



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INCLUSIÓN FEMENINA EN LA INDUSTRIA MINERA CHILENA
ANÁLISIS PARA BHP BILLITON CHILE**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN

MYRIAM SILVANA ESPARZA SAAVEDRA

PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
LEONARDO VIDAL URIBE**

SANTIAGO DE CHILE
2016

INCLUSIÓN FEMENINA EN LA INDUSTRIA MINERA CHILENA

ANÁLISIS PARA BHP BILLITON

El presente informe describe el trabajo realizado y los principales resultados entregados en el proyecto de consultoría realizada para BHP Billiton Chile Inc y que tiene como objetivo establecer las mejores prácticas del mercado para aumentar la participación femenina en la industria minera nacional y definir un set de pasos a seguir, metas y KPI's, ajustados a la realidad de la empresa señalada. Lo anterior a modo de incorporar en el corto plazo todas aquellas mejores prácticas que concuerden con su respectivo foco estratégico bajo la perspectiva de los cuatro imperativos para el liderazgo femenino, publicada por CEP en Diciembre 2014.

El análisis se inicia estableciendo qué es diversidad de género, cual es su real necesidad y el estado actual de la problemática a nivel mundial y local, para luego explicar en profundidad la perspectiva sobre la cual se basa la presente tesis, y los cuatro imperativos que rigen la planificación corporativa con respecto a la diversidad de género en Chile. Posteriormente se establecen los principales obstáculos para el desarrollo de carrera femenino a nivel global, los que posteriormente son analizados y contrastados a la realidad nacional en la industria minera, mismos que son posteriormente analizados por expertos mundiales en la materia para ampliar la visión expuesta por el autor.

Finalmente se analiza en detalle la realidad de BHP Billiton Chile en términos de diversidad, su estado actual y deseo futuro para luego definir un plan de implementación, sus respectivos costos, KPI's a medir y definición de éxito, respectivamente. Al finalizar el documento se presenta las conclusiones de la estrategia planteada, considerando todos los elementos evaluados en los capítulos anteriores.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	1
1.1 Diversidad como una necesidad	2
1.2 La realidad en términos de Diversidad	4
1.3 Marcha con nortes equivocados	5
2. Cuatro imperativos en el Liderazgo femenino	8
3. Principales obstáculos para la diversidad de género	9
3.1. Micro desafíos en el desarrollo de carrera	9
3.2. Reinserción luego de ausencia prolongada	14
4. Mejores prácticas para combatir los obstáculos	16
4.1 Mejores prácticas para el cambio cultural	16
4.2 Mejores prácticas en el desarrollo de carrera	18
4.3 Mejores prácticas para la reinserción post ausencia prolongada	20
5. Opinión de expertos en el desafío de Diversidad	22
6. El desafío de BHP Billiton Chile	27
6.1 Diagnóstico en cifras actuales	27
6.2 Opinión del talento interno	28
7. Recomendaciones para BHP Billiton Chile	32
7.1 Recomendaciones en la gestión corporativa:	33
7.2 Recomendaciones en la gestión de carrera:	33
7.3 Recomendaciones para el periodo post natal:	35
8. Costos de Implementación	36
9. KPI's para medir el éxito en Diversidad	37
10. Conclusiones	41

11. Bibliografía	42
12. Anexos	44

1. INTRODUCCIÓN

Luego de dos décadas de intentar mejorar la participación del género femenino en el mundo laboral, numerosas compañías alrededor del mundo, en distintas industrias, están aún lejanas de lograr la real equidad de género. Aún cuando algunas mejoras se han logrado y una mayor consciencia en el tema se ha desarrollado en los últimos diez años las organizaciones aún siguen luchando en el desafío de la inclusión, intentando cambiar la forma de hacer las cosas y atreviéndose a desafiar y romper sus propios paradigmas¹. BHP Billiton es una de ellas.

La empresa, ya embarcada en el desafío de aumentar el número de mujeres en sus filas, a todo nivel jerárquico, busca definir un set de prácticas a aplicar en la organización en los próximos cinco años, basándose en la perspectiva de los 4 imperativos para el liderazgo femenino establecido por CEP en 2014. Para ello, se establecen las mejores prácticas existentes en materia de diversidad, se analizan las brechas existentes dentro de la organización a la fecha y se establecen las prácticas recomendadas para eliminar dichas brechas en el plazo indicado por la organización. En forma complementaria se estima el costo asociado a la implementación de las prácticas recomendadas, y los respectivos KPI's para medir el éxito/fracaso de su aplicación.

De acuerdo a lo establecido en el Reporte Global en Brechas de Género 2014, las mujeres están participando activamente de la educación tanto a nivel de colegios como universidades, logrando graduarse de diversas especialidades e incluso entrando al mundo laboral en igual razón que sus pares del género masculino, sin embargo, a un cierto punto en su carreras gran cantidad de mujeres toma la decisión de abandonar su trabajo y utilizar sus habilidades y experiencia en otras actividades ya sea para emprender en forma independiente o bien hacerse cargo del cuidado de familiares o hijos. Literatura en este tópico se refiere a esta pérdida de talento femenino como "pipeline leakage", aquel derrame que las compañías necesitan minimizar si desean crecer utilizando su total capacidad.

Este problema es también tema de preocupación para BHP Billiton, quien como uno de los grandes actores en la Industria minera mundial, visualiza el mismo fenómeno entre sus filas, sin un real aumento en la representación femenina a través de los años y sus esfuerzos por cambiar esta tendencia.

Pero porqué ocurre esto en gran parte de las industrias? Se están realizando los esfuerzos suficientes para minimizar la brecha de género en el mundo laboral? Hay algo que no se esté visualizando, algún elemento perdido en la ecuación? Lamentablemente, la respuesta a estas interrogantes no es sencilla de encontrar y

¹ Human Capital Report 2014, World Economic Forum

las organizaciones aún intentan develar y entender que podrían hacer mejor para mejorar la participación de mujeres en todos los niveles.

Un enfoque para estructurar los potenciales elementos perdidos en la ecuación es el elegido por la compañía en análisis y propuesto por el Corporate Leadership Council (CEB) en 2014, quienes con base en cuatro imperativos clave, intentar simplificar el análisis y clarificar las razones por las cuales las mujeres siguen estando escasamente representadas en cargos de poder. Dada la relación cruzada que existe entre los cuatro imperativos mencionados, el presente informe se concentra en analizar los dos principales: micro desafíos en el desarrollo de carrera de una mujer y el retorno al mundo laboral luego de una ausencia prolongada. Con este análisis, acciones concretas se identifican como mejores prácticas en base a la experiencia de cientos de organizaciones alrededor del mundo que enfrentan igual desafío.

1.1 Diversidad como una necesidad

Hoy mas que nunca las mujeres juegan un rol relevante en la sociedad tanto como proveedores, consumidores, tomadores de decisiones y cuidadores, razón por la cual su involucrimiento en la fuerza laboral tiene considerables implicancias en el desarrollo económico y social de las comunidades a las cuales pertenecen. De igual forma, las mujeres están hoy mucho más dispuestas a invertir en el cuidado, bienestar y educación de sus hijos, dando más oportunidades a las futuras generaciones de ser parte y compartir un entorno de equidad en el mundo laboral².

Una mayor inclusión del género femenino en la fuerza laboral puede parecer un tema de justicia social para algunos, una metodología racional para alcanzar mejores decisiones para otros o una buena forma de enfrentar la escasez de talento alrededor del mundo para muchos pero la evidencia existente señala que una fuerza laboral más diversa simplemente conlleva a mejores resultados financieros³. Economistas estiman que lograr una igualdad en las tasas de empleo de hombres y mujeres puede incrementar el ingreso interno bruto de su economía en 5% si se trata de USA, 9% en Japón o 34% en Egipto y lo que resulta aún mas interesante es que de los 865 millones de mujeres que existen alrededor del mundo y que tienen el potencial de contribuir integralmente a la economía nacional, 94% vive en economías emergentes o en desarrollo⁴.

Específicamente en el sector empresarial, existe también evidencia de una relación directa entre diversidad y el desempeño de la compañía, no sólo en

² When Women thrive, businesses thrive, Mercer, 2014.

³ Women Matter Report 2007, McKinsey&Company

⁴ Women, Work and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity, IMF 2013

términos financieros sino también en parámetros asociados a bienestar, motivación y ambiente laboral. De acuerdo a un estudio realizado por McKinsey en 2007, más de 89 compañías europeas obtuvieron un mayor retorno sobre activos, mejores resultados operativos y un incremento en el valor de sus acciones, luego de incrementar el número de mujeres en sus comités ejecutivos y Boards en un período de dos años (ver anexos A y B). El mismo efecto fue medido por la Universidad de Pepperdine, en California, luego de analizar a 215 empresas pertenecientes a Fortune 500 durante 19 años, siguiendo su desempeño financiero luego de incrementar el número de mujeres en su plana ejecutiva. Los resultados indican una fuerte y positiva correlación entre la representación de mujeres a nivel ejecutivo y la utilidad alcanzada por las empresas, haciéndolas entre un 18 y un 69% más rentables que el promedio de empresas Fortune 500 en su industria. Además de la evidencia en números existe también una necesidad: las organizaciones enfrentan hoy una escasez de líderes calificados, el envejecimiento de su fuerza laboral y una real batalla por atraer talento, razón por la cual es cada vez más importante para las empresas el seleccionar, atraer y desarrollar al máximo el talento de sus empleados⁵.

Una mirada a las futuras generaciones entrega también argumentos para lograr la igualdad en el entorno laboral dados los altos estándares de calidad de vida que se buscan, sin miedo a buscar otras alternativas en caso de que los requerimientos no sean cumplidos. PwC ha liderado numerosos estudios entorno a esta tema indicando que la generación denominada “millennial” (nacida entre 1980 y 1995) es altamente educada y segura de si misma y se encuentra hoy ingresando a la fuerza laboral a una tasa mayor que cualquier otra generación antes vista, con altas expectativas respecto a la igualdad de género y condiciones laborales⁶.

La industria minera no se queda fuera del fenómeno antes explicado y muestra también la misma tendencia cuando se analiza el número de mujeres en sus Boards y niveles ejecutivos versus el desempeño financiero alcanzado. Con base en la experiencia y estudios realizados por la organización Women in Mining (UK) sobre empresas mineras tales como Anglo-American, BHP Billiton plc y Rio Tinto plc entre otras, existe una correlación positiva entre el número de mujeres en directorios y los dividendos alcanzados, medidos sobre la base de distintos parámetros financieros⁷. El Instituto de investigación “Credit Suisse Research Institute” y su estudio realizado el año 2012 encuentra también la misma correlación. En términos de gobernanza y ambiente laboral se comprueba que las compañías con un mayor número de mujeres en sus directorios poseen distintos comportamientos de gobernanza, con una mayor adherencia a los códigos de conducta establecidos, mejores instancias de comunicación, un mejor manejo de

⁵ Advancing women’s careers, Burke & Vinnicombe.

⁶ The female millennial: A new era of talent; PwC (2015)

⁷ Mining for Talent 2013, Women in Mining (UK)

riesgos, registros financieros y contabilidad además de un mayor foco en la satisfacción del empleado, entre otros beneficios⁸.

1.2 La realidad en términos de Diversidad

De acuerdo a la data del Banco Mundial, las mujeres se mantienen aún subrepresentadas en la fuerza laboral de muchas economías alrededor del mundo (ver anexo C), aún cuando las organizaciones están conscientes de los beneficios potenciales y los gobiernos trabajan en mejorar la legislación para promover la igualdad de género en el trabajo. La brecha existente entre hombres y mujeres se ha estrechado en los últimos años sin embargo se está aún lejos de alcanzar la real igualdad y lo que resulta aún más preocupante, las organizaciones están fallando en contratar, retener y promover a sus talentos femeninos en las tasas que debieran para alcanzar la equidad en la próxima década⁹.

Países como Islandia, Finlandia y Noruega son los 3 primeros en términos de diversidad de género, disminuyendo considerablemente su brecha desde el año 2006 a través del empoderamiento femenino en su economía y política y dando nuevas oportunidades para que sean incluidas en programas mas amplios de educación, salud y trabajo¹⁰.

A nivel mundial, al analizar la fuerza laboral interna de una organización promedio, las mujeres aún se encuentran en mayor número en roles de administración, cayendo dramáticamente en nivel de mayor rango. En base al estudio realizado por la consultora Mercer (UK) sobre 164 compañías en 28 países alrededor del mundo, las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral a nivel profesional y un 36% a nivel gerencial, cayendo a un 26% en roles senior y 19% en roles ejecutivos¹¹ (ver anexo D).

Con referencia a la industria minera los números son aún menos optimistas ya que mantiene el menor número de mujeres en directorios (ver anexo E) comparado con cualquier otro sector industrial en el mundo y considerando las 500 compañías más grandes listadas por Fortune¹². Luego de dos años de arduo trabajo intentando disminuir la brecha de género, la industria muestra un incremento de apenas 3,1% en la representación de mujeres en directorios, considerando las 100 compañías mas grandes listadas por Fortune (ver anexo F). A esta velocidad, tomará hasta el 2039 alcanzar un 30% de masa crítica de mujeres en directorios,

⁸ Mining for Talent 2013, Women in Mining (UK)

⁹ When Women thrive, businesses thrive, Mercer, 2014.

