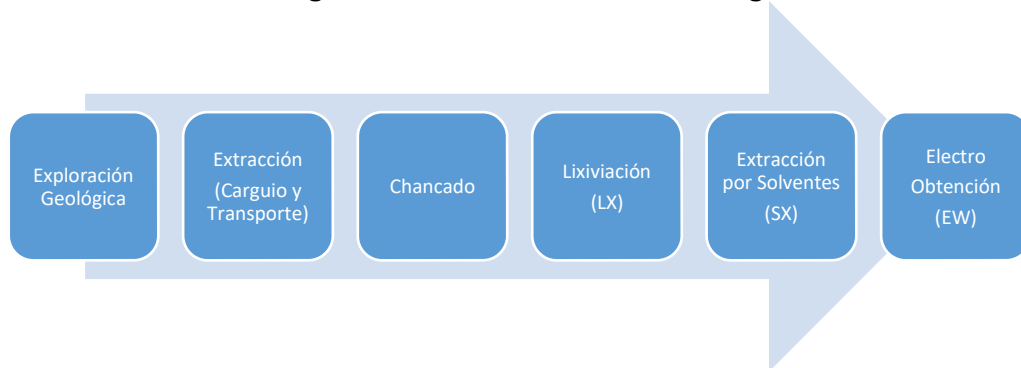
ANEXO 9

Figura 1.9 Cadena de valor de la minería del cobre



Fuente: Elaboración propia a partir de Clases de diseño organizacional MGPDO UCH (Pinaud, 2019)

ANEXO 10
Figura 1.10 Proceso hidrometalúrgico



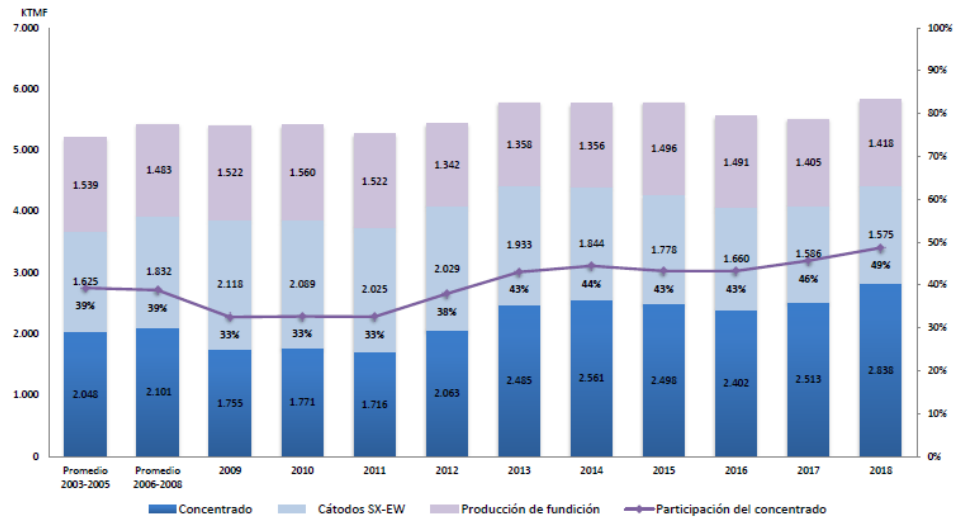
**Fuente: Elaboración propia a partir del texto
El mercado del cobre a nivel mundial (Donoso, 2013)**

ANEXO 11
Figura 1.11 Proceso de concentradora



**Fuente: Elaboración propia a partir del texto
El mercado del cobre a nivel mundial (Donoso, 2013)**

ANEXO 12
Figura 1.11 Producción de cobre por tipo de producto 2003-2018



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 13

Figura 1.12 Producción de cobre por tipo de producto 2003-2018

OPERACIÓN	COMPAÑÍA	PROPIEDAD	PRODUCCIÓN (KTMF CU)
Cerro Colorado	BHP Billiton Pampa Norte	BHP	66
Doña Inés de Collahuasi	Cía. Minera Doña Inés de Collahuasi	Anglo American plc (44%), Glencore (44%) y JCR (12%)	559
Quebrada Blanca	Teck	Teck (60%), Sumitomo (30%) y Enami (10%)	25
El Abra	Sociedad Contractual Minera El Abra	Freeport-McMoRan (51%) y Codelco (49%)	91
Radomiro Tomic	Codelco	Estado de Chile	333
Chuquibambilla	Codelco	Estado de Chile	321
Antucoya	AMSA	Antofagasta Minerals	72

		(70%), Marubeni (30%)	
Spence	BHP Billiton Pampa Norte	BHP	176
Centinela	AMSA	Antofagasta plc (70%) y MarubeniCorp. (30%)	248
Gabriel Mistral	Codelco	Estado de Chile	107
Lomas Bayas	Cía. Minera Xstrata Lomas Bayas	Glencore	73
Zaldívar	AMSA	Barrick (50%) y Antofagasta Plc. (50%)	95
Escondida	Minera Escondida Ltda.	BHP (57,5%), Río Tinto (30%) y otros (12,5%)	1243
Altonorte	Complejo Metalúrgico Altonorte	Glencore	
Ministro Hales	Codelco	Estado de Chile	195
Sierra Gorda	Sierra Gorda SCM	KGHM International (55%), Sumitomo Metal (31,5%) y Sumitomo Corp. (13,5%)	102
Franke	SCM Franke	KGHM International	20
Salvador	Codelco	Estado de Chile	61
Candelaria / Ojos del Salado	Cía. Contractual Minera Candelaria / Cía. Contractual Minera Ojos del Salado	Lundin Mining (80%) y Sumitomo (20%)	130
Caserones	SCM Minera Lumina Copper Chile	Pan Pacific Copper (77,37%) y Mitsui & Co. (22,63%)	137
Carmen de Andacollo	Cía. Minera Teck Carmen de Andacollo	Teck (90%) y Enami (10%)	74
Los Pelambres	Minera Los Pelambres	Antofagasta Minerals (60%), Nippon LP Resources BV (25%) y MM LP Holding (15%)	358
Ventanas	Codelco	Estado de Chile	
El Soldado	Anglo American Sur	Anglo American plc (50,1%), JV Codelco-Mitsui (29,5%) y Mitsubishi Corp. (20,4%).	53
Andina	Codelco	Estado de Chile	196
Los Bronces	Anglo American Sur	Anglo American plc (50,1%), JV Codelco-Mitsui (29,5%) y Mitsubishi Corp.	370

(20,4%).

El Teniente Codelco Estado de Chile 465

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 14

Tabla 1.13 Catastro Proyectos de inversión

AÑO	PROYECTO	EMPRESA	DESCRIPCION	REGION	MMU S\$
2019	Transformación de Plantas de Acido 3 y 4	CODELCO - Chuquicamata	Proyecto para la reducción de emisiones en el contexto del cumplimiento del Decreto Supremo 28	Antofagasta	498
2019	Mejoramiento Fundición Horno Flash Potenciado	CODELCO - Chuquicamata	Proyecto para la reducción de emisiones en el contexto del cumplimiento del Decreto Supremo 28	Antofagasta	115
2019	Repotenciamiento Molinos de Bola Línea 3	ANGLO- GLENCORE - Collahuasi	El proyecto tiene por objetivo el repotenciamiento de los Molinos de Bolas de la Línea #3 de la Planta Concentradora de Collahuasi.	Tarapacá	178
2019	3rd High Rate Thickener	ANGLO- GLENCORE - Collahuasi	El objetivo del proyecto es la instalación de un tercer espesador de relaves de alta eficiencia para la Planta Concentradora de Collahuasi	Tarapacá	120
2019	Chuquicamata subterránea	CODELCO - Chuquicamata	Proyecto de transformación de rajo abierto a explotación subterránea, a un nivel de producción de 140.000 Tonelada de mineral por día, con una vida útil aproximada de 45 años.	Antofagasta	5.558
2021	SGO Spence Growth Option	BHP - Spence	El proyecto aumentará la vida de esta operación en más de 50 años, mediante la construcción de una planta concentradora e instalaciones asociadas	Antofagasta	2.460

			para la explotación de los recursos de sulfuros.		
2021	Escondida Water Supply Expansion	BHP - MEL	Comprende la expansión del sistema de transporte de agua y planta desaladora de Escondida, para continuar la reducción del uso de agua continental y aumentar el rendimiento de la concentradora.	Antofagasta	535
2023	Desarrollo Distrito Centinela (DMC)	AMSA - Centinela	Proyecto incrementa la producción de Centinela con la instalación de una nueva planta concentradora e infraestructura asociadas.	Antofagasta	2.700
2022	Continuidad operacional Zaldivar	AMSA - Zaldivar	Proyecto para prolongar la vida útil de este yacimiento y estudiar nuevas posibilidades de desarrollo	Antofagasta	100
2022	Quebrada Blanca Fase 2	TECK - Quebrada Blanca	Es un proyecto dirigido a explotar el recurso hipógeno en Quebrada Blanca, para incrementar sustancialmente la producción anual de cobre y prolongar la vida de la producción de la mina en más de 25 años.	Tarapacá	4.700
2026	Radomiro Tomic Fase II	CODELCO - Radomiro Tomic	Proyecto que permite aumentar el nivel de procesamiento de sulfuros de la División Radomiro Tomic a través de la construcción de una nueva planta concentradora.	Antofagasta	2.200
2026	El Abra Mill Project	FREEPORTE - SCM El Abra	Ampliación del rajo actual, que permitirá procesar las reservas de sulfuros existentes en la mina. Para ello se requiere la construcción	Antofagasta	5.000

			de una Planta Concentradora		
--	--	--	--------------------------------	--	--

Fuente: Consejo Minero 2019

ANEXO 15

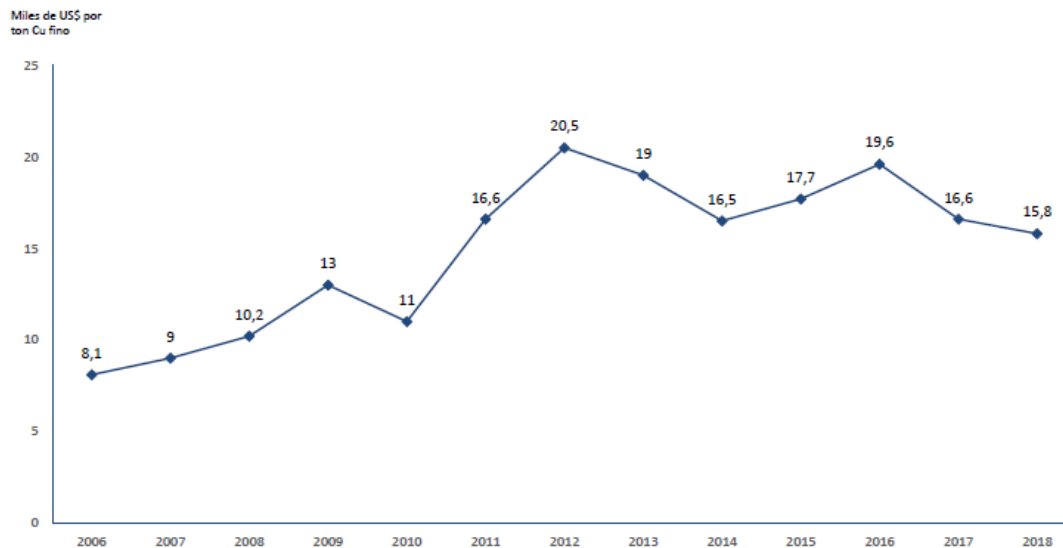
Figura 1.15 Cartera de inversiones desglosada según variables que definen la condicionalidad

Variable	2018 - 2027		
	Inversión (MMUS\$)	Participación % del total	Cantidad proyectos
Tipo de proyecto			
Nuevo	34.697	52,8%	21
Reposición	17.960	27,3%	10
Expansión	13.091	19,9%	13
Estado del proyecto			
Ejecución	21.931	33,4%	14
Factibilidad	39.549	60,2%	27
Prefactibilidad	4.267	6,5%	3
Estado permisos ambientales			
RCA aprobada	41.040	62,4%	27
EIA/DIA suspendido	2.888	4,4%	1
EIA/DIA presentado	2.245	3,4%	6
Sin EIA/DIA	19.574	29,8%	10
Periodo inversional y de materialización			
2018 - 2022	41.854	63,7%	37
Posterior 2022	23.893	36,3%	7

Fuente: Cartera de proyectos 2018-2027, Cochilco, 2018.