¹⁰ Global gender Gap Report 2014, World Economic Forum.

¹¹ When Women thrive, businesses thrive, Mercer, 2014.

¹² Mining for Talent 2013, Women in Mining (UK)

con un plazo aún más desalentador en Latinoamérica donde la explotación de recursos naturales es crucial para el desarrollo¹³.

En conclusión, sin importar las pequeñas diferencias entre países, continentes o industrias o hacia donde se fije la mirada, el resultado es el mismo: las acciones tomadas hasta la fecha son simplemente insuficientes para lograr el cambio.

Distintas compañías alrededor del mundo declaran la diversidad e inclusión de mujeres como una de sus prioridades estratégicas y se mantienen comprometidos con costosos programas de recursos humanos para lidiar con el desafío, utilizando distintos enfoques y modelos, como por ejemplo, el ecosistema de tres flechas que apoya la diversidad de género (ver anexo G) pero con procesos de implementación de dudoso éxito dado el escaso impacto que tienen en los resultados esperados. Un estudio realizado por la consultora Mckinsey en 2012, evalúa la implementación de diversas iniciativas pro diversidad, en 235 compañías alrededor del mundo y revela que la brecha existente entre la definición de la practica o política y su real implementación se debe a una real falta de compromiso a distintos niveles además del escaso impacto de esa practica o política en términos de diversidad y cambio cultural (ver anexo H)¹⁴.

La pregunta es entonces, como se puede efectivamente atacar la brecha existente e implementar iniciativas que agreguen valor a la organización, ayudando al talento femenino a subir a niveles de mayor influencia? Qué es lo que no vemos?

1.3 Marcha con nortes equivocados

A mediados de los años 80´ la teoría del “Techo de vidrio” se vuelve popular entre los expertos, para describir una suerte de barrera invisible que impide a las mujeres avanzar en sus carreras¹⁵. Luego de dos décadas, los expertos notan que no se trata sólo de un techo de vidrio que impide el avance de las mujeres sino una gigantesca fuga de talento femenino en los distintos niveles de sus carreras combinado a una serie de distintos muros que las rodean impidiendo su avance, tal como en un laberinto.

La teoría de la fuga de talento indica que si bien las mujeres ingresan al mundo laboral en mas menos la misma proporción que los hombres, algo ocurre en el camino que las hace retirarse voluntariamente a una tasa dos o tres veces mayor que los hombres una vez que alcanzan el nivel medio de sus carreras. Esto se traduce entonces en una pérdida de oportunidades de crecimiento para la

¹³ Mining for Talent 2015, Women in Mining (UK)

¹⁴ Women Matter 2012, Making the breakthrough, McKinsey

¹⁵ Advancing women´s careers, Burke & Vinnicombe

organización y un aumento de costos dadas las actividades de reemplazo del talento perdido¹⁶.

Para intentar explicar las razones detrás de esta fuga de talentos, algunos expertos presentan la hipótesis de que las mujeres poseen una falta de ambición para alcanzar la cima en términos laborales dada la prioridad que entregan a roles de cuidado que son requeridos por sus familias. Basado en esto, muchos programas de liderazgo se introducen en las empresas, tratando de mejorar los estilos de liderazgo femeninos, entregando entrenamientos de habilidades y tutoría. Un estudio realizado por la consultora McKinsey en 2013, llamado “Women Matter”, demuestra con evidencia que la ambición no es el origen del problema dado que el 79% de 819 mujeres entrevistadas en distintas industrias y niveles profesionales mostraron tener el mismo nivel de ambición que sus pares hombres con respecto a alcanzar altos niveles en su organización. En el mismo estudio, las mujeres entrevistadas también indicaron su total voluntad a comprometer su vida personal para alcanzar sus ambiciones, al igual que sus pares masculinos. Todo indica entonces que existe un mal diagnóstico del problema inicial.

En la industria minera, las condiciones son un poco distintas en términos de cultura organizacional y por ende es aún más complejo lograr la igualdad de género. Es un hecho que la mayor cantidad de grados profesionales asociados a minería se relacionan a ingenierías y ciencias, campos en los que históricamente existe una menor presencia femenina en comparación a otros campos. Las escuelas de ingeniería aún posee un bajo nivel de alumnas sin embargo aquellas que deciden seguir estas carreras efectivamente las terminan y logran graduarse. Además de esto, la industria aún se mantiene reconocida como un campo dominado por el género masculino dado lo poco atractivo que resultan para las mujeres algunas condiciones de trabajo en comparación a otras industrias¹⁷.

Hasta hace algunos años las mujeres se consideraban de mala suerte en la minería subterránea por lo que obviamente no eran permitidas en faena. Hoy en día, las mujeres poseen un lugar en la industria pero muchos de los desafíos de antaño de mantienen, especialmente cuando las demandas del trabajo se combinan con distintas etapas de la vida personal y se vuelve difícil mantener otros intereses o el cuidado de la familia en la lejanía de una faena minera, con largas jornadas de trabajo, viajes frecuentes y el fuerte prejuicio que existe en distintos niveles de la organización. Todas éstas razones transforman a la industria minera una de las últimas preferencias para muchos graduados universitarios y aún cuando algunas mujeres se atreven a ingresar a la industria, muchas de ellas abandonan su organización cuando las exigencias familiares y personales aumentan, aún cuando mantienen la ambición y fuerza interna para seguir avanzando.

¹⁶ The leaking pipeline: where are our female leaders? PwC Gender Advisory Council

¹⁷ Mining for Talent 2015, PwC & Women in Mining UK.

Por muchos años, los programas de desarrollo corporativos e iniciativas en diversidad se diseñaron en base a la idea de “corregir a las mujeres” para ayudarles a parecerse más a sus pares masculinos y así ayudarlas a encajar en los modelos establecidos, diseñando sus carreras de igual forma para todos, sin evaluar los cambios estructurales necesarios para las organizaciones a modo de hacerlas más atractivas para el talento femenino y minimizar las barreras muchas veces construidas sobre prejuicios y paradigmas infundados que no son inclusivos con las mujeres¹⁸.

Dejando la industria de lado, la realidad es que muchas organizaciones ven la carrera de una mujer de igual forma a la de un hombre, sin notar las inmensas diferencias existentes entre géneros. Por un lado, el camino en la carrera de una mujer no es lineal y es moldeada por una serie de eventos impredecibles que ocurren a tiempos aún menos predecibles en la vida de una mujer, haciendo cambiar sus prioridades y decisiones en torno al trabajo. Las mujeres por lo general asumen sin cuestionamientos roles de cuidado dentro de la familia de una forma distinta al género masculino. Por otro lado, la psicología femenina explica que mucho del desarrollo de una mujer se da en base a las relaciones que tienen con otros, creando una línea muy delgada y permeable entre su vida laboral y personal¹⁹.

¹⁸ Unlocking the full potential of women at work, McKinsey & Company, 2012.

¹⁹ Women's careers development phases, O'neil & Bilimoria

2. Cuatro imperativos en el Liderazgo femenino

De acuerdo al análisis elaborado por CEB, existen cuatro objetivos que deben ser alcanzados para aumentar la representación femenina en posiciones de liderazgo²⁰:

- ***Enfrentar los micro-desafíos en su ciclo de vida laboral***
- ***Crear visibilidad de las oportunidades de liderazgo para mujeres***
- ***Hacer de la flexibilidad laboral una regla a todos los niveles***
- ***Acelerar la reinserción al trabajo luego de ausencia prolongada***

Para enfrentar los micro-desafíos que se presentan en la carrera de una mujer es necesario e importante entender las diferencias existentes con la carrera que sigue un talento masculino y cuales son las prioridades que una mujer posee en cada etapa de su vida o carrera ya que esto influencia su decisión de mantenerse o dejar una organización.

La ausencia de visibilidad para potenciales oportunidades de liderazgo es sin duda uno de los principales obstáculos para el talento femenino cuando buscan avanzar su carrera hacia niveles mas altos dentro de la organización. Muchas veces la visibilidad que una mujer pueda obtener depende del tipo de relación que logre desarrollar con su gerencia directa y lo que ésta piensa respecto a su desempeño y cuan bien diseñado se encuentra el plan de sucesión dentro de la compañía. La visibilidad ayuda a las mujeres a exponer su trabajo, mostrar sus habilidades y ambiciones y también ayuda a que otros las recuerden cuando se presentan oportunidades de movilidad interna o se requiere una recomendación.

Los esquemas de trabajo flexible siguen siendo percibidos por muchos como el “beneficio que sólo algunos obtienen” lo que finalmente aisla al beneficiado del resto de su equipo. Dado que las mujeres tienden a tomar el rol de cuidador en distintos ámbitos de su vida personal, ellas son usualmente ese empleado buscando el “beneficio” de la flexibilidad lo que no sólo las estigmatiza dentro de su entorno laboral sino que también les agrega una carga adicional al desbalance que frecuentemente existe entre trabajo y familia, dadas las ganas de estas mujeres por responder al beneficio entregado, estando aún más disponibles y comprometidas con su trabajo, incluso cuando están fuera de él, para evitar ser

²⁰ Four imperatives to increase women representation in leadership positions, CEB 2014.

juzgadas como ausentes o irresponsables. Para ayudar al talento femenino a escalar en sus carreras, la flexibilidad debe dejar de ser vista como un beneficio excepcional y ser incorporada como una práctica más de la organización, que puede ser utilizada tanto por mujeres como hombres para compartir las responsabilidades de familia o dar espacio al desarrollo de otras actividades tales como estudios o emprendimientos²¹.

Respecto a las ausencias prolongadas que puedan generarse en la carrera profesional de una mujer, ya sea por embarazo o la necesidad de cuidar a alguien de su familia, comúnmente existe un análisis de la opción como un todo o nada donde el trabajo tiene poca oportunidad de resultar prioridad cuando se compara con la familia. Para evitar la pérdida del talento femenino, las organizaciones deben ayudar a las mujeres a cambiar su percepción en decisiones como ésta, facilitando su ausencia temporal y posterior reinserción a través de la planificación anticipada y la mantención de canales de comunicación efectivos durante todo el proceso. Estos elementos pueden en consecuencia hacer la diferencia entre la ausencia temporal de un talento y su definitivo adiós a la organización.

Como es posible entender luego de analizar los puntos anteriores, éstos cuatro imperativos se encuentran relacionados entre sí y es posible considerar flexibilidad y visibilidad como parte de los micro-desafíos a enfrentar. En base a lo anterior, las siguientes secciones del presente documento se concentran en los micro-desafíos de la carrera femenina y la reinserción luego de ausencia prolongada como elementos base para evitar la pérdida del talento femenino en las organizaciones.

3. Principales obstáculos para la diversidad de género

3.1. Micro desafíos en el desarrollo de carrera

La mayor parte de los micro desafíos que una mujer enfrenta en el ciclo de vida laboral se encuentra moldeada por las decisiones que ella toma con respecto a hijos, el balance entre trabajo y vida privada, su ambición personal y la combinación e impacto que todas estas variables tienen en su locus laboral. Variadas teorías intentan dar una estructura al proceso mencionado, sin embargo lo cierto es que la complejidad existente detrás de estas decisiones es un proceso tan personal que sólo algunos elementos comunes se encuentran al comparar distintas mujeres²².

Una de las principales teorías existentes en este campo, es la que fuera desarrollada por O'Neil y Bilimoria respecto al ciclo de vida laboral de una mujer y

²¹ Advancing women's careers through leadership development programs, M. Clarke.

²² Women's careers development phases, O'neil & Bilimoria.

las etapas que ésta enfrenta al priorizar forma distinta los elementos antes mencionados a lo largo de sus años:

- (1) **Logro idealista**; Etapa más centrada entre los 24 y 35 años, donde la mujer enfoca sus decisiones de carrera con el objetivo de conseguir satisfacción personal, sensación de logro e impacto en otros. El futuro se visualiza con un número infinito de posibilidades a tomar.
- (2) **Resistencia pragmática**; Enfocada entre los 36 y 45 años de edad, donde la mujer ya se encuentra operando en modo “todo producción” y está mas expuesta a sentirse desmotivada luego de darse cuenta que sin importar cuanta energía y talento pongan en las realización de su trabajo, su carrera también está influenciada por otros. El trabajo se visualiza como una extensión de la persona y todo aquello que se haga en el trabajo define que cierta forma quien se es. Por otro lado, esta es la etapa donde se presenta un mayor número de decisiones profundas asociadas al sentido de la vida, tales como convertirse o no en madre.
- (3) **Contribución re inventiva**; Enfocada entre los 46 y 60 años; donde las mujeres buscan contribuir a su entorno laboral, familia y comunidad teniendo ya un esquema laboral de mayor estabilidad.

De acuerdo a ésta teoría, la segunda etapa (resistencia pragmática) es la de mayor negatividad y donde las presiones por balancear y el trabajo y la vida privada se vuelven mas pesadas de llevar, lo que resulta en la razón por la cual numerosas mujeres deciden dejar sus trabajos entre los 30 y 40 años, ya sea para iniciar una familia o cuidar a otro en su familia²³. Para muchas mujeres, la motivación en sus carreras está significativamente influenciada por sus responsabilidades familiares, limitando su adaptabilidad a entornos cambiantes en el trabajo e impactando sus prospectos e identidad laboral²⁴.