ANEXO 16

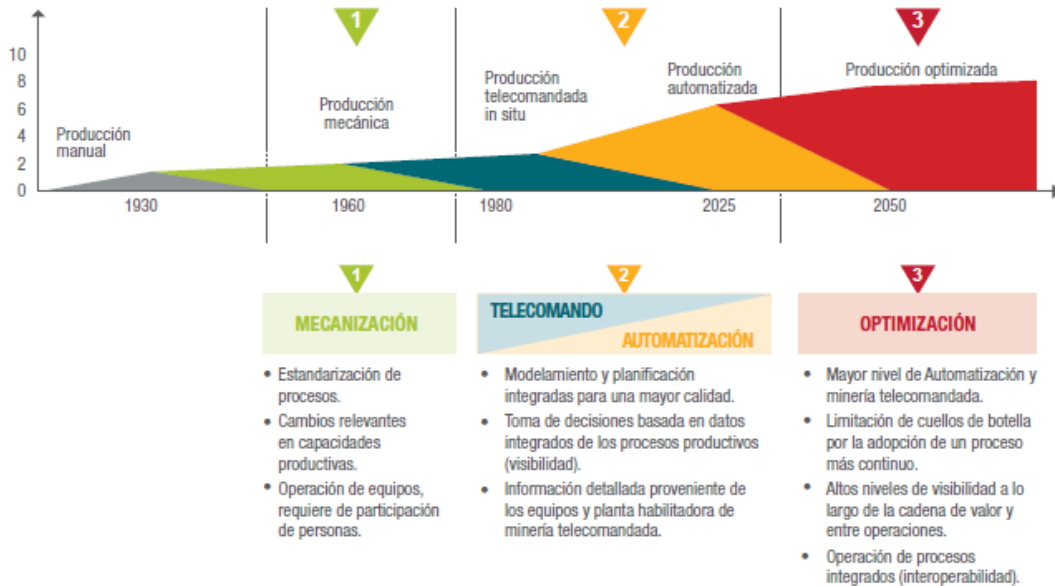
Figura 1.14 Productividad laboral en la minería del cobre y remuneraciones



Fuente: Cifras de la minería (Consejo Minero 2019)

ANEXO 17

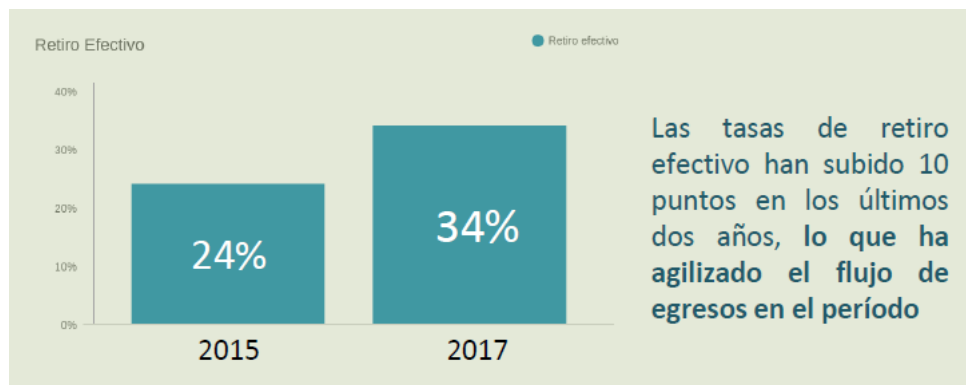
Figura 1.16 Productividad anual por persona



Fuente: Impacto de las nuevas tecnologías, Consejo de Competencias Mineras, 2018.

ANEXO 18

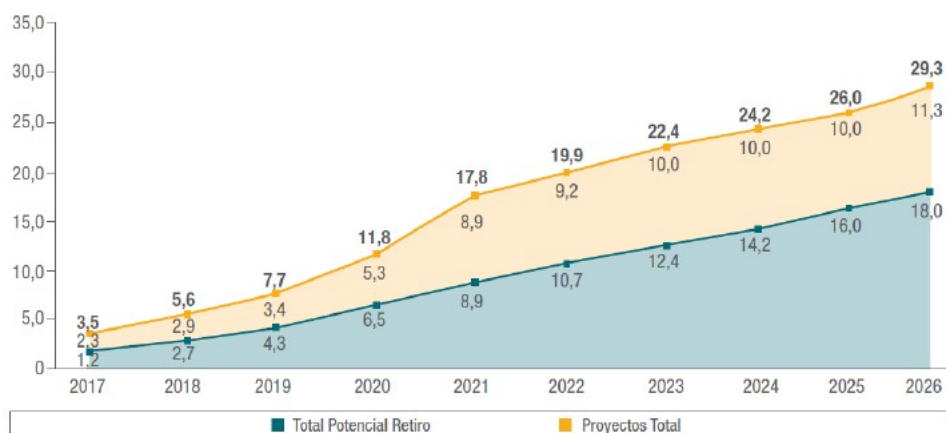
Figura 1. Productividad anual por persona



Fuente: Desafíos para el desarrollo de técnicos en minería, Consejo de Competencias Mineras, 2018

ANEXO 19

Demanda total para operación de proyectos y potencial retiro 2017 – 2026



Fuente: Desafíos para el desarrollo de técnicos en minería, Consejo de Competencias Mineras, 2018

ANEXO 20

Tabla 1.10 – Distribución de riesgo de automatización por rama de actividad económica.

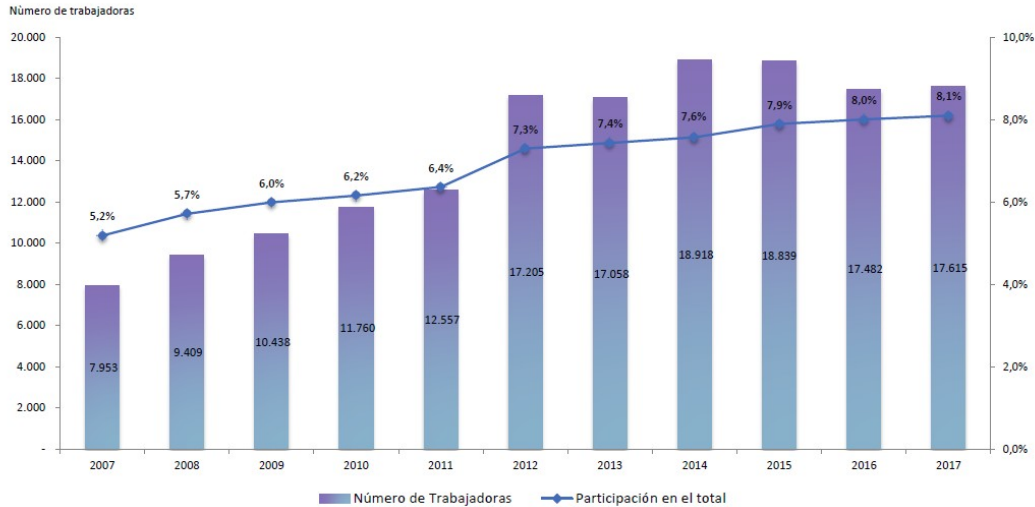
Rama de Actividad Económica	Probabilidad promedio	% de trabajos alto riesgo
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	64.3	46.9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	53.8	17.6
Pesca	52.6	22.4
Explotación de minas y canteras	52.3	27.6
Intermediación financiera	50.8	23.2
EGA *	49.9	22.2
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	48.1	17.9
Administración pública y defensa	46.4	21.9
Industrias manufactureras	45.5	21.3
Construcción	42.3	10.2
Servicios sociales y de salud	40.7	13.3
Hogares privados con servicio doméstico	39.6	6.8
Organizaciones y órganos extraterritoriales	39.4	15.4
Enseñanza	36.3	8.4
Otras actividades de servicios	35.1	13.8
Comercio	31.6	13.4
Hoteles y restaurantes	22.1	9.3

*Electricidad, gas y agua

Fuente: Mercado laboral chileno para la cuarta revolución industrial, Caples-UC, 2019

ANEXO 21

Participación de la mujer en minería 2007 – 2017



Fuente: Minería en cifras, Consejo Minero, 2019

ANEXO 22

Próximas negociaciones colectivas la industria minera en Chile

2020	EMPRESA	SINDICATO	N° trabajadores involucrados
29.02.2020	Kinross - Maricunga	Sindicatos N° 1 y 2 Compañía Minera Maricunga	109
Marzo			
	Anglo American – Fundición Chagres	Sindicato de Trabajadores Empresa N°1 Minera Anglo American Fundición Chagres	
Abril			
	Freeport McMoRan - El Abra	Sindicato Planta	
	Freeport McMoRan - El Abra	Sindicato Mina	
	Anglo American – Fundición Chagres	Sindicato de Trabajadores Establecimiento Fundición Chagres	
25.04.2020	SCM Franke	Sindicato Trabajadores N° 1	185
Julio			
10.07.2020	AMSA – Minera Zaldívar	Sindicato N°1 Zaldívar	703

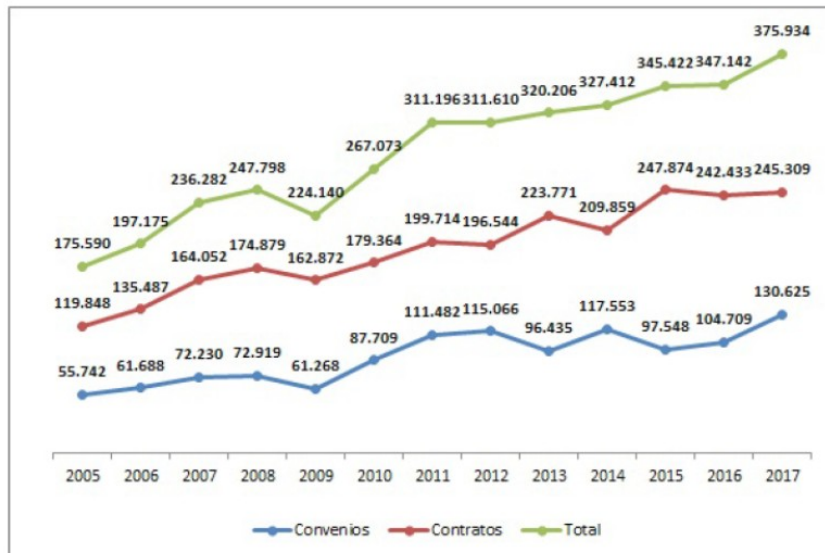
14.07.2020	AMSA – Centinela	Sindicato Supervisores	352
Agosto			
01.08.2020	Kinross – La Coipa	Sindicatos N°1 y 2	2
	Anglo American – Los Bronces	Sindicato de Trabajadores Minera Sur Andes Ltda., y Sindicato de Trabajadores N°2 División Los Bronces	
31.08.2020	Codelco – Radomiro Tomic	Sindicato de Profesionales	203
Septiembre			
30.09.2020	BHP - Minera Escondida	Sindicato N°2 Staff	762
30.09.2020	Lundin - Candelaria	Sindicato Trabajadores Candelaria y Sindicato Trabajadores Mina	940
30.09.2020	Lundin - Ojos del Salado	Sindicato Trabajadores Aurex	34
Octubre			
31.10.2020	Codelco – El Teniente	Sindicato de Supervisores	369
31.10.2020	AMSA – Centinela	Sindicato de Trabajadores N°1 Minera Centinela	814
31.10.2020	Cía. Minera Doña Inés de Collahuasi	Operadores	1,444
Noviembre			
30.11.2020	AMSA – Centinela	Sindicato de Trabajadores de Minera Esperanza	461
30.11.2020	AMSA – Centinela	Sindicato de Trabajadores Distrito Centinela	224
Diciembre			
31.12.2020	Codelco – El Teniente	Sindicato San Lorenzo - Rajo Sur	49
31.12.2020	Codelco – El Teniente	Sindicato N°7 – Rajo Sur	70
31.12.2020	Codelco – Casa Matriz	Sindicato de Supervisores	251

Fuente: Consejo Minero

ANEXO 23

Gráfico 4

Evolución anual de trabajadores involucrados en instrumentos colectivos que iniciaron vigencia durante el año, según tipo de instrumento. Años 2005 a 2017



Fuente: Dirección del Trabajo, Compendio Estadístico 2017

ANEXO 24

ENCUESTA DE BENEFICIOS DE CONTRATO COLECTIVO PARA TRABAJADORES

- 1) ¿Actualmente se desempeña en una compañía de la industria Minera?
 Si
 No
- 2) Genero
- 3) Edad
- 4) ¿Qué categoría de cargo ocupa actualmente?
 Supervisor
 Especialista
 Administrativo
 Operador
 Mantenedor
 Asistente
 Otro
- 5) ¿Actualmente se encuentra adherido a una organización sindical con Convenio o Contrato colectivo?
 Si
 No
- 6) ¿Actualmente su compañía está implementando cambios organizacionales?, si su respuesta es si, ¿cree que esto tenga impacto en su actual puesto de trabajo?,

especifique.

Si

No

7) ¿Qué nuevos beneficios sindicales le ayudarían a enfrentar y hacer más llevadero estos cambios organizacionales? (ej. más capacitación)

8) ¿Cuáles son los 3 beneficios de su contrato colectivo que son más importantes para usted?

Remuneraciones Base	Bono Vacaciones	Indemnizaciones	Beneficios de Alimentación
Beneficios de Movilización	Bono Festivos	Complementos previsionales	Evaluación de desempeño
Capacitación	Aguinaldo	Beneficios de Habitacionales	Planes de egreso especial
Bono Gestión	Gratificación	Beneficios por Fallecimiento	Desarrollo de carrera
Reemplazo	Beneficios de Salud	Beneficios por Nacimiento de hijo/a	Actividades de esparcimiento
	Permisos Educación	Beneficios por Matrimonio	
	Beneficios de Maternidad		

9) ¿Cree que los actuales beneficios de su contrato colectivo satisfacen las necesidades de todos los trabajadores? (incluido mujeres, personas en situación de discapacidad, otras minorías). Comente.

Si

No

10) ¿Qué nuevos beneficios del contrato colectivo considera relevante incluir en las futuras negociaciones colectivas y que satisfagan las necesidades de este grupo de trabajadores?

11) En el contexto actual que enfrenta su empresa, ¿cuál es su principal preocupación cómo trabajador? Explique.

ANEXO 25

- 1) ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la industria minera? ¿Cuál sería su caso específico en su organización? EJ: cambios organizacionales, proyectos, etc.
- 2) ¿Cuáles son los desafíos para los/s trabajadores/as en este contexto y cuales tienen mayor importancia para su organización?
- 3) ¿Cuáles cree que son los impactos, preocupaciones y metas por parte de la empresa y su área de recursos humanos?
- 4) ¿Cuáles cree que son los impactos, preocupaciones y metas por parte de los/as

trabajadores?

- 5) ¿Crees que estos desafíos, metas y preocupaciones se puedan traducir en nuevos temas de negociación colectiva en el mediano plazo en su organización?
- 6) ¿Qué procesos o subsistemas de RRHH son críticos para abordar estos desafíos y necesidades tanto del empleador como de los trabajadores/as?
- 7) ¿Cree que estos procesos o subsistemas de RRHH se transformen en temas de negociación colectiva en el mediano plazo en su organización?

ANEXO 26

- 1) En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la gestión de personas en la minería en Chile respecto del TEMA DE ESPECIALIDAD?
- 2) ¿Cuáles son las principales preocupaciones y metas de parte de los empleadores para atender estos desafíos de industria en el TEMA?
- 3) ¿Cuáles son las principales preocupaciones y metas de parte de los/as trabajadores/as para atender estos desafíos de industria en el TEMA?
- 4) ¿Qué procesos de recursos humanos son relevante para soportar estos cambios en los TEMA DE ESPECIALIDAD?
- 5) ¿Crees que estos procesos o subsistemas de RRHH asociado al TEMA DE ESPECIALIDAD se transformen en materias de negociación colectiva en el mediano plazo?

ANEXO 27



Santiago, noviembre de 2019

Estimado(a) señor(a)
Presente

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, certificamos a ustedes que los alumnos **Daniilo Godoy Torres RUN 15.886.158-5** y **Luis Tapia Rivera RUN 16.868.988-8**, son alumnos regulares del Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional (weekend) que imparte la Escuela de Postgrado, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Para obtener el título y como requisito indispensable, se encuentra el desarrollo de una tesis de grado denominada: **"Estrategias en la gestión de personas para apalancar las necesidades de la gran minería del cobre a partir de las negociaciones colectivas de trabajadores"**, guiado por el profesor Luis García Solá, para lo cual es necesaria la información que se solicita.

Cabe señalar que todos los antecedentes serán utilizados solo para esta instancia académica y de manera confidencial.

Desde ya agradecemos el apoyo brindado a nuestros alumnos.

Saluda atentamente a Ud.,

Sebastián Ugarte G., Ph.D.
Director
Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Weekend
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

Escuela de Postgrado
FEN UCHILE

Diagonal Panguave 305
Tercer Piso Edificio Corporativo
Santiago - Chile
Tel: (+56 2) 2578 3750 | 2578 3481
contacto@postgradouchile.cl

fen.postgradouchile.cl

CATEGORIA	AXIAL	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E6	CODIGO DE PRIMER ORDEN / INTERPRETACION
Desafíos de negocio	Industria minera y RRHH	Cambios culturales, más que las políticas y la implementación de leyes que apuntan a no tener discriminación, apelan a temas valóricos de las personas, en una cultura antigua y lenta.	En materia de diversidad, tiene que ver con el aumento de la productividad, este aumento...y ahí es donde creemos en los equipos diversos y la multiplicidad de miradas... En Chile la incorporación de mujeres es de un 49% y un 9% en minería, en Canadá es 73% de incorporación y 20% en minería. Por lo tanto, tenemos 2 desafíos: 1 Encontrar y 2 Mantener. La minería también podría hacerse cargo de la inmigración, pero la excluye pues tiene mayores exigencias, por ejemplo los	El desafío de la transformación digital es transversal a cualquier industria, no es incorporar tecnología, si no que usar la tecnología como habilitador, es un cambio cultural, las empresas incorporan tecnología de manera continua, no hay saltos discretos si no que hemos mejorando de pasos el desarrollo de las líneas de negocio, mejoramos rentabilidad, pero no hay saltos discretos, que te permitieran decir líneas disruptivas que te permita hacer más con menos gente y	A mi juicio los desafíos de la industria es generar soluciones que vayan orientadas a los tiempos actuales de la industria minera, esta es muy distinta de hace 10 o 20 años, antes había mejores condiciones económicas, por lo que la Gestión de Personas tiene que reconvertirse, generar trabajadores más competentes en una serie de ámbitos para atender distintas funciones, sin que se lesionen derechos laborales. Uno de los principales desafíos, es, no sé si la	Ver formas de conciliar vida familiar con el trabajo en las faenas mineras, ahora la complejidad es mayor que antes. Alejarse de la familia y de los centros urbanos, el aislamiento, genera temas anímicos que se suplen con beneficios económicos, ese tema es transacción. Quieren tener un buen estándar de vida, pero además tienen buenas remuneraciones versus lo que la empresa proponen que es acotado a los costos. El resultado ha sido los pagos por única vez, en las últimas negociaciones han	Desafío multidisciplinario por un lado cada día más es una minería que usa alta tecnología para el desenvolvimiento de los trabajadores, requiere de mucho talento para tener licencia social para operar, además de buenos trabajadores necesita perfeccionar sus vínculos con la comunidad y entorno donde se dan sus tareas productivas, no solo trabajadores, el entorno le puede generar muchos problemas por uso de aguas, uso de bienes, puertos, caminos, etc. Requiere de gran talento pero que no solo sepan producir cobre sino que tener interlocución con comunidades,	Yo creo que son 3 grandes desafíos, 1 es la sustentabilidad desde el sentido más amplio, no ha tenido una gestión actividad de legitimidad, pero no legitima el actuar de laminaera, que es un mudo separado de chile, sustentabilidad social, es como el país y está la minería. Como le damos legitimidad social en el próximo año. Hay cosas buenas de la minera que la gente no conoce, ejemplo la movilidad social que puede generar...hay países que tienen campañas abiertas contra la minería... donde hay modelo de administración del bien común. Licencia social no habrá minería. En los centros poblados amplios, el tema ambiental se acelera esta tensión...	Cambios culturales Temas valóricos Aumento de la productividad Equipos diversos Incorporación de mujeres Inmigración Ampliar el rango del tipo de discapacidad Cambio cultural con la tecnología como habilitador Trabajadores más competentes Polifuncionalidad Adaptabilidad para desarrollarse Conciliar vida familiar Talento para tener licencia social Vínculos con la comunidad y entorno