El modelo antes mencionado posee similares con otro llamado “Modelo de la triple hélice” donde el desarrollo de carrera queda definido por transiciones y combinaciones de tres corrientes: ocupación, familia y placer, las que tendrán distintas priorizaciones a lo largo de la vida, basado en la experiencia personal de cada mujer (ver anexo I). Bajo este modelo, el desarrollo de carrera se vuelve un proceso dinámico donde las mujeres combinan diferentes variables para definir que les es importante en un cierto momento de su vida, lo que puede o no estar relacionado a una determinada edad²⁵.

²³ Women’s careers development phases, O’neil & Bilimoria

²⁴ Advancing women’s careers through leadership development programs, M. Clarke.

²⁵ The career development of successful women, B. White.

Una tercera teoría habla más que de etapas en la carrera de un profesional, en el hecho de que existieran distintas generaciones en el mundo laboral con distintas aspiraciones, prioridades y objetivos en el desarrollo de carrera. Con base en esto especial presión sobre las organizaciones agrega la generación de los llamados millenians, nacidos en los años noventa, cuya aspiración por una mejor calidad de vida que sus padres, los lleva a exigir más y mejores condiciones en su espacio laboral, un rápido desarrollo de carrera, estímulos constantes y una retribución acorde a su desempeño sólo para mantenerse dentro de la organización.

Sin importar el modelo que se elija para analizar la carrera profesional de una mujer, es claro que los desafíos a enfrentar no serán iguales a los 20's que a los 40's y las organizaciones deben estar conscientes de aquello para entender que las prioridades en la vida de una mujer cambian a lo largo de los años y una buena planificación es crucial para mantenerlas dentro de la fuerza laboral, siendo una de las principales prácticas para retención del talento.

Los desafíos que se enfrentan en cada etapa del ciclo de la vida han sido analizados en distintas industrias encontrando una línea base común entre todas ellas: la existencia de un prejuicio inconsciente contra la mujer y sus roles, estereotipos, y una inseguridad creada por las mismas mujeres en relación con cuáles son sus reales capacidades y que pueden o no alcanzar en términos de liderazgo y responsabilidad dentro de una organización. Ejemplos de algunos de éstos desafíos son:

- **Presunción de que la maternidad disminuye la ambición:** Gerentes directos usualmente asumen que un talento femenino enfrentando la maternidad tiene una falta de interés o voluntad para asumir una tarea de mayor responsabilidad o con alta exigencia, sin siquiera preguntar de esto al empleado²⁶.
- **Síndrome del doble rol:** las mujeres deben usualmente lidiar con las expectativas de ser exitosas tanto en lo laboral como en lo familiar al mismo tiempo²⁷.
- **La elección entre familia y trabajo:** La falta de modelos femeninos a seguir en la alta dirección de la organización usualmente hace creer a las mujeres que la forma en que unas pocas lograron el éxito y las decisiones que ellas toman es la única forma de alcanzar la cima, usualmente sacrificando la familia en pro del éxito laboral.
- **Promoción de clones:** estudios en distintas organizaciones demuestran que las personas que intentan llenar una posición dejada por alguien en la

²⁶ Four imperatives to increase women representation in leadership positions, CEB 2014

²⁷ Women matter 2014; McKinsey & Company.

organización buscan inconscientemente llenarla con otra de similares características incluyendo su género. El mismo efecto se visualiza en los directorios de empresas que buscan promover a algún empleado para llenar sus posiciones, siendo una de las razones por las cuales mujeres no son usualmente consideradas para éstos cargos²⁸.

- **Discriminación:** mujeres en distintas industrias, países y organizaciones aún poseen un salario menor que su par masculino en la misma posición, teniendo el mismo nivel educacional y experiencia laboral previa²⁹. Un ejemplo de esto es el estudio realizado por el gobierno norteamericano y su oficina de contabilidad (GAO) en 2009, el que muestra que variables tales como el matrimonio e hijos se asocian a mayores salarios para el género masculino pero no para el femenino.
- **Falta de confianza de las propias mujeres:** numerosos estudios muestran que son las mismas mujeres las que colocan restricciones a su propio desarrollo de carrera, sintiéndose menos cómodas que un hombre con la promoción y exhibición de su trabajo ya que sienten que el trabajo debiera hablar por si solo y demostrar cuan valiosas son en la organización. De igual forma, las mujeres aplican en promedio a menos ofertas de promoción que sus pares masculinos dada su falta de seguridad en contar con las habilidades o conocimientos necesarios para cumplir con el rol buscado, evaluando además su propio desempeño de forma mas critica que su pares y superiores³⁰ (ver anexo J)

La industria minera no está exenta de estos obstáculos y agrega más variables a un escenario ya complejo, dado el fuerte prejuicio inconsciente que existe sobre la mujer en una cultura dominada por el género masculino. La visión hacia los roles y capacidades involucrados en los distintos géneros, inculcados en nuestros hogares y reforzados en nuestro crecimiento por la sociedad en la que nos desenvolvemos, se mantienen con nosotros en la adultez y es la principal fuente de prejuicio inconsciente que rige nuestras decisiones día a día, mismo que es identificado hoy por numerosos investigadores como una variable existente en el mundo laboral al momento de definir responsabilidades y roles dentro de un equipo de trabajo. Adicionalmente, el estereotipo existente en relación al talento femenino combinado con pocos modelos exitosos a seguir muchas veces desalienta a las jóvenes profesionales a seguir una carrera en minería, construcción o ciencia, lo que se agudiza con procesos de selección que no se dirigen directamente a captar el talento femenino³¹.

²⁸ Progress on gender diversity for corporate boards; Tinsley, Wade, Main & O'Reilly, 2014.

²⁹ The gender wage gap 2014, Institute for women's policy research.

³⁰ Advancing women's careers through leadership development programs, M. Clarke.

³¹ MCA Workforce Gender Diversity Report, Mineral Council of Australia, 2013.

El escenario de la industria minera agrega por tanto desafíos adicionales, los que se complementan a los ya mencionados. Entre estos se destacan:

- **“Cultura de ingeniería”**: llamada así por la asociación que existe entre carreras de ingeniería “dura” y minería, ésta cultura usualmente asocia a la mujer con roles mas “livianos” en términos de responsabilidad tales como secretariado, control documental y servicios administrativos en general, manteniendo la percepción de que las mujeres no están preparadas para enfrentar escenarios de mayor complejidad por no tener el nivel adecuado de educación, la experiencia requerida o incluso el adecuado estilo de liderazgo.

Lo anterior agrega cierta presión a las mujeres que se desempeñan en roles distintos a los mencionados y de mayor complejidad dado que usualmente intentan probar con su propio ejemplo que son capaces de cumplir el rol asignado intentando tener un desempeño por sobre lo esperado en comparación a sus pares masculinos para obtener el mismo nivel de recompensa³².

- **Esquema de trabajo**: turnos con largas horas de trabajo y viajes frecuentes hacia zonas usualmente alejadas de las grandes ciudades son condiciones que usualmente la mujer debe sobrellevar con gran dificultad dada la dependencia directa entre ella y su familia, con quienes comparte el día a día “remotamente”. Esto fuerza a las mujeres a sobrecargarse y excluirse de actividades sociales que le permiten abrir su red de contactos con el género masculino ya que dedican las horas fuera del trabajo a conectarse con su familia y hacerse cargo de sus necesidades desde lejos.
- **Falta de redes y soporte entre mujeres**: otra característica relevante de la cultura en la industria es la falta de apoyo entre las mujeres, especialmente las que poseen ciertos años de experiencia en la industria que con mucho esfuerzo han logrado hacerse un espacio en la industria y sienten que las demás deben también “ganarse” el propio sin la ayuda de los demás. En términos generales, las mismas mujeres suelen ser más críticas y escasamente empáticas con sus pares, siendo fuertemente influenciadas por la cultura de la que se vuelven parte con los años y que en sus inicios intentaban cambiar³³.
- **Expresiones de paternalismo**: usualmente, las mujeres en la industria poseen algún tipo de mentor ya sea formal o informalmente, el que guía sus pasos en términos de desarrollo de carrera. Este mentor es por lo general

³² MCA Workforce Gender Diversity Report, Mineral Council of Australia, 2013.

³³ Advancing women’s careers through leadership development programs, M. Clarke.

un hombre, con mayor cantidad de años en la industria quien erróneamente asume un rol paternalista que en vez que impulsar la carrera de su guiada inhibe su desarrollo profesional y credibilidad en la organización³⁴.

- **Estilo de liderazgo “adecuado”**: en un entorno dominado por el género masculino las mujeres poseen gran dificultad en definir su estilo de liderazgo ya que tienden a imitar a sus pares masculinos para ganar respeto y credibilidad, sin ser auténticas con su propio estilo. Esta actitud usualmente perjudica a las mujeres las que finalmente quedan en una arena de indecisión y falta de consecuencia en sus equipos de trabajo, donde ni mujeres ni hombres se sienten cómodos con su estilo de dirección siendo usualmente calificadas de ser “demasiado brusca/dura para ser mujer”³⁵.

3.2. Reinserción luego de ausencia prolongada

La segunda gran razón por la que se cree existe una brecha de género en el mundo laboral es la inmensa pérdida de talento femenino que no retorna a su organización luego de una ausencia prolongada o bien se mantiene poco tiempo en ella luego de reinsertarse. Esto se debe a que muchas veces las mujeres no logran encontrar un rol o condiciones adecuadas para su retorno luego de haber sido madres, haber estado al cuidado de algún familiar o haber dejado la organización para proseguir otros intereses personales, las principales razones por las cuales las mujeres dejan de trabajar (ver anexo K).

De acuerdo a los estudios en el tema, existe evidencia de que la mayoría de las mujeres planea volver al trabajo al momento de decidir ausentarse temporalmente pero en su retorno enfrentar desafíos no visualizados inicialmente tales como la discriminación respecto a su edad, la depreciación de sus habilidades o la necesidad de esquemas flexibles de trabajo, no disponibles al momento de volver³⁶. Estos mismos estudios han demostrado también que existe una relación directa entre la extensión de la ausencia y sus consecuencias en términos de salario, status y avance de carrera para aquellas mujeres que deciden volver. Se estima que el ingreso anual de una mujer cae en un 30% cuando se mantiene fuera del trabajo entre dos y tres años³⁷.

Cabe destacar también que numerosas veces, luego de tener distintas experiencias fuera del trabajo, muchas mujeres cambian sus intereses y ambiciones, encontrando menos atractivo su antiguo trabajo y por tanto tienen una

³⁴ MCA Workforce Gender Diversity Report, Mineral Council of Australia, 2013.

³⁵ Women and the Labyrinth of Leadership; Eagly & Carli, Harvard Business Review, 2007.

³⁶ Opting back in; The influence of time at home in women career's redirections; Lovejone & Stone, 2012

³⁷ Still a man's labor market: The long-term earnings gap; Rose & Hartmann 2004.

menor motivación para retornar a él. De acuerdo al estudio realizado por Lovejoy y Stone (2012), 61% de las mujeres en su estudio cambian de industria y 54% cambia de rol funcional al reinsertarse al mundo laboral, usualmente a áreas donde su trabajo tiene un mayor impacto social y/o existe una mayor presencia de mujeres. Un dato interesante de este estudio es que las mujeres consideradas en el análisis pertenecen a un grupo privilegiado, con altos niveles de educación, que tienen la posibilidad de dejar de percibir un ingreso y mantenerse fuera del trabajo, sin embargo, también se trata de un grupo de mujeres con varios años de experiencia laboral y una inversión considerable en sus carreras, razón por la cual las compañías que las pierden como talento deben enfrentar el costo y tiempo de reemplazarlas.

Respecto a los desafíos identificados en el estudio para una mujer que decide volver al trabajo luego de una ausencia prolongada, se destacan:

- **Necesidad por actualizar sus capacidades:** especialmente en aquellas industrias donde la tecnología juega un rol relevante y la falta de continuidad puede llevar a una cierta inseguridad respecto a contar con lo requerido para desempeñarse de acuerdo a lo esperado.
- **Envejecimiento:** elemento que ataca con mayor fuerza la confianza y empoderamiento de las mujeres, haciéndolas sentir obsoletas y con una mayor probabilidad de desempeñarse mejor en el hogar que en su antiguo trabajo.
- **Necesidad de esquemas flexibles:** aún cuando pueda ser necesario sólo por un corto período de transición, la mayoría de las mujeres en el estudio realizado mencionan la necesidad de tener mayor flexibilidad en sus trabajos para combinar las responsabilidades familiares y el trabajo. Esta necesidad es la principal causa para la búsqueda de trabajos a tiempo parcial o atreverse a emprender para volver a percibir ingresos.