			<p>controles de acceso, pero tal vez desde la productividad, de negocio esta sea una buena alternativa.</p> <p>Desde el tema de la discapacidad debemos ampliar el rango del tipo de discapacidad, pues creemos que solo es física.</p>	<p>con lo que quedan hacer. Hay que cambiar el foco de como abordamos el tema.</p>	<p>polifuncionalidad, pero que si tengan más flexibilidad/adaptabilidad para desarrollarse en la organización, como la mirada de optimizar recursos.</p>	<p>salido aumento de las remuneraciones mensuales, reajustes de sueldos base, se han aumentado los pisos, compartir los riesgos y mejoramiento de bonos por productividad. Los puntos de desencuentro son aumentos por el paso del tiempo, temas estructurales.</p>	<p>empresas contratistas...tener una mirada muy amplia para responder a todos los stakeholders.</p>	<p>2 Desafío técnico tecnológico, todavía es rudimentaria, la competitividad de la minera se pierde, esto suponer pérdida de empleo, no existe un modelo donde a mayor tecnología tengamos más empleo, entonces la minera con tecnología genera menos empleo, por lo tanto afecta la licencia social... trabajadores y trabajadoras no se ven en el futuro de la minería. el valor social se va perdiendo... aumentar los royalties son más altos, 40% en otros países</p> <p>3 Actuales relaciones a futuras relaciones, la minería requiere mucho disciplinamiento del trabajador, lo cual no será valorado por las nuevas generaciones...como se resuelve, en Australia las carreras en minería son más cortas, trabajan 10 años pero están en otras</p>	
--	--	--	---	--	--	---	---	---	--

								industrias....nadie se quiere ir de la minería...al no tener más sectores de otras masas sobre todo para operarios...el cambio es pura amenaza.	
Necesidades futuras	Empleadores	Desde RRHH se deben apuntar a que entre 3 a 5 años los procesos de RRHH se pueden alinear, incorporar en todos los subprocesos de RRHH los temas de diversidad, las comunicaciones internas y externas para que vean como se están haciendo estos cambios. Muchas veces estos temas quedan como políticas muertas más que cambios reales. Por ejemplo en R&S tiene que ver como traigo a las	Creo que éstos deberían ser las cuotas, deberíamos tener un piso para que este país al menos tenga un 20%, entonces hoy una preocupación de los empleadores es la jornada laboral y las 40 horas. Las empresas están enfocadas en eso. Los empleadores se están levantando las mujeres entre ellos, si no tenemos aumento de mujeres trabajando en el mercado laboral, no podremos tener más mujeres en la minería, esto no ocurre porque no	En el corto y mediano plazo, principalmente en 6 países que he estado, es hacer tomar conciencia a los colaboradores, pues el modelo antiguo de un colaborador ya está obsoleto, las personas son responsables de su desarrollo, por lo tanto ya no existirán las universidades corporativas, las plataformas que entregan conocimientos, plataformas que cada uno en demanda consume y que desarrollen sus carreras. No debemos	Las gerencias de personas, tiene que ser un contrapeso de las necesidades operacionales, las cuales están sobre la base de la producción, sacar cobre, operar la planta. Este rol tan orientado al número puede significar atentado a los derechos laborales, pero esta adaptación que se pide al trabajador tiene que ser respetuosa de derechos laborales. Pues la compañía puede hipotecar gran parte de los capitales reputacionales, no es la multa o el tema	Es complejo, la NC es el proceso culmine, la relación transaccional, es necesario el trabajo previo, al menos reunirse de manera permanente. Acompañar las medidas y hacer seguimiento, implementaciones, gestión de cambio, promover, hacer partícipe a los sindicatos respecto de esto. Incluso hay buenas intenciones de gestión que pueden generar malestares en los sindicatos, por eso es bueno conversar, ver equidad, tener cuidado con las desviaciones, estas se generan en problemas. Un ejemplo: los buses,	¿La pregunta es si se anota ahí el rol del empleador? ¿O es un poco más amplia? No se agota ahí, el empleador debe ser multifacético para responder a la gente y al entorno...mirada amplia. Medidas para contratar o EEECC hay que hacer esfuerzo para contratar gente de la zona...las comunidades exigen respuesta a las demandas y para esto se les puede dar empleo. Un elemento que entre las formas modernas de hacer gestión, muchas tareas se tercerizaron, hoy al interior dotación propia estrecha y muchos colaboradores, a las que se les compensa	industrias....nadie se quiere ir de la minería...al no tener más sectores de otras masas sobre todo para operarios...el cambio es pura amenaza.	<p>Aprender a cambiar, la minería cambia lento, su velocidad de cambio es lento, RRHH produce de procesos y luego aplicarlos, genera acuerdos de todo tipo que tienen ciclo de estabilidad y extensos, de las condiciones laborales, ojala pasar a ciclos más cortos, proceso de volatilidad de precios, no tendremos ciclos tan largos. Se pierde la estabilidad de como Esto aumentará... Hay tendencia a administrar lo conocido, por lo que la capacidad...lo que creíamos estable ya no lo será...</p> <p>Incorporar en todos los subprocesos RRHH Cuotas Gestión mercado laboral mujeres</p> <p>Hacer tomar conciencia a los colaboradores Personas son responsables de su desarrollo Disponer plataformas DCL auto gestionado Emprendedores dentro de las organizaciones</p> <p>Adaptabilidad con marco regulatorio Trabajo previo a NC Gestión de cambio con DDSS RRLL deben ser permanentes</p> <p>Empleador debe</p>

		<p>candidatas y en el ámbito de capacitación e inducción tiene que tener una fuerte implementación .</p>	<p>hay autonomía de las mujeres porque hay violencia de género de distintos tipos que impiden que las mujeres se incorporen al mundo laboral.</p>	<p>generar un par de carreras dentro de una compañía, esto impacto el DCL....pues eso es inviable, la movilidad que tienen las personas, ya sea ser intra o inter emprendedor, las organizaciones deben poner la responsabilidad en el desarrollo de los colaboradores... Ser emprendedores dentro de las organizaciones,</p>	<p>económico, sino que otras cosas. Para la Gerencia Personas debe ser contrapeso para apuntar a la adaptabilidad, pero tenemos marco regulatorio, derechos laborales duros, y normas de higiénicas y de seguridad.</p>	<p>algunos les da transfer, hacer desigualdad, algo que era bueno ahora es malo. Ser equitativas, abarcar a un espectro amplio de trabajadores, las relaciones laborales deben estar periódicamente sentándose a conversar y de confianza y el tiempo de conversaciones, cuando se sienta a la NC sin conversar antes es lo peor.</p>	<p>de acuerdo a mercado de referencia y no al mercado minero, cual es el reclamo? Que son precarios, tienden a asimilarse a que son trabajadores mineros, poner ojo a ese reclamo, no deben haber incentivos perversos, por ejemplo la más barata, se hace a costa del viejo pero tiene un impacto en el viejo en las remuneraciones, esa es la más barata...el equilibrio es tener personal propia, y terceros...pero no cuando se está con el contrato si no cuando se está gestando el contrato, en las bases técnicas</p>	<p>ser multifacético para responder a la gente y al entorno Tercerización y precarización</p>
Trabajadores/as	<p>Ya debería haber mujeres en las mesas negociadoras, creo que es fundamental para que se puedan avanzar en las</p>	<p>Pero para un trabajador, los trabajadores puede ser una meta por que mejora su compatibilidad y corresponsabilidad, pero se da</p>	<p>Hay un rol en los procesos de transformación digital, es el evangelista que hace una charla de despertar, mostrar que el mercado cambió</p>	<p>Ahora en mi ámbito de DT, uno de los principales desafíos que tienen el mundo sindical, es entender que el negocio no es el</p>	<p>Personalmente creo que falta eso, hay deficiencias de cómo se plantean el futuro, son de corto plazo, buscan medidas para mantenerse en los cargos, todo</p>	<p>En la actualidad han perdido seriamente el protagonismo, no se han acomodado a la nueva estructura de la minera chilena, actúan defendiendo beneficios razonables para el</p>	<p>Conectarse con el aprendizaje permanente, las certificaciones por ejemplo, lo cual genera una sensación, trabajadores tiene disciplina cumplen con lo que piden...la</p>	<p>Mujeres en las mesas negociadoras Mejora su compatibilidad y corresponsabilidad Formación y competencias mujeres 4.0</p>

	<p>mesas de manera tripartita. Actualización de las competencias se hace muy crítico en temas de diversidad</p>	<p>más para las mujeres que para los hombres. Que les estamos enseñando a las mujeres actualmente en términos de formación y competencias?, estamos ensañando algo que no propicia la inserción de las trabajadoras, pues esas capacidades van a estar obsoletas en el corto plazo con la revolución industrial 4.0 Como podemos propiciar desde los oficios de las mujeres las autonomías económicas de las mujeres, por lo tanto un desafío es cómo y en que se forman</p>	<p>y entregar herramientas. La compañía puede evangelizar a los colaboradores, hacer charlas para mostrar los riesgos, pero por otra parte la apertura a las oportunidades que implica la transformación cultura, como podemos ser más empleables, industria 4.0.</p> <p>Buenos DDSS con formación, hay pocos, se desarrollan líderes sindicales profesionales, pero el 90% viene de bases que no tiene formación y no tiene formación en RRLL, solo son contrapeso, no de futuro, si no de corto plazo como para ver como saco beneficios para mis bases. El foco de ellos es</p>	<p>mismo, que cambió, por lo que deben hacer coincidir ese cambio con las expectativas que pueden existir, esta mutación es en un lapso muy breve, en pocos años, hace 5 o 10 años había condiciones que hoy ya no tenemos. Lo que he visto en proceso de mediación es que a los DDSS les cuesta hacer converger las expectativas de trabajadores con estos cambios, se da mucho en los contratistas de las industrias mineras. Se debe hacer un análisis acabado de cuales pueden las consecuencias que puede tener aparejado una mala decisión en un proceso de negociación, en el amplio sentido</p>	<p>lo que se da en la sociedad, no hay exponentes contemplativos y reflexivos, la palabra es impulsividad, es mejor sacar aplausos en la asamblea, y esto es con medidas de corto plazo. Por eso se debe capacitar a los dirigentes junto a la administración, hacer talleres, dejar de tratarlos como un elemento problemático, llegar a ellos como engranaje de la empresa, considerar como pieza fundamental, entender sus lógicas, aprendizaje conjunto, no impositivo. No solo en actividades misceláneas, invitar personas y asesores que puedan converger en las decisiones, compartir apreciaciones, no secretos. Trabajar</p>	<p>pasado...los DDSS están más enamorados del pasado que del futuro. No tiene propuestas...la minería hoy es tan distinta que el movimiento sindical tiene que tener una propuesta de futuro, trabajadores polifuncionales, adaptables, voluntad de educarse, y que las empresas le puedan dar estabilidad. Los viejos andan preocupados de sus disputas internas que en vez de entenderse con la administración...hoy en día disminuye el número de trabajadores y se aumentan número de sindicatos... ejemplo DCH que, en la última negociación, se dividieron en 2 sindicatos que cerraron y luego otros 3 que se fueron a huelga...deben ser vanguardia, anticiparse...los</p>	<p>responsabilidad no está en el trabajadores si no que no la jefatura, si no que el que manda no el que la hace... para tomar mejores decisiones hay que estar mejor formado...el cableado neuronal... No es que en el trabajo genere o propicia más cableado neuronal.</p>	<p>Mostrar apertura a las oportunidades Formación de DDSS en tecnologías Reconvertir representados DDSS como parte del do</p> <p>Entender que el negocio cambió DDSS con mirada de corto plazo, buscan medidas para mantenerse en los cargos Capacitar a los dirigentes junto a la administración</p> <p>DDSS están más enamorados del pasado que del futuro Trabajadores poli funcionales, adaptables, voluntad de educarse Asegurar unidad Obsolescencia tecnológica</p>
--	---	--	--	---	--	--	--	--