La industria minera presenta también estos desafíos sin embargo, la razón más común de ausencia laboral es la maternidad, por lo que los tiempos están más acotados. Si bien esto puede percibirse como una ventaja para la organización, posee en realidad una difícil tarea al momento intentar atraer a una mujer para que retorne al trabajo dado su gran cambio en prioridades. A este respecto, un análisis realizado por el Consejo de minerales de Australia introdujo el concepto de “barrera maternal” en la industria para identificar el obstáculo que las mujeres enfrentan cuando se les ofrecen trabajos menos atractivos o con menos oportunidades de desarrollo de carrera ya sea porque planean ser madres en el

corto plazo o bien retornan de su período post parto³⁸. Este fenómeno, originado netamente en el prejuicio de lo que una mujer puede o no hacer en su carrera luego de convertirse en madre, sigue siendo muy fuerte en la industria sin embargo, se combina con tremendas mejoras en términos de apoyo económico, siendo la industria pionera en el pago del permiso parental por sobre los valores exigidos por ley, reconociendo ésta práctica como uno de los mecanismos principales de apoyo y retención para una fuerza laboral diversa.

4. Mejores prácticas para combatir los obstáculos

De acuerdo al estudio realizado por Mckinsey en 2012³⁹, las compañías logran el éxito en términos de diversidad de dos formas: (1) teniendo un gran número de mujeres entrando a la organización, que permite soportar la fuga de talentos y aún así tener representación en los altos niveles o, (2) atrayendo y contratando un pequeño número de mujeres al inicio de sus carreras, planificando su desarrollo de carrera y reteniéndolas a lo largo del camino para que alcancen los altos niveles jerárquicos eventualmente.

El mencionado estudio, junto a muchos otros, identifica las organizaciones líderes en términos de diversidad, las que intentan hacer un cambio en su cultura, prácticas y políticas para integrar al talento femenino en los altos niveles de dirección, mostrando también sus resultados hasta ahora. Con base en estos estudios, se identifican las siguientes mejores prácticas en el mercado:

4.1 Mejores prácticas para el cambio cultural

Las siguientes prácticas se identifican como la base para definir una nueva forma de hacer las cosas, abrazando la diversidad como un valor y prioridad estratégica para la organización:

- **Mostrar liderazgo y compromiso desde la cima:** Ningún cambio cultural puede alcanzarse si los altos mandos de dirección no entregan el apoyo necesario, mostrando con su propio ejemplo qué se intenta lograr y porqué. La alta dirección necesita cascadear a la organización el ideal a conseguir en términos de diversidad como un imperativo para el negocio, entregando el lineamiento de los comportamientos y las decisiones que se espera existan aguas abajo para alcanzar una cultura mas abierta e inclusiva⁴⁰.

³⁸ Gender Diversity Review 2013, Minerals Council Australia.

³⁹ Unlocking the full potential of women at work, McKinsey & Company (2012).

⁴⁰ Women Matter, Unlocking women's potential to enhance corporate performance, McKinsey (2013)

- **Identificar los agentes de cambio:** la mayoría de las empresas alcanzan buenos resultados si consiguen gestionar el cambio de forma adecuada, enganchando en el desafío a personas reconocidas internamente, que gozan del respeto de sus pares y cuentan con gran credibilidad e influencia en otros. Identificar a estas personas como líderes de diversidad los hace parte del proyecto y les permite identificar las brechas existentes al interior de la organización para hacer los cambios y ajustes que sean necesarios en el tiempo. De igual forma, estas personas toman en sus propias manos el rol de mentor o auspiciador de mujeres dentro de la compañía, guiando sus pasos y abriendo puertas para su desarrollo en todos los niveles.
- **Transparencia en el progreso obtenido:** Uno de los principales pasos en una gestión efectiva del cambio es la definición de objetivos que se hacen realidad a través de la definición de un plan sobre el cual se realiza monitoreo y reportabilidad a todos los niveles de la organización. Un ejemplo de esto es la práctica definida por Ernst & Young en 2014, junto a su departamento de Desarrollo e Inclusión, en la cual se emite una reportabilidad constante con un formato definido para que la información pueda ser entendida en todos los niveles de la compañía⁴¹.
- **Invertir en el desarrollo del liderazgo:** Para lograr un real cambio cultural los líderes de la organización deben ganar consciencia de sus propios prejuicios y creencias en torno a diversidad, masterizando su propia transformación para luego encausar a otros a realizar lo mismo. La mayoría de las organizaciones que realizan reales avances en diversidad de género mantienen un número suficiente de talentos en niveles medios de liderazgo viviendo este proceso, manteniéndose abiertos al cambio y liderando a través del ejemplo para moldear los comportamientos deseados.
- **Mantener modelos femeninos en todos los niveles:** como una forma de inspirar a otros es importante reconocer las contribuciones femeninas y exponer modelos a seguir en todos los niveles de la organización, a modo de demostrar que el posible alcanzar una determinada posición en la compañía y asegurar líneas de sucesión para el desarrollo de carrera. De igual forma es importante explicar y considerar que los modelos a seguir no son seres perfectos por tanto su referencia como guía para otros talentos debe realizarse con foco en sus habilidades de aprendizaje y adaptación.
- **Hablar respecto al prejuicio inconsciente:** los estereotipos y el prejuicio que todas las personas poseen está estrechamente ligada a sus creencias, educación y familia, lo que es usualmente muy difícil de cambiar. La única solución entonces para detener los efectos negativos de los prejuicios en la diversidad, es hablar sobre ello, exponerlo y hacerlo reconocible para otros

⁴¹ EMEIA Best practices, Supporting our vision 2020 D&I Roadmap, Ernst & Young (2015)

a modo de estar alertas y evitar caer en la generación de obstáculos para el avance de las mujeres en las decisiones del día a día. Enseñar el impacto que pueden tener nuestras decisiones, basadas en prejuicios, suele ser la herramienta más poderosa para combatirlos.

- **Definir cuotas en todos los niveles:** si bien la definición de cuotas puede resultar difícil y generar un vicio mal entendido, especialmente si se asocian a recompensas, las cuotas resultan ser un buen punto de partida para forzar el cambio cultural y dar espacio a un mayor número de mujeres para ser consideradas como candidatas para todas las potenciales oportunidades de crecimiento en la organización. Cabe destacar que la cuota a definir debe ser realista y con una visión de corto y largo plazo que asegure líneas de sucesión con representación femenina a modo de apoyar el crecimiento de la organización.

4.2 Mejores prácticas en el desarrollo de carrera

Para enfrentar los distintos micro-desafíos que se presentan en las distintas etapas del ciclo de vida laboral, las organizaciones necesitan enfocarse en dar visibilidad, empoderamiento, entrenamiento y apoyo para lograr que el talento femenino avance hacia los niveles directivos de mayor rango, construyendo además una robusta línea de sucesión. Las mejores prácticas identificadas a este respecto son:

- **Identificar el talento femenino en todos los niveles:** una buena de empezar es reconocer e identificar el talento que la compañía posee pero en todos los niveles, no sólo aquellos donde se posee mayor visibilidad y es posible demostrar el éxito en términos de diversidad. Cabe destacar que ésta identificación de talentos considera tanto a mujeres como hombres a modo de hacer de la diversidad un imperativo en toda práctica corporativa. Este grupo de empleados es el primero a analizar frente a nuevas prácticas y políticas corporativas, a modo de visualizar su potencial impacto en retención, motivación y desempeño, ayudándolos a avanzar en sus carreras teniendo ya una consciencia en términos de diversidad con la que liderarán en el futuro. Este grupo es entonces la fuente de origen de la mayoría de los modelos a seguir.
- **Ayudar a las mujeres a ganar experiencia lo antes posible:** la mayoría de las mujeres que alcanzan niveles directivos mencionan el poderoso impacto de haber enfrentado difíciles desafíos desde muy temprano en sus carreras⁴², cambiando posiciones cada dos o tres años para aprender distintas perspectivas sobre la compañía, tomando mayores

⁴² Unlocking the full potential of women at work, McKinsey & Company (2012).

responsabilidades y generando una mayor confianza en sus capacidades en el camino⁴³.

- **Entregar tutoría y entrenamiento en todos los niveles:** entregar estas prácticas posee un impacto positivo en el desarrollo de carrera del talento femenino al profundizar el auto conocimiento, la confianza y la visión estratégica para compatibilizar de mejor forma las responsabilidades laborales y familiares⁴⁴. La tutoría, también llamada *mentoring*, desarrollada por modelos a seguir o gerentes senior permite el acceso a redes de conexión poderosas y también una visión respecto al desarrollo de carrera y planes futuros, mientras que el entrenamiento de habilidades, también llamado *coaching*, ayuda a las mujeres a entender y enfrentar los desafíos del día a día para alcanzar esa visión.
- **Construir un plan de carrera para las mujeres:** involucrarse en conversaciones auténticas de desarrollo de carrera con el talento femenino es esencial para construir credibilidad, transparencia y real desarrollo⁴⁵. Definir un plan con una visión entre dos y cinco años, definiendo a la vez hitos de cumplimiento y expectativas de desempeño, ayuda al talento a avanzar con una dirección clara y entender sus oportunidades de mejora teniendo una base sobre la cual trabajar. Esto es particularmente importante cuando existe una alta rotación de jefes directos y representantes del departamento de recursos humanos, “perdiendo” todo el trabajo realizado en el desarrollo del talento o bien cambiando las reglas del juego en medio del proceso.
- **Foco en retención:** numerosas organizaciones pierden el foco tratando de incorporar un gran número de profesionales al inicio de sus carreras pero olvidando por completo sus expectativas y necesidades mientras avanzan hacia cargos de mayor responsabilidad. Esta es la razón por la cual mucho del talento femenino se pierde, especialmente en niveles medios de liderazgo, cuando las exigencias familiares y personales son mayores, llegando muchas veces al punto de sacarlas de la fuerza laboral. Esto no sólo tiene un costo para la organización sino también un impacto en las mujeres que están alrededor de ese talento perdido ya que pierden un modelo a seguir y se pierde credibilidad en el mensaje que la compañía desea entregar.
- **Pregunta el porqué:** una vez que un talento femenino decide dejar la organización es de suma importancia tener una conversación en la cual se logre identificar el real motivo por el cual se abandona la compañía, sin

⁴³ Women and the labyrinth of leadership; Harvard Business Review (2007)

⁴⁴ Advancing women`s careers through leadership development programs, M. Clarke (2010)

⁴⁵ The leaking pipeline: where are our female leaders? PwC Gender Advisory Council (2008)

tener miedo a preguntar el porqué. Esta información es la principal fuente de mejora para la empresa, toda vez que puede entender que funciona y que no para retener a sus talentos. Un buen ejemplo de esto es la práctica adoptada por Ernst & Young, estableciendo las llamadas “entrevistas de salida”⁴⁶.

4.3 Mejores prácticas para la reinserción post ausencia prolongada

- **Fuerte patrocinio:** aún cuando esta práctica es importante durante distintas etapas en el desarrollo de carrera de un talento femenino, se vuelve particularmente crítico cuando se presenta un proceso de ausencia laboral prolongada ya sea por maternidad u otras necesidades personales. Cabe destacar que existe una diferencia palpable entre patrocinio y tutoría, la que señala como sigue: la tutoría prepara al talento para que avance hacia la cima mientras que el patrocinio lo hace realidad. (Fisher, 2012).

Con base en lo anterior, los patrocinadores se involucran activamente en el desarrollo de carrera, conectando a los jóvenes profesionales con importantes redes de contacto, avalándolos frente a las oportunidades de crecimiento que se generen⁴⁷. Identificar al patrocinador corrector para cada talento en la organización le permite no sólo acceder a otros profesionales de mayor experiencia dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias sino también a atreverse a tomar desafíos que probablemente estarían inseguras de seguir dado el impacto que tienen la ausencia temporal del trabajo en su confianza y redes. Los patrocinadores resultan también ser una de las herramientas mas poderosas para que la transición luego de la reinserción se realice en el menor tiempo posible.

- **Involucramiento antes de irse:** las mujeres usualmente se ausentan de su trabajo cuando se convierten en madres, tienen la necesidad de cuidar de algún familiar en su hogar o buscan involucrarse en otros desafíos como estudios o emprendimientos. Sin importar la razón, las compañías con mayor éxito en diversidad en niveles medios de liderazgo poseen un programa de involucramiento temprano que se inicia una vez que la mujer ha comunicado la decisión de ausentarse temporalmente. Este programa busca planificar actividades tanto durante la ausencia como al regreso, manteniendo canales de comunicación abiertos entre el empleado y la organización a modo de que éste esté al tanto de lo que sucede en la compañía durante su ausencia.

⁴⁶ EMEIA Best practices, Supporting our vision 2020 D&I Roadmap, Ernst & Young (2015)

⁴⁷ Identifying best practices for gender diversity in leadership roles, L. Doyle, Ohio University (2015)

Patrocinadores, jefes directos y representantes del departamento de recursos humanos son por generales quienes asumen el rol de mantenerse como único punto de contacto durante la ausencia del empleado a modo de ir también chequeando si todo va de acuerdo a lo planificado, informar que desafíos y oportunidades la organización puede tener a su regreso, cambios en la estratégica corporativa o políticas e incluso hacer llegar oportunidades de crecimiento y desarrollo que pudieran ser de interés al empleado. De igual forma de mantiene contacto e invitación para todo evento corporativo que pueda generarse en la ausencia temporal para que al momento de reincorporarse el empleado ya esté mayormente al tanto de lo ocurrido y hacia donde se dirige la compañía⁴⁸.