				<p>ver como ayuda a reconvertir a mis trabajadores, donde invertir RRHH dándole la mirada, no es que tengas que luchar más. El DDSS pasa a ser parte del equipo de DO, es un brazo armado, como evoluciona este negocio, como hacemos que no se queden fuera, entregando habilidades para no tener que sacarlos.</p>	<p>no solo las colectivas. Ejemplo las licitaciones de EECC con mineras, los trabajadores deben tener conciencia cuales son las opciones reales que tiene con el empleador, para que puedan ser socios. Ganar licitaciones y hacerse sustentables.</p>	<p>juntos antes de, pero si es algo buenos es la base de una construcción conjunta a futuro.</p>	<p>trabajadores caen en la obsolescencia tecnológica. Es un trabajador sin espacio si no se actualiza.</p>		
Procesos	<p>Dejar instalado que los beneficios no sean solo asociados a las mujeres, dejar abierto a hombres y mujeres, no solo asociar a la maternidad para mujeres, que quede claro que son tanto para hombres como para mujeres...</p>	<p>Todos los procesos que son transaccionales ya perdieron valor, los tácticos se empezaran a automatizar, por lo tanto, los estratégicos y de entrega de valor están avanzando más., todo es transaccional, por eso hay que tener buenas estrategias para</p>	<p>Yo diría 2 principalmente, el área de formación, cambiar el foco entregando contenidos a lo que necesita la organización, entregar lo que requiere cada cargo, no Excel para todo el mundo. Hacer buenas DNC de lo que necesita el negocio.</p>	<p>Buena pregunta...con los índices de desempleo que tenemos hoy, tengo la sensación de que los subsistemas de R&S no sean tan complejos, hay mano de obra, desde el mantenimiento de las personas en la organización, tampoco veo</p>	<p>Gestión de las relaciones laborales, para asegurar respeto, confianza, buenas desde lo humano, pero principalmente desde lo profesional, tener una base común a algunos de los temas que se trataran en conjunto. Hacer trabajos demográficos,</p>	<p>Yo creo que la Gerencia de Recursos Humanos y la de Asuntos Externos, son las áreas más políticas de las organizaciones, que deben entenderse con los principales stakeholders, todos creen que con los procesos técnicos de RRHH se cumple, una fantástica función de RRHH, es un poco más amplia</p>	<p>En el ámbito individual, reclutamiento y selección para mejora perfiles, Equipo: incorporase en los equipos, más en que en lo individual. Líneas de producción amplias, capacidades relacionales, como tener las competencias y como hacerlos trabajar juntos. Organizacional, poner el temas de las personas en la</p>	<p>Beneficios no sean solo asociados a las mujeres Utilizar cuotas No se afecten los bonos por temas de conciliación Disminuir la brecha salarial Transaccionales ya perdieron valor estratégico y de entrega de valor están avanzando más Formación: Hacer buenas</p>	

	<p>Se pueden utilizar cuotas, queremos impulsar que en el mundo privado se generen estas cuotas para considerar en los cargos, necesidad que exista representación femenina en todos los niveles. También es relevante que no se afecten los bonos por temas de conciliación y disminuir la brecha salarial</p>	<p>que operen estos procesos. Luego debemos ver como mantenemos, abordamos y reparamos a través de nuestros procesos. La reparación es esencial para un buen seguir adelante. Que nos queramos quedar acá, porque estamos en una empresa que nos orgullezca y estamos construyendo el futuro. El desarrollo es importante pero no desde los técnico, lo mismo pasa con las RRLL tiene que ser clave para orientar a las personas para tener interacción, para relacionarse y cuidar, no vemos la madurez emocional, capacidad de</p>	<p>Otra área es compensaciones donde cada día vamos a hacer compensaciones a medida, se apunta a desaparecer descripciones y evaluaciones de cargo, y pagar adicional, hacer modelos de cuanto genera de valor cada persona, cuanto hace un gerente, esto abre la discusión como se mide la productividad... hay que exponer número, todas agregan valor y se les paga diferentes. Una 3era es el área de HR analítica, una compañía como muchos colaboradores deben tener muchos datos...y donde pueden genera modelos predictivos de rotación, ver qué</p>	<p>dificultades, pues tu sabes que antes había una grúa en la minería, por lo que habían más mecanismos de retención, cosas que hoy no existen...esos beneficios ya no se paga por retener...lo que si visualizo en la industria minera, es el envejecimiento de la masa trabajadora sobre todolas políticas de egreso y como logramos compatibilizar, y generar condiciones similares para trabajadores que hacen lo mismo y que algunos que pueden estar ingresando y otros que llevan mucho tiempo. Otro punto importante es el tema de la reconversión laboral con todo</p>	<p>saber quiénes son, conocer su historia y como tratar con ellos.</p>	<p>que eso, la función política de RRHH... cual es ¿entenderse con sus contraparte, anticiparse, a las demandas, inventar nuevos beneficios para el futuro, iluminar a los ejecutivos de lo que quiere el personal, sea dentro o fuera de la faena...las áreas de RRHH tienen que hacer todo lo del área, pero la relación con la gente es algo que no hacen las máquinas, el vínculo con las comunidades, DDSS es algo cotidiano, lo que pasa en Chile hoy, en la minera no se han sumado hoy, pues tiene condiciones distintas, ...RRHH debe medir la presión todos los días, los impactos en la empresa y la sociedad..., copia feliz del edén y eso puede pasar la cuenta.</p>	<p>estrategia, decisiones de negocio, capacidades de los equipos, como asegurar....productividad se habla por todos lados, pero no sabemos con qué personas contamos, en excel se baja el costo...capacidad de negocio...no tenemos buenas métricas, sistemáticas, tenemos hasta modas...hacemos procesos de recursos humanos, actualizas las mismas pero no están conectadas con el de negocio, cuál es su gerente más importante, nunca decimos del de RRHH. Cuando importa RRHH, cuando falta gente, cuando no viene o cuando accidenta...</p>	<p>DNC Compensaciones Desaparecer descripciones y evaluaciones Cuanto genera de valor cada persona Área de HR analítica para predicción</p> <p>Envejecimiento de la masa trabajadora Políticas de egreso Generar condiciones similares nuevo y antiguos Reconversión laboral Gestión de las relaciones laborales Hacer trabajos demográficos,</p> <p>Función política de RRHH Anticiparse e inventar beneficios Medir clima laboral todos los días Medir malestar social</p>
--	---	--	--	--	--	--	---	--

			comunicación, etc. La estrategia tiene que hacer se cumpla	cosas le interesa a la gente, para una NC hay datos disponibles que no se utilizan.	lo que pasa, como entregamos herramientas a trabajadores				
Recursos Humanos	Negociaciones colectivas	Estos elementos pueden ayudar al cambio cultural, ayuda a la gestión del cambio con enfoque de género. Una negociación puede dejar algo estipulado y con acciones concretas. Una de las razones por la que se avanza tan lento en género, es porque no está incorporado formalmente. En las negociaciones por rama, es porque se negocia aisladamente, existe una cultura machista y patriarcal que	A los DDSS no les convendría plantear este tema como parte de una NNCC, promocionar los liderazgos femeninos y por otro lado no porque sean mujeres entienden de feminismo. Los instrumentos colectivos no hacen cargo de los temas de diversidad, no se hace cargo de la individualidad, ejemplo la educación y las becas se dan solo a los que tiene hijos, que pasa con los que no tienen, que pasa con las familias distintas, es decir está homogenizado,	Sería lamentable desde la perspectiva desde las RRL, que tengamos que trabajar esto a nivel gremial, para darse cuenta de que las personas se acercaran a sus representantes no. Mostrar a trabajadores que la responsabilidad es de las personas, la organización desde el GG deben instalar como parte de una agenda colaborativa sindical pero no de negociación colectiva, como una comisión, como invitamos y apoyarnos a las personas para que se	Es lo ideal, desde la vereda de DT, la herramienta del NC utilizada de buena fe, con mesura y entendimiento del negocio, las obligaciones de los empleadores, es una buena herramienta para en un espacio corto de tiempo, generar condiciones de relaciones de largo plazo, algunos dice que se compra paz, lo cual dura 3 años. Una reflexión sobre esto...el gran tema de las negociaciones es como los trabajadores y el mundo sindical, van a tomar una decisión o lograr	Los proyectos sociales, incremento de remuneraciones tomará más fuerza en las negociaciones colectivas, más allá del sueldo base, serán las rentas fijas, mensuales, garantizadas en todos los estamentos, ese será un tema, mejoramiento de los bonos, un BTN. Las 40 horas también, como compatibilizar la vida familiar, el teletrabajo. Incrementos de remuneraciones mensuales, beneficios novedosos no aparecen por parte de los sindicatos como planteamientos.	Vas a pagar por producción, por productividad, por horas, jornadas, eso tiene que ver con la calidad de vida, tiene una calidad de vida precaria, si aumenta tecnología hacer más con menos, se puede mejorar la calidad de vida? Apuntar al equilibrio, calidad de alimentación, conciliación, como mejoramos la calidad de vida del trabajador, busquemos nuevas respuestas a eso que vemos todos los días, te levantas temprano, te pagan pero te perdiste cuantas cosas...las exigencias van creciendo, la incorporación de la mujer a la industria, antes eran cosas raras ver mujeres,	Conciliación, jornada laboral, pensiones como principales temas de conversación...	Cambio cultural Relaciones laborales Instrumentos colectivos no hacen cargo de los temas de diversidad Beneficios homogeneizados (1 tipo familia, ahora hay 8) Agenda colaborativa Dialogo participativo Beneficios de corte inmediato o beneficios de largo plazo Estructurales con piso 40 horas también Compatibilizar la vida familiar Calidad de vida Evaluar a los trabajadores en competencias de adaptación y tecnología Ligar muy bien

		<p>los representantes, no quieren mujeres en mesas, con una no se puede hacer mucho, la cultura machista absorbe e invisibiliza la representatividad.</p> <p>Por participación en los temas de negociación. No es bueno que los grupos minoritarios tengan que competir por los recursos en la organización, la prioridad seguirá siendo género y LGBTI, no mezclar todo, el foco y mesas de trabajo, los intereses de cada uno</p>	<p>pero tenemos 8 tipos de familias en la actualidad. Que pasa con trabajadores que tienen padres adultos mayores, personas solas con mascotas. No estamos mapeando las necesidades específicas, de tratamos de hacer todo para todos. Los temas sindicales y su movimiento es siempre buscar la igualdad, pero antes cuando esto partió las cosas eran más tradicionales, familia clásicas, que pasa ahora con las personas que no son heterosexuales.</p>	<p>reconviertan, pero que no sea parte de un libro, de un capítulo, si es ley pierde valor de altruismo, pasa a ser obligación, se debe trabajar más desde el convencimiento y hacerse parte del proyecto, conversación y dialogo.</p>	<p>compatibilizar si en los procesos de NC van a apostar beneficios de corte inmediato o beneficios de largo plazo, beneficios estructurales que son piso o beneficios de corto, como BNT y jornada....hay una pugna, de un tiempo a esta parte...los beneficios por única vez son útiles para cerrar procesos...los trabajadores miraban y tomaban, hoy ya no es tan así, los sindicatos están en un tránsito de entender que los estructurales con piso que son importantes. Los pisos están en ley...</p>		<p>esa realidad cambió y seguirá cambiando, están preparadas las organizaciones culturalmente, los ejecutivos y supervisores, o los viejos para hacer estos cambios?</p> <p>Recomendaciones: Evaluar a los trabajadores en competencias de adaptación y tecnología, Potenciar la Calidad de vida y Ligar muy bien los bonos costos y productividad ¿Cuál tipo de relación debe primar la individual y la relación colectiva? Centralizar es fortalecer la necesidad individual</p>		<p>los bonos costos y productividad Centralizar es fortalecer la necesidad individual</p>
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--

Anexo 29 - Matriz de empleadores

CATEGORIA	AXIAL	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CODIGO DE PRIMER ORDEN / INTERPRETACION
Desafíos de negocio	Industria minera	Prepararse para los cambios legales del país. Proyecto de ley que hablan de las 40 horas, prepararse para enfrentarlo de manera integral. Próximas negociaciones pueden plantear un 4x3 con 40 horas , podrían pactarse con los sindicatos. Y se pueden generar impactos de los costos en las cotizaciones adicionales que se están impulsando como país, responsabilidad de la empresa el 5% previsional por ejemplo.	El primer desafío que toda industria, y en particular la minería, debe enfrentar es el de la seguridad y salud ocupacional. En este mismo sentido, contar con un Ciclo de Gestión de Riesgos robusto y a la vez simple, permite abordar de manera transversal el desarrollo de la organización convirtiéndola en un sistema en aprendizaje permanente. En consecuencia, poder gestionar integralmente los procesos y cada uno de los riesgos e impactos	Adaptarse a los proyectos, tecnología y cambios sociales.	Desde mi perspectiva, yo creo que la minería tiene un desafío de productividad que no lo ha resuelto, se ha quedado atrás, un mercado del cobre que es errático del precio, yacimientos viejos, baja la competitividad... cuantas personas vamos a despedida, ese es el discurso, distinto...	Hay un desafío importante de poder aumentar la productividad de los procesos, las personas y la compañía, hemos hablado de muchos temas, fortalecer competencias técnicas del segmento operador mantenedor, para una industria automatizada y por otro lado los procesos administrativos hacer un cambio y transformación tecnológico... Por el lado de lo social y las personas, participé en negociación, requiere que los ejecutivos estemos atentos a las demandas sociales del trabajo, se valora más la calidad de vida, amigable con medio ambiente...hay un tema valórico más fuerte. Como tercer punto, creo que hemos abandonado las zonas	Cambios sociales y políticos de del país Jornadas de 40 horas Costos en las cotizaciones adicionales Seguridad y salud ocupacional Gestión de Riesgos Gestión integral de procesos Proyectos de continuidad de marcha Tecnología aplicada a procesos

								del norte, la gente migra a la zona central, se van de las ciudades mineras y se van de La Serena al Sur, no hay progreso en las ciudades. El último punto es la reducción horaria, que nos puede pegar pues somos atractivos por el 4x3, y al reducir la jornada las empresas puedan tomar las ciudades nos hacemos menos competitivos.	
RRHH	A nivel de industria tiene que tenderse a la automatización, seguir la línea de Gaby y los camiones autónomos, CIO, telecomando y operación a distancia, la industria va hacia la automatización y por lo tanto a la profesionalización de algunos cargos. Como podemos llevar esto en el ámbito de las dotaciones, que pasa si cambiamos estos camiones como impactan las relaciones	En efecto, el propósito ligado a la productividad y desempeño superior de las personas está ligado controlar de manera efectiva aquellos aspectos que pudieran alterar o generar desviaciones en los procesos y subprocesos propios de la organización. Lo anterior, se basa en la premisa de la captura de las potenciales, el desarrollo, el equilibrio en la convivencia, el alineamiento y el apalancamiento de la estrategia del	Mejorar las competencias de capital humano para aumentar la autonomía y disminuir los niveles de supervisión, igualdad de género, diversidad e inclusión femenina e Impacto en la incorporación de nuevas tecnologías	Mejorar las competencias de capital humano para aumentar la autonomía y disminuir los niveles de supervisión, igualdad de género, diversidad e inclusión femenina y Aumentar los niveles de entrenamiento y capacitación	Igualdad de género, diversidad e inclusión femenina, Aumentar los niveles de entrenamiento y capacitación e Igualdad de género, actualmente la compañía está en proceso de certificación de la norma chilena 3262			Automatización Telecomando y operación a distancia Productividad y desempeño superior Entrenamiento y capacitación Igualdad de género, diversidad e inclusión	

Necesidades futuras	Empleadores	<p>laborales. Procesos de mantención se verán afectados por la profesionalización... Nuestra área tiene ya definido un proceso de reconversión de la mina, el de la planta aún no se revisa. Tenemos que ir y ver, hacer bench, ver perfiles y competencias. El área diseño organizacional, reclutamiento y desarrollo serán importantes.</p>	<p>negocio. Nuestro principal desafío es lograr productividad y desempeño superior de nuestra gente en función de los requerimientos del negocio que se basa en la confiabilidad humana. Para ello, los sistemas y subsistemas de RH se basan en la dinámica sólida y simple de gestionar y controlar los riesgos inherentes al ejercicio de las actividades que involucran acciones de las personas. Con la declaración anterior, la necesidad de contar con la claridad y alineamiento al propósito superior de la compañía que va más allá de los compromisos y desafíos propios de la gestión, incorporando el rol socio-económico y el impacto que tienen cada uno de</p>	<p>Mejorar las competencias del capital humano, será clave en la sustentabilidad de los negocios mineros en el corto plazo.</p>	<p>Aumentar la capacitación, eso ayuda en todo aspecto tanto en seguridad como en producción</p>	...	<p>La minería tiene mejorarlo, como dijo Pizarro, no es un problema del trabajador, sino que es un problema de procesos y gerenciamiento, de gerentes y de procesos... hemos postergado todo eso porque los precios abordaron...que pasa en los próximos 10 años En conjunto con eso, mitigación y los focos son los proyectos de automatización y digitalización, no solo robotización, si no que tengamos procesos más automáticos productivos y administrativos, mitigadores... Quizás otro temas que es de otro orden, es que la industria minera en promedio de otra industria, las remuneraciones</p>	<p>Nosotros lo estamos abordando con la mezcla de temas sociales y las competencias, buscamos en la zona y hacemos captación, inventamos programas, incorporando diversidad, discapacidad, comunitario con altos estándares de competencias. Hemos usado todo el trabajo del CCM para hacer programas que no solo sean empleables en Antucoya si no que en la industria. Estamos buscando digitalizar muchos procesos de RRHH, automatizamos las vacaciones, se hace a través de sistemas... pensamos en asistentes virtuales que resuelvan dudas de supervisores y trabajadores Para la calidad de vida, estamos haciendo pilotos en Centinela, flexibilidad laboral bien controlada, pilotos para cargos en centro urbanos y flexibilidad en el año por</p>	<p>Reconversión del personal Mejorar las competencias Aumentar la capacitación Productividad y desempeño superior</p>
---------------------	-------------	---	--	---	--	-----	---	--	---

			los procesos y actividades que desarrollamos y su impacto en la sociedad.				, según los numero de la media país, es un 75% más alta...tenemos trabajadores semi calificados con niveles de productividad bajo si comparamos con otras industrias... trabajamos con gente con más altas expectativas , los profesionales o jóvenes no quieren trabajar en zonas de interés, luego quieren cosas y sumamos expectativas ,	complejidad o contingencia, con home office.	
Trabajadores/as	Por otro lado, hay materias de cada gerencia, nosotros tenemos un proyecto estructural, es el proceso inverso al de DCH, es convertir una subterránea a un rajo, tenemos desafíos de reconversión. Donde no todos pasarán los filtros iniciales de reconversión, no	Así, el acceso a información y la demanda por transparencia, tienden a reenfoque la valoración del trabajo por parte de los trabajadores y trabajadoras. En consecuencia, la exigencia por mayores y mejores estándares de trabajo, calidad de vida laboral, seguridad social, igualdad, desarrollo	Los trabajadores sin duda alguna están preocupados por la optimización del recurso humano y la inclusión de tecnologías en la operación, esto traerá consigo que los operadores deberán estar mejor preparados y entender la estrategia del negocio de cada	Que lo reemplacen por tecnología	Sentimiento de desigualdad hacia el género masculino ya que por la aplicación de norma se perderán oportunidades de desarrollo. La norma 3262 es de cumplimiento voluntario, puede ser implementada en una organización	Los sindicatos no lo están tomando en serio, algunos más astutos, lo plantean desde la capacitación y la reconversión, ya están formulando la expectativa, y también los planes de salida...reducir dotaciones implica hacer eso...la industria tiene que modernizarse...	Hasta el momento no los veo preocupados, cuando se implementen autónomos o robots que hacen mantenimiento, estamos lejos de eso...pero le advertimos que se queden con lo que tienen, sobre todo con DDSS operativos . Profesionales también ven que su trabajo va a desaparecer, cuales son las competencias que se requieren en el	Filtros para la reconversión Acceso a información Demanda por transparencia Estándares de trabajo Calidad de vida laboral, Seguridad social e igualdad Desarrollo tecnológico Crecimiento socio-económico	