- **Entrega una oferta atractiva para reincorporarse:** los mejores resultados en términos de retención, motivación y desempeño luego de una ausencia temporal se obtienen cuando se mantienen una relación honesta con el empleado respecto a que esperar en su retorno, se planifica con anticipación y se entrega la suficiente flexibilidad en la etapa de transición de retorno al trabajo. Al reinsertarse en la organización las mujeres usualmente requieren de un desafío atractivo en términos de ascenso, oportunidades de desarrollo horizontal o contribución a otras áreas de la compañía a modo de que éstas se sientan valiosas para la organización y no una carga.
- **Entregar esquemas de trabajo flexibles para todos:** las mejores prácticas en torno a diversidad implican variadas mejoras en términos de flexibilidad, la que deja de ser un beneficio sólo para algunos y se vuelve una práctica para hombres y mujeres por igual. Esto se realiza de esta forma para evitar el estereotipo sobre las mujeres que trabajan bajo este esquema y ayudar a que exista una mayor equilibrio en la distribución de responsabilidades familiares entre hombres y mujeres dentro de la organización, dando espacio también para participar de otras actividades, estudiar o emprender. Cabe destacar que los estudios realizados sobre esquemas de trabajo flexible en mujeres que vuelven luego de su periodo post natal, sólo recomiendan esta práctica por tiempos limitados dada la evidencia existente con respecto a que las mujeres suelen intentar dar mas de lo esperado para corresponder a la confianza entregada, agotando su energía en un corto plazo y aumentando sus niveles de estrés considerablemente⁴⁹.

Esquemas de trabajo en los que se pueda trabajar un día a la semana desde casa o tener distintos horarios de entrada y salida por día trabajado

⁴⁸ Opting back in: the influence of time at home on professional women's careers; M. Lovejoy & P. Stone

⁴⁹ Flexible workplace, CGAR Report, Gender & Diversity Program (2006)

suelen tener un fuerte impacto en el equilibrio familia-trabajo, sentido de pertenencia y compromiso con la organización, lo que frecuentemente genera desempeños por sobre lo esperado.

Con respecto a la industria minera internacional, empresas como Anglo-American y Rio Tinto son dos de las más reconocidas compañías mineras en adoptar algunas de estas mejores prácticas, dentro de el listado de compañías más grandes del mundo identificadas en el ranking de compañías FTSE 500⁵⁰.

Desde el año 2011, Anglo-American utiliza su Programa de graduados no sólo para encontrar el mejor talento disponible que empieza su carrera profesional sino también para identificar al mayor número de talentos femeninos que puedan incorporarse y transformarse en los líderes del futuro. Su visión actual es abrir también el abanico de las carreras y niveles de estudio buscados a modo de entregar la mayor cantidad de alternativas posibles y captar a un mayor número de talentos. A nivel profesional, la empresa también realiza prácticas pioneras en la industria, por ejemplo publicando internamente el Compendio de Diversidad de Género a todos los niveles para mostrar sus iniciativas más exitosas alrededor del mundo, mejores prácticas y el progreso realizado en los objetivos planteados.

Rio Tinto también ha realizado gran progreso en términos de cambio cultural, incorporando por ejemplo a candidatas femeninas para roles en lo que jamás habían sido consideradas mujeres, en locaciones altamente masculinizados como África.

En Chile, destaca el ejemplo de Minera Gabriela Mistral en donde junto al imperativo de diversidad de género se logró alcanzar un casi un 30% de presencia femenina en sus filas, comenzando desde el personal en faena

5. Opinión de expertos en el desafío de Diversidad

Numerosos estudios han sido publicados lo que intentan explicar, descubrir u orientar el camino hacia alcanzar la diversidad de género, sin embargo, toda ésta teoría parece ser no tan fácil de implementar. Para entender con mayor detalle los principales obstáculos que enfrentan hoy las organizaciones para lograr el cambio, una decena de entrevistas se realizan con expertos en Diversidad de distintas

⁵⁰ Mining for talent: A study of women on boards in the mining industry by WIM, PwC (2013)

industrias y empresas. El detalle de los profesionales contactados se resumen a continuación:

Nombre	Compañía	Cargo	Correo electrónico
Elizabeth Da Costa	British Petroleum (UK)	Talent Capability Manager	elizabeth.dacosta@uk.bp.com
Imogen Shacklock	PwC	Diversity and Inclusion Leader	imogen.shacklock@uk.pwc.com
Natasha Eapen	British Petroleum (UK)	Diversity Lead	natasha.eapen@uk.bp.com
Freddy Alves	Rio Tinto	Global Head Inclusion and Diversity	LinkedIn profile
Abu Bundu-Kamara	Pearson, EMEA & APC	Director of Diversity and Inclusion	LinkedIn profile
Alison Anderson	Cranfield University	Senior Lecturer in Organizational Behaviour	deirdre.anderson@cranfield.ac.uk
Alison Temperley	Praxis Center/ Cranfield University	Bespoke Women's Leadership Programme	sompraxis@cranfield.ac.uk
Deirdre Golden	Global Diversity Forum	Principal, Diversity Leader	LinkedIn profile
Yasna Paredes	Mercer Consulting	HR Manager Mercer	yasna.paredes@mercer.com
Nadia Younes	International Monetary Fund	Diversity Advisor	Nyounes@imf.org
Sebastián Conde	Universidad de Chile	Director Académico, Centro Ingeniería Organizacional	sconde@dii.uchile.cl

Tabla 1: Expertos consultados respecto a su expertise en tópicos de Diversidad
Fuente: Elaboración propia

Sus comentarios y conclusiones se presentan en forma abreviada en los párrafos subsecuentes, sin embargo, para muchos de ellos, el detalle de sus ideas puede ser encontrada al final del presente documento (ver anexo L)

- Obstáculos que dificultan avanzar en la brecha de género

Los expertos entrevistados concuerdan que el progreso en términos de diversidad ha sido demasiado lento y que aún queda mucho trabajo por hacer para alcanzar la real diversidad en la próxima generación. Entre las principales razones para esto se considera el hecho de que la diversidad de género sigue siendo vista como un tema “de mujeres” en vez de un tema negocio sobre gestión del talento, por tanto, no corresponde sólo al departamento de Recursos Humanos encontrar solución a la brecha entre hombres y mujeres sino a toda la organización, comenzando desde los directorios, para definir estrategias y políticas que van en pro de espacios más inclusivos.

La clave para entender el problema y “diagnosticar bien” los síntomas es necesariamente quebrar la estructura organizacional en unidades que permitan ver el detalle, y que específicamente afecta el ingreso o avance de mujeres en cada nivel. Una mirada general, sólo entrega una visión parcial del problema y esconde detalles operativos que impactan fuertemente la permanencia y selección de mujeres. De igual forma la estructura organizacional de las empresas no han evolucionado al mismo ritmo que las sociedades por tanto los procesos, principios y modelos con los cuales se opera hoy en día son deliberadamente anticuados, no considerando realidades de hoy en día como los padres solteros, la parejas sin hijos, las parejas del mismo género, entre otras. A este respecto se indica que no toda la discusión debe darse en torno a tener o no hijos y como facilitar este proceso para que las mujeres logren el éxito profesional ya que existen muchas

otras variables que obstaculizan el avance del talento femenino.

En complemento a lo anterior, el impacto que posee el prejuicio inconsciente en el desarrollo y visibilidad de las mujeres, muchas veces estereotipadas y etiquetadas por poseer características más asociadas al género masculino que femenino, por ejemplo el tener un tono de voz muy duro, sonreír poco o exigir demasiado a sus equipos. El sexismo juega un papel relevante dada la informalidad con la que se suele etiquetar a las mujeres frente a ciertos comportamientos que simplemente no encajan con el modelo estereotipado de mujer. Uno de puntos con menor avance en décadas es la brecha salarial entre hombres y mujeres, la que si bien ha sido expuesta numerosas veces y reconocida por las organizaciones, no tiene hasta hoy una solución definitiva. Esto implica que en un gran número de familias, la mujer posee un salario menor que su pareja y por tanto es la que conviene se quede en el hogar cuando otras responsabilidades deben ser atendidas por la familia.

Cabe destacar que se deja abierta una interrogante frente a qué es realmente una carrera exitosa y como ésta se define en la sociedad, dado que numerosas mujeres se consideran exitosas en su carrera profesional sin haber logrado llegar a cargos directivos dentro de su organización. Se menciona que el término “éxito” es muy personal y dependerá de cada quien que elementos se necesitan para alcanzarlo.

- Prácticas con mayor impacto en la retención de mujeres

En las entrevistas sostenidas con especialistas de diversas industrias se logra el consenso de que las prácticas con mayor impacto en la retención de mujeres son las trayectorias profesionales alternativas que den el espacio al talento tanto femenino como masculino de elegir hacia donde quieren ir, sin tener que seguir un camino rígido de ascenso sin fin hasta llegar a un directorio corporativo. De igual forma la flexibilidad laboral con respecto a horarios y ubicación geográfica se reconoce como una potente herramienta de retención, la que junto a la tecnología puede entregar tremendos beneficios para la fuerza laboral.

En forma adicional se refuerza el poder de los procesos de tutoría y grupos de acción por género donde hombres y mujeres se involucren en conversar los obstáculos existentes para el avance de la mujer. La mentoría y los grupos de acción se mencionan como potentes habilitadores de espacios para la mujer dada la conciencia que entregan a los hombres respecto al problema existente y el empoderamiento que se entrega a las mujeres sobre sus propias capacidades, además de una visión más objetiva y amplia respecto a su entorno y las problemáticas que enfrenta. Destacan experiencias disruptivas de mentoría cross compañía y cross industria, en la que mujeres y hombres reciben mentoring de profesionales en distintos niveles, sectores e industrias, ampliando efectivamente

la mirada de sus actividades diarias.

La colaboración parental entre hombres y mujeres se reconoce también como un factor esencial a la hora de mantener mujeres trabajando, en la que tareas como el cuidado del hogar, niños o familiares se comparte haciendo que sus parejas tengan también una gran cantidad de actividades que completar fuera del ambiente laboral. Esto ayuda a cambiar el estereotipo de que las responsabilidades de hogar corresponden a las mujeres, aportando a equilibrar de mejor forma la balanza de responsabilidades y aumentando la calidad de vida para las parejas.

Adicionalmente se menciona el positivo impacto que han tenido iniciativas como el igualar los pagos por maternidad y paternidad, donde empresas como Accenture son pioneras. En estos casos, la organización ofrece un paquete de beneficios bastante generoso tanto para padres como para madres como una forma de dar la señal de que tanto hombres como mujeres son igualmente importantes en el cuidado y desarrollo de los hijos.

Cabe destacar que la base para que todo lo anterior sea factible es la **empatía**, habilidad poco frecuente hasta ahora al momento de definir prácticas corporativas inclusivas.

- Lidiando con el prejuicio inconsciente

Se refuerza la idea de que estos prejuicios no pueden ser totalmente eliminados por tanto sólo se puede trabajar la conciencia que se tenga de los propios prejuicios, tratando de entender de donde vienen y como influyen nuestras decisiones en el día a día.

Resalta la experiencia exitosa de expertos quienes al trabajar a nivel individual, reforzando la conciencia de uno mismo, basan su día a día en:

- (1) aprender a desconfiar de las primeras impresiones frente a otros,
- (2) ser curioso, a modo de darse el tiempo de entender y profundizar en otros puntos de vista,
- (3) tratar a las personas como individuos, a modo de conocerlas en distintos niveles,
- (4) empararse con modelos positivos a seguir, y
- (5) tomar el desafío de realizar coaching o mentoría a personas totalmente distintas a uno.

Lo relevante del proceso es que cada persona en la compañía entienda, reconozca y maneje sus propios prejuicios, haciendo tangible para ellos los impactos que estos prejuicios pueden tener la realización de sus actividades diarias, opiniones, etc. Para esto, analizar la data que la misma empresa posee y

encontrar los patrones de selección, promoción y desempeño o salida, suele tener un impacto potente además de facilitar la acción para atacar con medidas concretas el patrón encontrado.

- Lograr un cambio cultural efectivo

Los especialistas entrevistados concuerdan en que muchas de las iniciativas ya mencionadas contribuyen a un cambio cultural de modo que los problemas que hoy enfrentan las mujeres sean problemas que puedan también enfrentar los hombres, entonces la urgencia por resolverlos se incrementará y nuevas prácticas se transformarán en reglas/beneficios para todos. Todos éstos cambios por cierto requieren de una dirección de mente abierta que no tema responder a sus accionistas por ser transparentes en términos de salario, permiso parental u otras prácticas.

Todo cambio cultural efectivo requiere de transparencia hasta en los más mínimos detalles y por tanto contar con procesos constantes de auditoría y control para no sólo revisar el funcionamiento e implementación de prácticas inclusivas sino también revisar el comportamiento de quienes las implementan, fuente común de contradicciones entre “lo que está escrito y lo que se hace”.

- Medición del éxito en Diversidad de género

A este respecto existen opiniones diversas dentro de los expertos ya que algunos de ellos creen que las mismas historias de los empleados y su satisfacción personal puede dar luces de si la organización está siendo exitosa o no con las prácticas adoptadas, mientras que otros señalan la necesidad de contar con cuotas e hitos intermedios para medir el avance de sus talentos femeninos.