		<p>todos pasarán filtros de prueba. Se podría traer todo del mercado, pero respecto con los sindicatos es algo poco viable.</p>	<p>tecnológico y crecimiento socio-económico se transforman en las principales preocupaciones de la gente.</p>	<p>compañía</p> <p>Sus focos son capacitación, bono por gestión y desarrollo de carrera</p>		<p>con el fin de incorporar desde acciones positivas concretas e inmediatas que restablezcan la igualdad de género y la conciliación de vida laboral, familiar y personal. Esto hace que sin un contrato colectivo los beneficios sean para todos los trabajadores y trabajadoras.</p>	<p>contratando menos... Las compañías actúan de forma bipolar, sube el precio y contratan y bajan y despiden...</p>	<p>proceso. Hay que cambiar el enfoque del aporte de las personas...</p>	<p>Optimización del recurso humano Inclusión de tecnologías Capacitación Bono por gestión Desarrollo de carrera</p>
<p>Negociaciones colectivas</p>	<p>Que decisiones vamos a tomar en el corto plazo, donde podamos involucrarnos en los procesos, pueden ser los Programas de desvinculación asistidas. Viene un periodo de incertidumbre en las próximas NNCC por los cambios de prioridades y la imagen que tienen los mineros en la sociedad...</p>	<p>Es posible que, con los últimos efectos de las reformas en materia laboral, las reformas sociales, el cuestionamiento a los sistemas políticos, la crisis de representatividad de las estructuras sociales, generen, no solo nuevos sistemas de participación, sino que también una nueva forma de negociación. Pudiera ser que en el corto y mediano plazo los mecanismos de</p>	<p>Por parte de la empresa es importante que incorporen los compromisos en la sustentabilidad del negocio, Compromisos y KPIs asociados a temas de seguridad y medio ambiente, Bonos asociados a la producción y mejora continua, Compromisos asociados a la rentabilidad del negocio y KPIs asociados a los PDCs de cada línea operativa</p>	<p>Bonos ligados a la seguridad Más tiempo para la familia Del personal contratado cumplimos sus expectativas tanto en el convenio como en reuniones mensuales para ver temas, sin embargo no estamos preparados para trabajar con discapacitados en faena</p>	<p>Planes de egreso, mejorar beneficio sobre vivienda y pasaje</p>	<p>Yo creo que esto será en el año 24 o 25 serán temas claves...</p>	<p>Si se transformarán en temas laborales, en 34 meses será un tema, debería serlo, hay que hacer un trabajo en conjunto, puede quedar mucha gente de la región y el país afectado...tampoco veo cómo hacerlo por fuera de un contrato colectivo para que se le tome el peso que requiere...flexibilidad, perfiles nuevos nadie se va resistir...Bonos presenciales, también se puede hacer una agenda de trabajo en la transformación</p>	<p>Programas de desvinculación asistidas Cuestionamiento a los sistemas políticos Nuevos sistemas de participación Nuevas formas de negociación Compromisos y KPIs asociados a temas de seguridad y medio ambiente Conciliación familiar Planes de egreso Beneficio</p>	

			negociación se sustenten en la conflictividad regulada y queden en segundo plano las necesidades, expectativas y metas en un segundo plano, transformándose en procesos de negociación de poder.	En el caso específico de mi compañía sería incorporar los KPIs asociados a sus PDC establecidos por líneas operativas o áreas de trabajo					vivienda Beneficio pasajes
Recursos Humanos	Procesos	El área de RRHH, tendrá alto nivel de especialización, poli funcionales, donde puedan hacer los trámites con interacción Capacitar a los trabajadores para que puedan gestionar sus trámites. El área de administración de personas será importante	Generando un estadio de conversación de crecimiento mutuo y equilibrado, donde las necesidades y expectativas se puedan conjugar en un crecimiento sustentable, con una variable de compromiso mutuo, transparencia, reconocimiento y, sobre todo, responsabilidad transversal conjugada con reglas claras y equilibradas para todos quienes se desempeñan en las empresas. Es decir, si las responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo	El área de HR, específicamente el área de beneficios y compensaciones, como también el área de personal y remuneraciones, quienes en definitiva son los procesadores de estos en su fase final. Sin duda alguna en temas de Inclusión es un tarea que debemos asumir en el corto plazo, por otro lado creo que algunos beneficios asociados a cumplimientos de sobre producción debieran quedar mejor	Estar siempre presente y tener cercanía con los trabajadores, ojalá hacer participe a la familia de la compañía donde trabaja el empleado	...	Desarrollo de personas, pero bien en la dura, ajustar perfiles a los procesos, entrenamiento, el que se hace en reconversión, no de habilidades blandas, si no que ajustar el stock de capital humano, al cual no estamos acostumbrados, ni siquiera en Chile. Diría que Anglo y Exxon son y así aplicó disputada, prácticas de Exxon y Shell	Área clave para mí es un gran tablero de RRHH, si no que hacer bienestar, clima, compromiso, como está haciendo la relación. Adelantarse a las relaciones laborales. HR analítica. Que haya propuestas de valor de ser minero/a en este país. Sentir orgullo de pertenecer. Una línea de trabajo de RRHH que vaya en esa línea, empresas sustentables, con calidad de vida. Gestionar a las personas que tienen conocimientos escasos, actualmente algunos colegas nos levantan personas, les ofrecen mejores trabajos, como capturamos al talento, como aceleramos el	Diseño organizacional y perfiles Reclutamiento y selección Desarrollo de las personas Administración personas autoservicio Productividad y desempeño superior Beneficios Compensaciones y remuneraciones Conciliación familiar

			se encuentran bien delimitadas y los sistemas selección, formación, evaluación y consecuencias son equilibrados y transparentes, el proceso de negociación radicaría, principalmente en aspectos relacionados con productividad y desempeño superior.	establecidos sus KPIs				desarrollo....sacar el estigma de la canas.	
Negociaciones colectivas	Los temas sociales pueden impactar en las demandas, puede que la solicitud de igualar condiciones entre trabajadores se transforme en una pelea por ese tema. Profesionales van a querer ingresar un plan de egreso, han ingreso demandas a propósito de las desvinculaciones que se hicieron hace poco tiempo, evaluar un PDA (plan desvinculación	La demanda fundamental desde las relaciones laborales ha nacido desde la subjetividad de los procesos de RH. Es un problema que aún no se puede resolver. Sin embargo, si es posible objetivar, a través de las tecnologías disponibles, y por tanto con acceso a la Big Data, es posible re-determinar y poner elementos en la conversación elementos que subyacen al proceso puro. Es decir, si logramos	Si principalmente los temas de compensaciones y gestión de la diversidad.	Calidad de vida laboral y gestión de la diversidad	...	Fundación Chile, Collahuasi, Teck, lo han trabajado...pero no lo han incorporado...a toda la minería., ahora si ahora, pero los diseños están hecho, se demoraron mucho, la industria todavía no cree en ello, contrato externalizando, y con mano de obra a...la minería no debería darse el lujo de no tomar estos trabajo en el ámbito formativo... proceso		Igualar condiciones entre grupos de trabajadores/as Planes de egreso Gestión estratégica de RRHH y de negocio, siempre que se tengan procesos transaccionales OK. Calidad de vida laboral Compensaciones Diversidad	

		asistida)	<p>tener un entendimiento básico de lo que significa objetivamente separar el desempeño de las intenciones y, constatar realidades objetivas, los procesos de recursos humanos podrían ser disminuidos y dejarían el espacio de conversación a elementos estratégicos centrados en productividad y desempeño superior.</p>				<p>estándares niveles capitales...Enap es superior, operador calificado del petróleo es mucho más alto y los profesionales igual... Un sindicato de profesionales de distintas industria, minero es días de permiso, copian contratos...un supervisor de Enap ...da todo por supuesto y se enfocan en planes de desarrollo, carrear, postgrado perfeccionamiento es el 60%..</p>		
--	--	-----------	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 30 - Matriz de representantes de trabajadores

CATEGORIA	AXIAL	E1	E2	E3	E4	E5	CODIGO DE PRIMER ORDEN / INTERPRETACION
Desafíos de negocio	Industria minera	Desafío en los temas de contratación: de aquí al 2025 tendrá dotación 50%-50% están contratando principalmente, sin contratar varones y está el riesgo de desvinculación de varones. En el ámbito de maquinaria, se viene un boom de automatización, se están comprando camiones que se operan de otra forma, o sea desde una sala de control pueden operar 3 o 4 camiones.	Los desafíos de las mineras son grandes, todas tienen sus proyectos a mediano y largo plazo, nuevos rajes, inversiones, tecnologías, etc.	Aquí nosotros como sindicato dentro de la compañía, estamos viendo la implementación de la robótica, instrumentación, digitalización, llevar los cupos y socios del sindicato a ser reemplazados por máquinas, si bien es parte de avanzar con la tecnología, consideramos que se puede hacer, están en su derecho, pero también respetando el desarrollo y cupos por área de trabajo. Creemos que es un desafío compatibilizar los retos de las tecnologías, la implementación y el desarrollo de la mano de obra, del operario, la compañía tiene un desafío de poder llevar eso de la mano, ambas partes conversen y se desarrollen, en forma mutua y por el	No todas las mineras tienen la misma visión sobre procesos futuros, depende de la ley del cobre, nuestra empresa tiene la ley más baja y los costos son más altos, hay que mover mucho mineral, nuestras proyecciones van de la mano con la tecnología. Entonces depende de cada minera como se vuelve competitiva. El contexto nacional nos impactara somos capitales extranjeros y puede afectar...	La industria minera tiene un enfoque de corto plazo en el sentido de automatizar, sus sistemas productivos para mejorar productividad, reducción de costos y más cobre.	Boom de automatización Proyectos a mediano y largo plazo Nuevos rajes Inversiones Tecnologías implementación de la robótica Instrumentación y digitalización Desarrollo de operadores/as Ley más baja y los costos Mejorar productividad, reducción de costos y más cobre.

				bien de la empresa.			
	Trabajadores/as	...	Los desafíos que tienen son en su totalidad en cuanto a temas particulares, también apoyando a que sus trabajos sean de competitividad. Que sean potentes en la minera y seguir creciendo como personas y como profesionales, eso va de la mano con la parte económica. Si claro, la automatización, es un problema que está emergiendo, a ver en particular nos afecta porque el 2020 se viene rajo con un proyecto autónomo, con máquinas que se operan con un sistema, sin operadores.	Principalmente en el área de la producción, hoy en día, ya hay robots, que están reemplazando, en la cosecha de cátodos, principalmente por seguridad, estamos abierto a que sea así, siempre y cuando no juegue en contra eliminar un cupo... en un área de ripios, producto de que el mineral tiene humedad, el de la pilas, se ve expuesto el operador cuando distribuye minera, para evitar un incidente o fatal, se está implementado retro excavadoras a distancia robotizadas...	En lo personal, hablaremos como El Abra, nosotros tuvimos una crisis el 2015, sacaron a 50% de los compañeros de trabajo. El Abra es como una escuela, da experiencia a personas y las forma... Proyecciones futuras le hemos dicho que la cosa no se ve muy bien, va afectar la cesantía y si los inversionistas dicen que no es rentable	Aunque muchos especialistas dicen que la tecnología no viene a quitar trabajo, consideramos que la industria minera no es como la revolución industrial de Europa.	Seguir creciendo como personas y como profesionales Que no juegue en contra la tecnología Eliminar unos cupos Cesantía
Necesidades futuras	Empleadores	Este tema de los camiones mixtos, es preocupante ya que la proporción de operadores bajará, será 1 para 4 camiones. Los trabajadores creen que su futuro es incierto. Nosotros le propusimos a la empresa capacitar a la gente no solo en lo que se desempeña, sino que también para futuro, esto	Tengo mi visión contrataría, lo hacen para que bajen los costos y se pueden invertir más en las propias minas	La preocupación principal es por la seguridad, pero cuando este equipo entra a reemplazar, afecta la empleabilidad de los socios, y nuestro deber es defender el puesto de trabajo, dentro de las conversaciones con la compañía es a respetar puesto de trabajo, y al momento de implementarse algo	Nosotros estamos en una directiva nueva con DDSS jóvenes, a través del diálogo se consigue más que ir a la inspección del trabajo. Una buena comunicación, es mejor que llegar a la pelea...lo hemos demostrado con hechos, con una demanda la empresa	Esta revolución actual, la cuarta, se necesita mayor especialización, automatizar un camión minero no es llegar y ponerle un cable, hay un sistema operativo mayor, no lo puede hacer un operador normal, necesita más preparación, este trabajador quedará cesante. Si no se	Contrataciones Especialización Seguridad Reconversión Comunicación y diálogo Preparación