El consenso se encuentra probablemente en que medir el éxito respecto a la diversidad de género es más bien un tema de hitos progresivos dada su relación al cambio cultural corporativo, el que no puede ser adecuadamente medido en plazos menores a 10 años. Una mezcla de matrices que consideren tanto inclusión como diversidad para evaluar en cada uno de los niveles organizacionales las barreras potenciales a atacar.

KPI's en torno a porcentajes de mujeres vs hombre en torno a posiciones claves, alta gerencia y la compañía en general, deben combinarse con estadísticas en torno a participación en programas de desarrollo de talento, retención y turnover, como también encuestas asociadas a la percepción de los empleados en temas de justicia, transparencia, oportunidades, espacios, confianza y clima laboral.

6. El desafío de BHP Billiton Chile

6.1 Diagnóstico en cifras actuales

BHP Billiton Chile posee un total de 7.600 empleados, de los cuales, un 20% son mujeres. Este porcentaje desea ser incrementado en un 7% en cinco años, de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos corporativos de corto plazo. Mismo porcentaje se repite en distintos niveles jerárquicos de la organización, los que hasta en el directorio consideran la participación de 2 mujeres, entre 10 profesionales.

Un esquema de la estructura organizacional y la distribución por género y edad en cada nivel jerárquico al FY2014 se muestra a continuación:

Employee by category and diversity ⁽⁵⁾	Total %	Gender %		Age group %			
		Male	Female	Under 30	30-39	40-49	Over 50
Senior leaders	0.83	85.02	14.98	0.00	15.58	53.68	30.74
Managers	2.56	79.88	20.12	0.57	32.76	42.10	24.57
Supervisory and professionals	29.93	76.79	23.21	15.33	37.39	28.77	18.51
Operators and general support	66.68	87.13	12.87	17.61	32.37	27.24	22.78
Total	100.00	83.83	16.17	16.16	33.93	28.45	21.46

Tabla 2: Distribución por género en estructura organizacional estándar.
Fuente: BHP Billiton Annual Report 2015

Como es posible apreciar en la tabla anterior, la presencia masculina se impone por sobre la femenina en todo nivel y que la mayor parte de los empleados se encuentra en el rango de 30-39 años; mismo plazo en que la combinación de actividades familiares y laborales se intensifica y la mayoría de las mujeres decide ser madre o formar familia.

Respecto a las estadísticas de turnover y nuevas contrataciones, la mayor rotación y contratación se visualiza en mujeres, menores de 30 años.

Employee new hires and turnover	Total	Gender		Age group			
		Male	Female	Under 30	30-39	40-49	Over 50
Employee new hires	2,958 6.03%	2,153 5.22%	805 10.23%	1,151 16.74%	953 5.85%	535 3.77%	319 2.72%
Employee turnover	6,009 12.24%	4,761 11.55%	1,248 15.86%	907 13.19%	1,723 10.58%	1,447 10.19%	1,932 16.47%

Tabla 3: Distribución por género para contratación y turnover.
Fuente: BHP Billiton Annual Report 2015

6.2 Opinión del talento interno

Parte importante del diagnóstico es la opinión de los mismos empleados de la Compañía quienes a través de sus propias palabras y experiencias pueden dar cuenta del espíritu corporativo frente a la inclusión y diversidad. Con base en lo anterior, entrevistas individuales fueron realizadas durante el presente año para conocer la opinión de diversos empleados, seleccionados de forma arbitraria considerando los siguientes parámetros:

- Selección de hombres y mujeres, manteniendo iguales porcentajes de participación.
- Selección de empleados en todos los niveles, desde administrativos hasta alta gerencia.
- Selección de empleados solteros y casados, con hijos y sin ellos.
- Selección de empleados que desarrollen actividades tanto en Santiago como faena.

Las entrevistas alcanzan a 125 empleados de BHP Billiton Chile Inc y se desarrollan en un ambiente de conversación distendido, en las cuales se pregunta un set común de consultas que buscan determinar patrones comunes respecto a brechas existentes, buenas prácticas, desafíos, etc. Las conclusiones de dichas entrevistas se indican a continuación.

- ***¿Qué es diversidad?, ¿es un tema hoy?***

El total de los empleados entrevistados indica que la diversidad es un tema que existe y se conversa dentro de sus equipos pero tangencialmente,

generalmente cuando existe alguna vacante que llenar y el fantasma de un KPI a lograr se asoma, siendo aún un tema cuyo protagonismo depende exclusivamente del líder de equipo. Cabe destacar además que existen diferencias en el entendimiento y visión del concepto “diversidad” que la Compañía pretende transmitir a los empleados; algunos lo asocian a una puerta de entrada *sólo para mujeres* y otros a un concepto más amplio de incorporar diferentes culturas, puntos de vista, edades y estudios al entorno laboral. Estas interpretaciones no guardan relación con el cargo o nivel jerárquico del empleado y por tanto a la información que la misma compañía pudiese entregarle sino netamente al propio motor del empleado por conocer más de la iniciativa y tener consigo líderes y pares que comparten la información, discutiendo el porqué de la iniciativa y sus beneficios.

- ***Status de la iniciativa, información hacia los empleados***

En este aspecto el total de los empleados indica conocer de la iniciativa, sin embargo no han tenido contacto con reportabilidad formal sobre el tema, cuales han sido las conclusiones obtenidas de las iniciativas y grupos de trabajo iniciales (2013), cuales son los pasos que la compañía pretende seguir o si existe avance alguno.

Cabe destacar que el año 2013, la organización levanta la iniciativa diversidad de género con fuerza, creando equipos de trabajo en distintos niveles para detectar brechas, entender el problema y proponer soluciones. Se identifican champions de diversidad en distintos niveles de la organización a modo de que éstos expusieran el tema y se facilitara la comprensión de la iniciativa. El mismo año se realizan reuniones, desayunos y eventos similares donde mujeres de distintas funciones y niveles jerárquicos cuentan su experiencia laboral a otras mujeres en la empresa, indicando cómo equilibran sus intereses y como han desarrollado sus carreras, entre otras cosas; clara intención de levantar modelos a seguir.

Luego de estas iniciativas aisladas, los empleados indican no haber tenido mayor información con respecto al tema, a excepción del KPI impuesto a sus áreas para incorporar mujeres en sus procesos de selección y llenado de vacantes. Desconocen si se ha avanzado o no en la incorporación de mujeres, cual es la meta e indican que la idea inicial ha ido perdiendo fuerza afectando la credibilidad del cambio. Lo anterior, no posee relación con el rol o nivel jerárquico del empleado entrevistado.

- ***Prácticas pro inclusión y diversidad de género***

A este respecto, el 80% de los empleados entrevistados indica que no reconocen o destacan ninguna práctica en particular que la compañía

posea como pro inclusión, mientras que los restantes destacan solamente la práctica salarial en embarazo a todo nivel jerárquico. Bajo ésta práctica, la compañía mantiene el pago del 100% del salario del empleado sin tope, durante su etapa de embarazo.

- ***Prácticas que no promueven la inclusión y diversidad***

Los empleados entrevistados no reconocen prácticas específicas que vayan en contra de la diversidad, sin embargo, reconocen múltiples zonas de mejoras tanto para hombres como mujeres. Flexibilidad para una presencia activa del padre en actividades con los hijos destaca dentro de las propuestas como una de las más mencionadas, sobre todo en etapas donde el trabajo se realiza desde faena. Zonas de amamantamiento para madres que retornan al trabajo, inclusión de parejas, con hijos pero no casadas, en el plan de salud complementario que ofrece la empresa, definición de un plan de carrera al retorno del período post parto y condiciones más justas para personas que optan por no tener hijos o un vínculo matrimonial se señalan como grandes obstáculos a la hora de buscar ascensos o la simple permanencia en el trabajo. La brecha salarial ente hombres y mujeres, la falta de empatía con las prioridades individuales al convertirse en padres, y escasos espacios familiares donde la organización integre a sus empleados son parte de los conceptos más mencionados.

De igual forma de destaca la falta de solidaridad entre personas del mismo género, ya sea para sobrellevar sus distintas responsabilidades como para terminar con la discriminación hacia otros. En la industria se reconoce como común prácticas como el bullying y estereotipos hacia las mujeres.

Cabe destacar que la práctica más dañina respecto a la diversidad de género y la discriminación se reconoce como *el silencio* que muchos actores poseen frente a situaciones que se desvían del valor corporativo, un departamento de Recursos humanos poco empoderado y líderes con demasiado poder que no son detenidos pese a ir en contra de los valores de respeto y diversidad que promueve la organización globalmente. Frente a esto, los empleados señalan que gran parte del desarrollo y oportunidades que puedan lograrse en la compañía depende de la suerte asociada a tener un líder que crea en el valor de la diferencia entre personas y trate a cada cual bajo su propio esquema.

- ***Maternidad y retorno al trabajo***

Del total de empleados entrevistados, 45% han sido madres mientras desarrollaban actividades dentro de la organización. Los elementos comunes de sus experiencias particulares se señalan a continuación:

** Apoyo de line managers para seguir desempeñando labores sin cambios hasta periodo de inicio de pre natal.

** Periodos de pre y post natal totalmente desconectadas de la organización.

** Falta de claridad respecto al proceso de retorno al trabajo, nula planificación respecto al desarrollo de carrera ya sea desde su line manager como desde el departamento de recursos humanos.

** Ningún caso donde se haya compartido el periodo de post natal con el padre, sea él parte o no de la organización.

Existen casos aislados de discriminación en embarazo, en las cuales el propio equipo de trabajo fue dejando de lado a la persona embarazada, acelerando su proceso de “ausencia” en temas relevantes a desarrollar.

- ***Existe discriminación al interior de la compañía?***

El 100% de los empleados entrevistados, a todo nivel jerárquico, indican haber presenciado al menos en una oportunidad situaciones de discriminación, no tan sólo en referencia a género sino también a edad, formación profesional, opción frente al matrimonio o hijos. Estas situaciones se indican como desapercibidas para muchos y que sólo son visibles en el día a día por grupos aislados, es decir, el prejuicio radica en los mismos líderes y line managers y no necesariamente en la falta de políticas o valores corporativos. Los empleados perciben que no existe un ente o proceso de control que valide el alineamiento entre las decisiones diarias, la comunicación de ideas y los valores que la compañía desea inculcar.

- ***Sponsorship, coaching, mentoring***

De los empleados entrevistados, un 45% indica poseer experiencia con procesos de mentoring, coaching o sponsorship dentro de la organización, los que en el total de los casos se reconocen como relevantes, con un alto impacto en el desarrollo de carrera y la apertura de nuevas oportunidades. En un 10% de éstos casos, los procesos de mentoring fueron informales y obtenidos básicamente por motivación e inquietud personal.

De los empleados entrevistados que no poseen experiencia con éstos procesos de desarrollo y aprendizaje guiado, el 80% de ellos indica sentirse poco valioso para la compañía al no tenerlos y que por lo mismo no poseen la motivación personal de buscarlo o conseguirlo para si mismo. El 20% restante indica creer que estos procesos no le resultan cómodos y son indiferentes a no tenerlos dado que hasta ahora, perciben que no les ha influido negativamente en sus carreras.

- ***Diversidad o feminismo?***

Un punto destacado por más del 40% de los entrevistados es la visión interna respecto a la diversidad de género como ésta encuentra su primer obstáculo en la forma de ser comunicada a la organización. En múltiples sectores, la iniciativa es considerada feminista más que igualitaria, tema que enfrenta a líderes ante los ojos de sus propios equipos de trabajo quienes perciben los esfuerzos como algo de “que se debe hacer porque lo piden desde arriba” más que una real credibilidad de que llevar a cabo la iniciativa genera valor.

Líderes de equipos y gerencias entrevistadas reconocen este problema y prefieren hablar de liderazgo más que de diversidad de género o feminismo, inculcando la idea que de un líder integral será quien vea valor en la diversidad de sus equipos, sea ésta de género como de edad, formación profesional, experiencia, etc.

De igual forma se destaca la falta de modelos a seguir y lo lejana que se perciben las pocas mujeres cuya carrera puede ser considerada como “modelos a seguir” tanto para hombres como mujeres en la organización. Cabe destacar que durante la realización de este trabajo de consultoría múltiples intentos se realizaron para contar con la participación de las dos mujeres que son parte del directorio de BHP Billiton, como de otras mujeres relevantes en otros niveles jerárquicos, las que no quisieron compartir sus historias o bien responder a la invitación enviada.

7. Recomendaciones para BHP Billiton Chile

En base a las mejores prácticas revisadas en capítulos anteriores, el diagnóstico inicial de la compañía y las metas que ésta posee en el corto plazo, a continuación se define un set de recomendaciones para atacar los principales obstáculos detectados en el avance de carrera de los talentos femeninos:

7.1 Recomendaciones en la gestión corporativa:

El diagnóstico realizado y las entrevistas sostenidas tanto con empleados como el departamento de recursos humanos, determina prioridades a desarrollar dentro de la gestión corporativa. Destaca la necesidad de contar con un fuerte programa de comunicación que no tan solo refuerce la idea que se desea inculcar sino también actualice las metas/resultados y mantenga a todos informados respecto al status de la iniciativa.

Con base en lo anterior se recomienda emitir periódicamente (semestral, trimestralmente) reportabilidad asociada exclusivamente a la iniciativa de diversidad, la que se distribuya a todo nivel en la organización como un “One page report”. Como ejemplo de mejor práctica a este respecto se considera la experiencia de la compañía Ernst&Young quienes a través de un sencillo esquema de reportabilidad lograron alcanzar un alto impacto comunicativo dentro de la organización. El reporte que se indica contempla la siguiente información básica:

- **Resumen ejecutivo** destacando principales avances en la materia al igual que compromisos pendientes y para el próximo periodo.
- **Visión global:** Participación femenina en la industria, benchmarking.
- **Visión local:** Participación del talento femenino en la compañía:
 - (a) Quiebre del talento, por edad, género, nivel jerárquico
 - (b) Retención, selección por género y nivel jerárquico
 - (c) Tasas de promoción y ascenso, por género y nivel jerárquico
 - (d) Desempeño por género
 - (e) Metas en el corto y largo plazo, porcentaje de cumplimiento

Con los parámetros mencionados, la organización logra gráficamente informar a sus empleados y líderes respecto al status de la iniciativa y próximos pasos, respondiendo ante los compromisos adquiridos, aumentando la credibilidad en la iniciativa dando una señal clara de real compromiso con el desafío.

7.2 Recomendaciones en la gestión de carrera:

En base a las mejores prácticas del Mercado, y el contexto que es posible extraer de las entrevistas con empleados, líderes y el departamento de recursos humanos de la compañía, se recomienda implementar las siguientes prácticas en gestión de Carrera.

(a) **Planificación de carrera de forma sostenida.**

Actualmente la compañía cuenta con planes de desarrollo y carrera a un año plazo que dificultan enormemente la visión a largo plazo, dada la rotativa de líderes en algunas áreas y la poca visibilidad de dicha información, la que se maneja en plataformas electrónica de gestión

personal para el empleado. Si bien el sistema requiere de una participación y seguimiento activo del empleado para su propio desarrollo, es necesario contar con un equipo de recursos humanos empoderado capaz de dar seguimiento a los planes trazados, especialmente en aquellos talentos cuya evaluación de desempeño se mantiene constantemente por sobre lo esperado.

Se recomienda que al menos una vez al año, junto con la evaluación intermedia del empleado se revise el avance en el plan de desarrollo trazado y como éste va abriendo oportunidades futuras ya sea para promociones, nuevos proyectos, emprendimientos, etc. Esta revisión se recomienda sea realizada con el line manager y un representante de recursos humanos a modo de dar trazabilidad a la información y dar visibilidad a las expectativas, mejoras y compromisos del empleado.

(b) Retención de talentos:

Actualmente la compañía no posee trazabilidad respecto al desempeño acumulado de un empleado en el tiempo, sus expectativas o inquietudes, las que suelen ser parcialmente conocidas por el line manager. Se recomienda que en base a las mejores prácticas del mercado se sondee en encuestas de satisfacción cual es el cumplimiento que se entrega a los planes de desarrollo del empleado, preguntando por obstáculos, logros y monitoreando el potencial cambio en prioridades e intereses.

Una excelente práctica utilizada por varias empresas FTSE100 es realizar entrevistas de salida a todos aquellos talentos que luego de años de excelente gestión y desarrollo deciden dejar la compañía. Estas entrevistas buscan además de retener, entender el porqué el empleado desea irse, abriendo la puerta a la autocrítica, planes de mejoras ante políticas poco efectivas y el análisis de líderes cuyo negativo efecto en empleados pueda ser detenido y remediado.

(c) *Mentoring y coaching:*

Existe basta evidencia del positivo impacto que prácticas como el coaching y mentoring poseen en los empleados, no tan sólo por ampliar su mirada ante los problemas que pudiesen tener en el día a día sino también porque les permite ampliar sus redes y conexiones.

Es ideal que en este proceso se consideren tanto mentores masculinos como femeninos, quienes pueden ser o no de la misma empresa o industria. Abrazar la diversidad implica demostrar con hechos que el valor puede provenir desde cualquier esquina del mercado, sin importar industria y tamaño organizacional.

A un nivel gerencial y superior se recomienda utilizar programas de sponsorship donde un líder reconocido sea capaz de utilizar sus propios espacios y redes en pro del desarrollo de un otro, pudiendo éstos ser hombre o mujeres talentosos dentro de la organización. Dado el tamaño de la compañía se recomienda realizar periodos rotativos de mentoring y coaching entre los empleados a modo de ampliar el grupo objetivo que participa de esta practica durante el año.

(d) ***Ayudar al talento a tener experiencia lo antes posible:***

Mejores prácticas y casos de éxito en mujeres que han logrado alcanzar la cima tienen puntos comunes en que el talento femenino se ve constantemente desafiado a tomar roles para los cuales no estaba preparado. Si bien esto puede ser tomado como un riesgo, la evidencia señala que el talento femenino puesto en este tipo de situaciones rápidamente encuentra su lugar, aprende y entrega valor, además de incrementar su potencial, visión y compromiso con la organización.

Esta práctica también ayuda a dar un mayor empoderamiento a mujeres quienes, con mayor experiencia, comienzan a perder el miedo a salir de su zona de confort, asumiendo variados desafíos e impulsando a otros a atreverse también. En el largo plazo, una organización que confía, se arriesga y prepara a sus talentos femeninos obtiene compromiso y retención sin real necesidad de flexibilidad laboral.

7.3 Recomendaciones para el periodo post natal:

Una de las inquietudes más importantes para BHP Billiton Chile entorno al periodo de post natal es cómo acelerar la reinserción del talento femenino luego de que ha estado fuera de la organización entre cuatro y seis meses. En organizaciones dinámicas como la involucrada en ésta consultoría, éstos meses presentan un desafío mayor dado que los equipos de trabajo evolucionan, se combinan y rotan en al menos un 40% anualmente, cambiando en algunos casos drásticamente en entorno de un empleado que sale con licencia prolongada.

Las mejores prácticas a este respecto señalan la mantención de canales de comunicación abiertos durante la ausencia del empleado y la planificación previa como los principales motores de retención, motivación y pronta reincorporación. Con base en lo anterior, se recomienda:

(a) ***Mantener el contacto durante la ausencia:***

Comunicaciones mensuales, vía llamado o correo electrónico, con el empleado ausente a modo de conocer su estado y actualizar sobre

potenciales cambios, oportunidades, eventuales promociones y eventos corporativos. Este canal si bien es sutil y poco invasivo mantiene un lazo entre el empleado y la compañía, quien al menos en su círculo mas cercano se mantiene al tanto de cambios y oportunidades laborales.

Esto es particularmente importante en áreas donde el cambio tecnológico es dinámico y nuevos entrenamientos son requeridos, manteniendo por ejemplo, al empleado a la vista de su line manager para toda capacitación a planificar.

El contacto puede ser realizado por el line manager directo, coach, mentor o incluso un representante de recursos humanos, siempre que se cumpla con políticas de trazabilidad para mantener el contacto en forma constante, dando valiosa información al empleado.

(b) ***Planifica ausencia y entrega una oferta atractiva al regresar:***

Toda ausencia necesita planificación a modo de contar con los recursos necesarios para cumplir con el trabajo requerido y también para bajar la incertidumbre del empleado, quien muchas veces teme dejar su cargo en manos de otro.

Un atractivo plan al retorno es lo que las mejores prácticas señalan como más poderosa herramienta de retención, el que pudiera incluir promociones, crecimiento horizontal, planes de coaching o mentoría, flexibilidad laboral, entre otros. Es importante que éstas prácticas sean factibles tanto para hombres como mujeres a modo de evitar el estereotipo de tener beneficios sólo por tener determinado género, además el empleado puede ausentarse no sólo por maternidad sino también por estudios o el cuidado de algún familiar directo.

8. Costos de Implementación

Las prácticas antes recomendadas son consideradas como el mínimo plan a implementar si se desea lograr la meta a largo plazo definida en el punto 6.1.

Los costos de implementación de éstas prácticas, se asocian a recursos humanos y materiales, horas de capacitación, planes de comunicación y plataformas reforzadas para dar seguimiento y trazabilidad a los planes trazados, los que en esta consultoría se resumen como:

Empleados totales BHP Billiton Chile	7.600		
		% empleados	# empleados
Capacitación anual*		60%	4.560
Grupos de capacitación (15 empleados)	304 grupos		
Horas de capacitación mensual x grupo**	3 HH		
Horas de capacitación mes total empleados	912 HH		
Coach generico, horas mes	180 HH		
# Coach necesarios	5		
Costo mes coach	1.500.000	CLP	
Frecuencia anual capacitación	6		
Costo total anual capacitación***	45.600.000	CLP	

* Porcentaje definido de acuerdo a data histórica BHP Billiton
** Horas de capacitación consideran trabajo administrativo, charlas y exposiciones
*** Costo total no considera pérdida de productividad por HH detenida

Tabla 4: Costo estimado implementación de recomendaciones
Fuente: Elaboración propia

El detalle anterior, considera capacitaciones respecto al sesgo inconsciente, discriminación, talleres de liderazgo y otras actividades similares, las que no superan las 3 horas mensuales por empleado. La coordinación y planificación de estos talleres se considera absorbido por el equipo humano de recursos humanos existente.

Actividades como planificación de carrera, seguimiento, trazabilidad, definición de mentores, respaldo de información y contacto en ausencia se considera por la compañía igualmente absorbido por el equipo existente, dada la baja en la demanda de trabajo actual y la existencia de personal disponible, sin asignaciones.

9. KPI's para medir el éxito en Diversidad

Parte importante de la iniciativa y la meta que se desea lograr, radica en definir un horizonte temporal, hitos parciales y de que forma se medirá el "éxito" de la implementación.

Lograr instaurar la diversidad como un imperativo corporativo no es fácil y requiere de un cambio cultural que no puede ser medido efectivamente en un plazo menor a 10 años, de acuerdo a lo señalado por los especialistas entrevistados en secciones anteriores.

Las cuotas, metas en número de mujeres a tener en cada equipo o nivel jerárquico suelen ser utilizadas como medidas primarias para forzar la promoción de mujeres y la inclusión de talentos femeninos en todo proceso de selección. Sin embargo, ésta meta es sólo temporal y el éxito en diversidad de género radica en algo más profundo que un número a cumplir: la real creencia y comprensión de que la diversidad agrega valor a la compañía dada la evidencia existente en el mercado.

Las mejores prácticas al respecto señalan la necesidad de definir efectivos KPI's que puedan ser fácilmente medidos y entendidos por la organización, además de claros indicadores de dónde puede encontrarse el error cuando no se obtienen los resultados esperados. Con base en lo anterior, se recomienda implementar los siguientes medidores de desempeño en la implementación de la iniciativa:

- Rotación de los empleados, por género

KPI ha ser medido considerando las salidas respecto al total de empleados, por género, en cada nivel organizacional, la que actualmente borde el 3% y 5% para mujeres y hombres, respectivamente.

Dado el duro escenario que presenta hoy la empresa y el mercado de la minería en general, se pretende mantener la rotación bajo el 5% una vez que la estructura organizacional se estabilice y la organización finalice su etapa de reestructuración.

- Participación de mujeres vs hombres en procesos de promoción y selección

Medido como un porcentaje, donde el total de mujeres (u hombres) se divide por el total de personas participantes en los procesos de selección, por área y cargo.

Actualmente la Compañía posee un 30% de presencia femenina en los shortlist de contratación, el que se propone incrementar al 50% a modo de asegurar la participación del talento femenino en igualdad de condiciones al talento masculino.

- Participación de mujeres vs hombres en todo nivel jerárquico

Medido como un porcentaje, donde el total de mujeres (u hombres) se divide por el total de personas contratadas.

Actualmente la Compañía posee un 20% de participación femenina a nivel general, el que desea ser incrementado en un 7% en un plan a cinco años. Cargos de mayor poder y decisión dentro de la Compañía, consideran grupos menores de personas y por ahora una escasa representación femenina por tanto cada nivel jerárquico debe ser analizada en forma separada para asegurar una correcta línea de sucesión y la participación de mujeres en niveles que hasta ahora no las incluyen.

El quiebre específico y KPI a fijar para cada nivel deberá ser definido con posterioridad dado el intenso proceso de transformación que la organización sufre

desde 2015, a raíz del bajo precio del cobre y la contracción del mercado, el cual finalizará en Julio 2016.

- Percepción de equidad (encuestas)

La percepción que los mismos empleados posean de la equidad al interior de la organización puede ser analizada en base al modelo desarrollado por Greenberg en 1987, el que considera tres dimensiones principales para medir la justicia organizacional:

Factor	Definición
Justicia distributiva	Percepción de justicia y equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos, etcétera).
Justicia de procedimientos	Percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo (división del trabajo, carga de trabajo) como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera).
Justicia interaccional	Percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Tabla 5: Modelo de Justicia organizacional
Fuente: Mladinic, 2002.

Cada una de estas dimensiones impacta a distintas variables organizacionales las que deben ser consideradas en su conjunto para obtener una visión global de la percepción de los empleados.