	<p>es como una crónica de una muerte anunciada, ojala hacer capacitaciones para que una vez que estén fuera del trabajo puedan saber invertir. Dentro de la concentradora como proyecto las personas ya se están capacitando, Spence seguirá siendo hidrometalurgia, se tratarán otro tipo de minerales, las contrataciones para este proyecto serán 50% - 50% con alrededor de 200 personas</p>		<p>transversal en las áreas, y tal vez él pueda pasar operar los equipos.</p>	<p>se cierra...hay un convenio vigente y no te daré nada adicional...pero Lo negativo es que los trabajadores dicen que estamos vendidos, que no nos paralizamos...</p>	<p>reinventa tendrá que hacer trabajo en otros lugares fuera de la minera. La proyección en el corto plazo es especializarnos para la industria</p>	
Trabajadores/as	<p>Nuestra negociación es el 2021, próximo año vamos a realizar planificaciones, todavía está en idea no en detalle. Después de la NNCC 2018 nos avisaron que se controlaría las salas desde el CIO, nunca nos informaron de eso. Por ese tema incluso perdimos una escala. Con los bonos no hemos tenido problemas, hemos subido mucho, también hemos incorporado beneficios, como beneficio casa, es uno de los tantos que queremos incorporar. La fiesta navidad también</p>	<p>Por nuestro lado, estamos preocupados, empiezan con 15 camiones, una saca la cuenta y son 2 turnos A y B como mano de obra menos.</p>	<p>En el área de producción directa, el personal fue capacitado y también hay un personal externo, no nos afectó directamente, pero en el futuro pueden darse dependiendo de costos o pérdidas, en el futuro se pueda externalizar o internalizar. Si bien van capacitando y actualizando, va poniendo en antecedente en la forma con la empresa que presta el servicio, Antucoya es la minera del futuro. Pues tiene una sala de operación a distancia, pero no en la faena misma...y es porque esta planta</p>	<p>Estamos tratando que la gente entienda que no es un juego... tuvimos una negociación y cada empresa maneja cada detalle de los trabajadores, no pudimos manejar ciertas cosas... pusieron plata porque la necesidad afecta, los ciegos y no deja ver o solucionar temas de mayor impacto laboral. hace 3 meses se negoció y ahora empiezan a encontrar mala la negociación, no pudimos cambiar</p>	<p>Nosotros por ley, está la comisión bipartita y ahí como DDSS tenemos facultades para tener tipos de capacitaciones y calificaciones, enfocado en eso en las reuniones con la empresa, está la inquietud permanente Collahuasi pondrá 6 autónomos completos, dejará 24 operadores fuera de la operación por su reemplazo. ¿Que pasara con estas 4 personas? Nuestra preocupación puedan estudiar algo técnico, para mirar el control, o</p>	<p>Escalas salariales Beneficios Bonos Camiones autónomos Externalización Internalización Reinventarse Estudios técnicos o profesionales y calificaciones Tomar en serio el cambio Comisión bipartita</p>

		es un tema a considera, algo tan simple que ayuda a la calidad de vida de los trabajadores. El tema de la automatización será el fuerte que tenemos ahora.		debiese haber operador de manera automática. El chancado es inteligente con sensores, pero no opero autónomo y depende del operador, es porque tenemos material particulado (polución) que se pone en los sensores que evita el envío de la señal.	nada, tocaron más el bolsillo.	seguir título universitarios, o algo más evolucionado, sea el mantenedor del equipo, el trabajador tiene que si o si reinventar laboralmente.	
Negociaciones colectivas	...	Se repite la pregunta con ellos, es por un tema sustentable, le bajan el perfil. Viene un proceso de flexibilidad laboral, las personas que están en un computador, pueden trabajar desde la casa Dejan de percibir bonos por no subir, tienen que cambiar el contrato, vamos perder personas en el sindicato. Se hacen ajustes en el perfil, no puedes estar sindicato por que no estarás en la faena derechamente.	Se formaron comisiones de seguimiento del contrato colectivo y mesas de productividad en las cuales hay propuestas para mejorar la productividad de la compañía, buscar aristas que pueden estar debilitando la continuidad de operación y producción. El compromiso es trabajar y se lo ofrecimos a la compañía, para que las metas anuales se cumplan, de la mano del respeto y el compromiso comparándonos con la sociedad actual, donde al trabajador no se les escuchaba, nuestra huelga paso por eso pues no fuimos escuchados durante 3 años, y un sinfín de cosas que ocurrieron. No quedó plasmado en un punto en específico del contrato el tema de cambio	...	Sí, tenemos algunas ideas para la negociación colectiva, es general una estructura organizacional en base a una pirámide, cosa de que una fecha al momento deje de contratar personas y como viene la automatización, las personas, muerte natural del trabajo sea por la salida del trabajo. Personas abajo acorten brechas, puesto superiores y antiguas se retiran por condiciones de salud, dejar de contratar para apretar la pirámide arriba. Lo que dicen algunos empleadores de la industria es que en 50 años tengamos 2 personas, que sea	Proceso de flexibilidad laboral Dejan de percibir bonos por no subir Cambiar el contrato Perder personas en el sindicato. Se Ajustes en el perfil Comisiones de seguimiento Diálogo participativo Estructura organizacional Desarrollo carrera laboral (ascensos) Planificación dotacional	

				tecnológico, lo que pasa en 2 años es poner una pila dinámica, hacer modificaciones en la línea de chancado...sin embargo no están plasmadas, pero en el espíritu...3 a 4 años se verá fuerte los cambios tecnológicos...pero nada que nos alerte ahora en algo masivo...tanto planta o mina es superar brechas de polución y llegar a la óptima producción...luego de eso el foco es complementar o implementar los temas de tecnología. Hoy solo tenemos un robot y las retro robotizadas.		operada por un ingeniero, todo autónomo, el presidente de BHP dice eso, nosotros buscamos mantener los puestos de las personas que ya están.	
Recursos Humanos	Procesos	En BHP estamos teniendo problemas con los pagos, hay problemas administrativos. Los temas financieros se ven en Asia y esto cuando queremos hacer reclamos es difícil por los horarios, formamos una coordinadora BHP con cerro y MEL por el tema, queremos juntarnos con el presidente. No hemos logrado juntarnos con él.	Por la parte nuestra la parte nuestra, es reducida en cuanto a personas, si no hay nada que hacer, y esto va...contratar buenos profesionales, pero buenos en términos emocionales. Me refiero a los liderazgos de la faena, que son los mandos medios o jefes de turno...ahí es donde es clave para el éxito de la organización.	Con respecto a RRHH uno puede tener muchas miradas, uno puede observar principalmente, una parte administrativa, acá se forma un equipo, mando medio y operativos...la debilidad de RRHH es la rotación de la jefatura, cuando es tan amplia y grande y seguida es difícil armar equipos de trabajo, una rotación de personal afecta, con esa inestabilidad, el desarrollo y planes de trabajo, cuando desaparecen los eslabones se cae el plan,	El diálogo participativo ayuda a una buena comunicación y buenas respuesta ayuda a mantener el diálogo	La otra vez me metí... me voy a poner político con esto, o viendo reformas estudiantiles, quien decía que potenciaría, la fundación chile, consejo minero, 75% de las carreras actuales en minería van a desaparecer. El viejo de la máquina de escribir va a ser reemplazo por un computador, o el que aprieta la válvula, hay puestos de trabajo será reinventadas por personal técnico.	Pagos hay problemas administrativos Contratar buenos profesionales Buenos en términos emocionales Preparar técnicos y no universitarios Rotación de la jefatura Calidad de vida de campamentos Diálogo participativo Contratación y diseño organizacional

				<p>es una debilidad de RRHH de no tener la capacidad de tener a la persona un semestre...como relaciones laborales una debilidad es el trato hacia las personas, la indiferencia hacia las personas, la poca preocupación de la calidad de vida de campamentos</p>		<p>Entonces si vez la reforma laboral va de la mano con el nuevo están las mineras o industrial, preparar técnicos y no universitarios, más operadores de sala y computador, más que terreno, el tema más importante es el tema de contratación y diseño organizacional, que las personas que queden sean las que tiene. Las que se hacen tareas a pie van a desaparecer...</p>	
Negociaciones colectivas	...	<p>Esos temas se hablan en todas las negociaciones, es tratar de que al final, la sociedad ve al minero, y somos privilegiados, pero desconoce que nos vamos a morir antes por la contaminación, o por las enfermedades profesionales traumatológicas. Siempre se está reforzando el tema del egreso, en la próxima NC es tener un egreso con sistema de salida mejorado...el 2x1</p>	<p>Mira siempre cuando hace un análisis quien te presta servicio está contento, es más eficiencia, menos ausentismo, había muchas cosas pendientes.</p> <p>El reconocimiento, la compañía debía repartir utilidad, la minera tiene una estructura financiera elaborada, no recibíamos gratificación legal, la conseguimos, conseguimos incremento de un 15% de todo el CC en sí, el BTN también fue incrementado, eso hoy en día da como resultado que desde con 2 días menos, de producción ya se está llegando a las metas</p>	<p>El abra tiene un sistema de producción que era de óxido, este se acabó...lo tuvimos por 20 años, el futuro es una concentradora, con una inversión gigante...la parte fundamental de RRHH es re encantar a la gente, el abra es buena escuela, formadora de operadores, pero vive lo negativo, toman experiencia y se van. Los proyectos futuros pueden ser parte de los trabajadores, controlar la rotación y aumentar</p>	...	<p>Salud ocupacional Planes de egreso Reconocimiento Repartir utilidad Bono de producción Incentivos aumentan compromisos Re encantar a la gente Controlar la rotación Aumentar compromisos Valorar beneficios</p>	

				<p> mensuales, son resultados que comprometen al trabajador, hay un bono de producción que pagaba 50 mil y ahora paga 180 mil son incentivos que aumentan compromisos del trabajador, puntos esenciales e importante, las metas de la compañía sean superadas. </p>	<p> compromisos... muchas gente no valora beneficios... quedan algunas cosas para rentar que el abra no sea escuela y se puedan los viejos establecer a futuro, con eso demostrar a los inversionistas que esta es una empresa atractiva....la vida útil no da a más de 10 años...pero si sale concentradora aserian 50 años más, para que lo que nosotros es impagable es llegar a nuestra casa, se mantiene en el abra para llegar a sus hogares </p>		
--	--	--	--	---	---	--	--