Con base en lo anterior, se propone realizar encuestas al interior de la organización a todo nivel jerárquico, de carácter confidencial, en las cuales se consideren las tres dimensiones antes expuestas, con el siguiente foco:

- Justicia distributiva: conocer la opinión de los empleados con respecto a cómo son recompensados por el valor que entregan a la compañía, por ejemplo, salario, bonos, promociones, capacitación, beneficios en general.
- Justicia de los procedimientos: para conocer la opinión de los empleados en base a la imparcialidad de los procedimientos y políticas con las cuales se entregan las recompensas antes mencionadas.

- Justicia interraccional: para conocer la opinión de los empleados con respecto al trato interpersonal, cortesía, respeto y dignidad; al factor social involucrado en cada gestión que se realiza en la organización.

Cabe destacar que hasta ahora, BHPB no posee una medición propia de equidad dentro de su organización, descansando sólo en la escasa información que entregan herramientas como Best Place to work, la que parcialmente mide la equidad a través de políticas de promoción y desarrollo profesional, entre otras.

10. Conclusiones

En los último cinco años, algún progreso se ha conseguido con respecto a la diversidad de género en distintas industrias, introduciendo el tema en las carpetas estratégicas de grandes compañías y una prioridad corporativa en muchos casos. Sin embargo, terminar con la brecha de género es aun un trabajo en progreso que necesita de esfuerzos reales potentes para lograr efectivamente un cambio de paradigma.

Enfoques tradicionales como llenar de cuotas de niveles corporativos o hacer listados de prácticas inclusivas que luego no se implementan correctamente, son fenómenos más frecuentes que lo esperado y su impacto es literalmente nulo en la retención y promoción de mujeres hacia los niveles de mayor poder. El desafío sólo puede ser conseguido con el convencimiento y comprensión real de una cultura inclusiva a nivel corporativo y legal que posea además constantes puntos de control sobre los cuales medir avance.

Lograr el avance de mujeres a niveles de mayor decisión y poder, depende no tan sólo del género femenino y su estrategia para seguir adelante a pesar de los obstáculos sino también de las organizaciones y gobiernos quienes reconociendo lo anticuado de sus estructuras, logren poner en práctica cambios radicales que involucren una mayor participación masculina en la planificación de tareas en el hogar, y una mayor empatía a las necesidades de sus empleados.

El mercado actual presenta desafíos importantes para la industria minera y BHP Billiton en particular, quienes ya a mediados de 2015 implementaron planes de retiro masivo para sus empleados ante la inminente baja en el precio del cobre y la demanda de China, su principal cliente.

Lo anterior no sólo implica un desafío en términos de retención, motivación y constancia de una iniciativa en el tiempo sino también un gran obstáculo en el corto plazo al minimizar los recursos disponibles para implementar cambios y poner el foco en reducir sus estructuras.

El set de prácticas recomendadas no son más que las prácticas aplicadas por otras organizaciones de cultura similar, cuyo desafío igualmente ambicioso, se vio ampliamente beneficiado de aplicarlas con fuerza en una plan a largo plazo. Cabe destacar que nada de esto surgirá efecto si los líderes y los sistemas no muestran con su propio ejemplo cuales son los comportamientos esperados y como se desea lograr el cambio, por tanto la comunicación y credibilidad durante el proceso son de crucial relevancia.

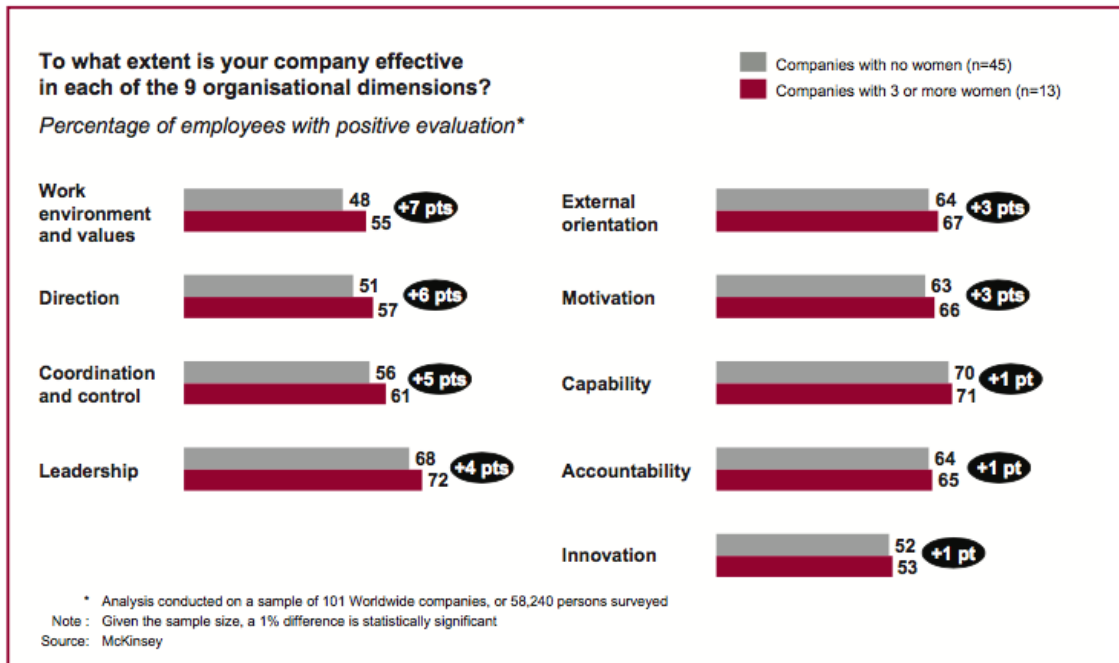
11. Bibliografía

- M. Clarke (2010), *Advancing women's careers through leadership development programs*, University of Adelaide, Australia.
- Ernst & Young (2014,) *EMEIA Best practice Report, Supporting our vision 2020 D&I Roadmap*, United Kingdom.
- J. Barsh and L. Yee (2012), *Unlocking the full potential of women at work*, McKinsey & Company, San Francisco, USA.
- M. Artigas, M. Novales and H. Callegaro (2013), *Women Matter; A Latin American Perspective*, McKinsey&Company, Sao Paulo, Brazil.
- S. Devillard and others (2012), *Women Matter: Making the breakthrough*, McKinsey&Company, Paris, France.
- A. O'Neil & D. Bilimoria (2005), *Women's career development phases*, Cleveland, Ohio, USA.
- A. Van Dyke and S. Dallmann (2014), *Mining for talent: A study of women on boards in the mining industry*, WIM (UK) and PwC, United Kingdom.
- CEB (2014), *Four imperatives for increase the representation of women in leadership positions*.
- J. Sperling, C. Marcati and M. Rennie (2014), *Women matter 2014: From the first to the norm*, McKinsey & Company, Dubai, United Emirates.
- CBI (2014), *Building on progress: boosting diversity in our workplaces*, United Kingdom.
- A. Eagly and L. Carli (2007), *Women and the labyrinth of Leadership*, Harvard Business Review, USA.
- P. Milligan and others (2014), *When women thrive businesses thrive*, Mercer, USA
- Gender Advisory Council (2008), *The leaking pipeline: Where are our female leaders? 79 women share their stories*, PwC.
- M. Lovejoy & P. Stone (2012), *Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out*, Gender, Work & Organization, Vol 19 N° 6, Brandeis University, Waltham, Massachusetts, USA.
- Minerals Council of Australia (2013), *MCA Workforce Gender Diversity review, White Paper*, Australia.
- V. Hunt, D. Layton and S. Prince (2015), *Diversity Matters Report*, McKinsey & Company, London, United Kingdom.
- World Economic Forum, various authors (2014), *The Global Gender Gap Report*, USA.
- Women in Mining Canada, various authors (2010), *Ramp-up: A study on the status of women in Canada's Mining and Exploration Sector*, Vancouver, Canada.

- N. Fouad and R. Singh (2011), *Stemming the tide: Why women leave engineering*, University of Wisconsin-Milwaukee, USA.
- R. Burke & S. Vinnicombe (2005), *Advancing women`s careers*, Career Development International, Vol. 10 Iss 3 pp. 165 - 167
- R. Adler, *Women in the Executive Suite correlate to high profits*, Pepperdine University, California, USA.
- W. Bielby, *Gender & Work: Challenging conventional wisdom*, Harvard Business School, USA.
- A. Hegewisch, E. Ellis and H. Hartmann (2014), *The Gender Wage Gap 2014*, Institute for Women`s Policy Research, USA.
- A. Flood (2015), *The female millennial: A new era of talent*, Global Diversity & Inclusion Programme, PwC.
- D. O`Neil, M. Hopkins and S. Sullivan (2011), *Do women`s networks help advance women`s careers?* , Bowling Green State University, Ohio, USA.

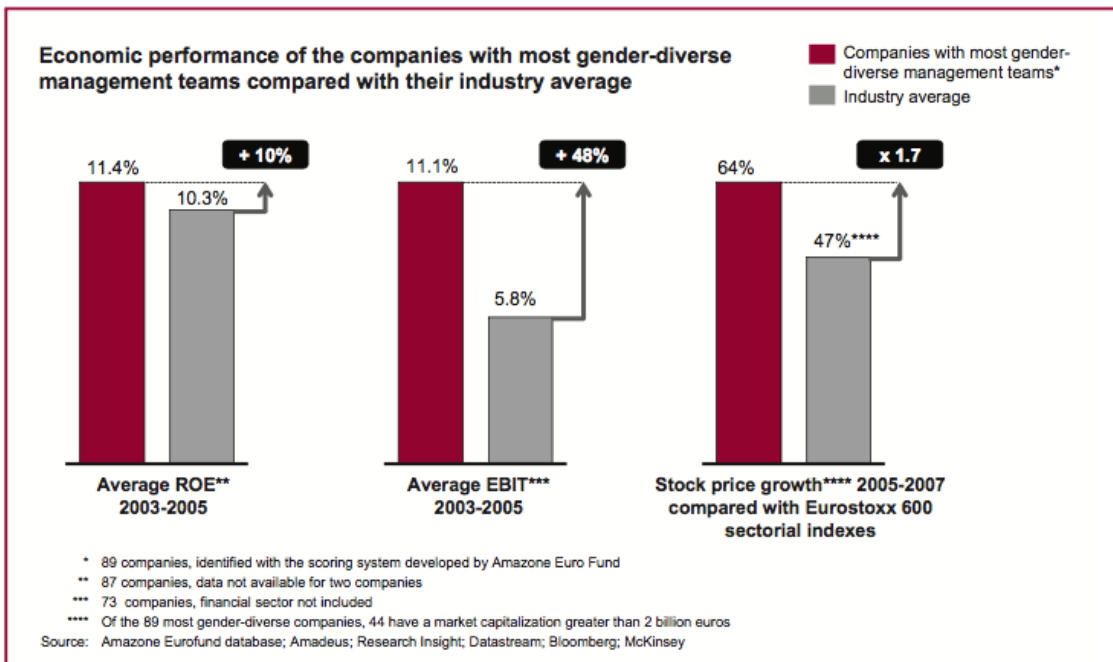
12. Anexos

12.1 Anexo A: Dimensiones organizacionales vs Diversidad de género



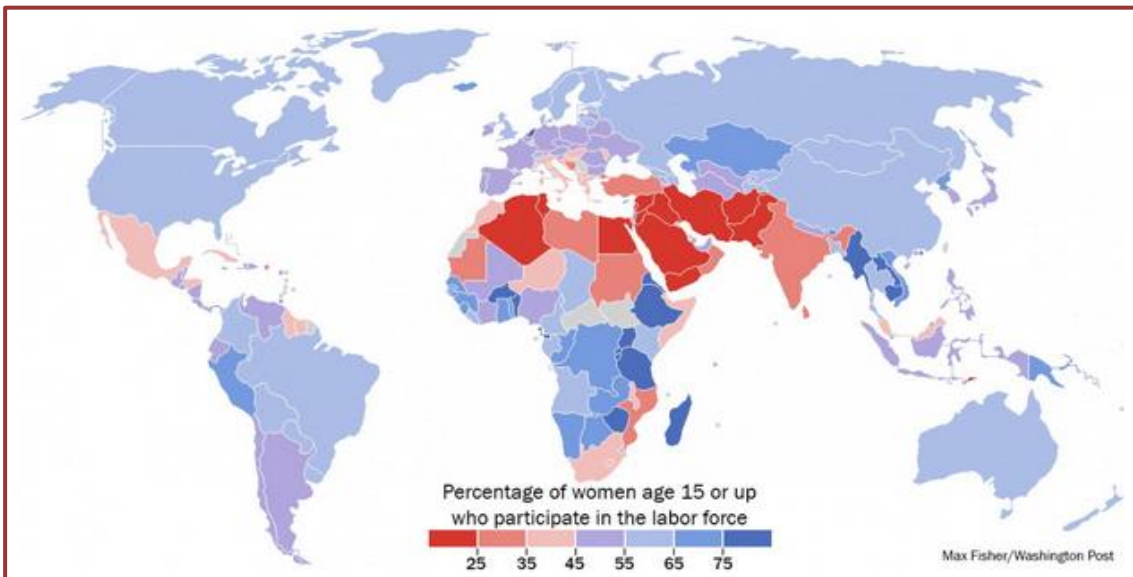
Fuente: Women Matter 2007, Mckinsey

12.2 Anexo B: Desempeño económico vs Diversidad de género



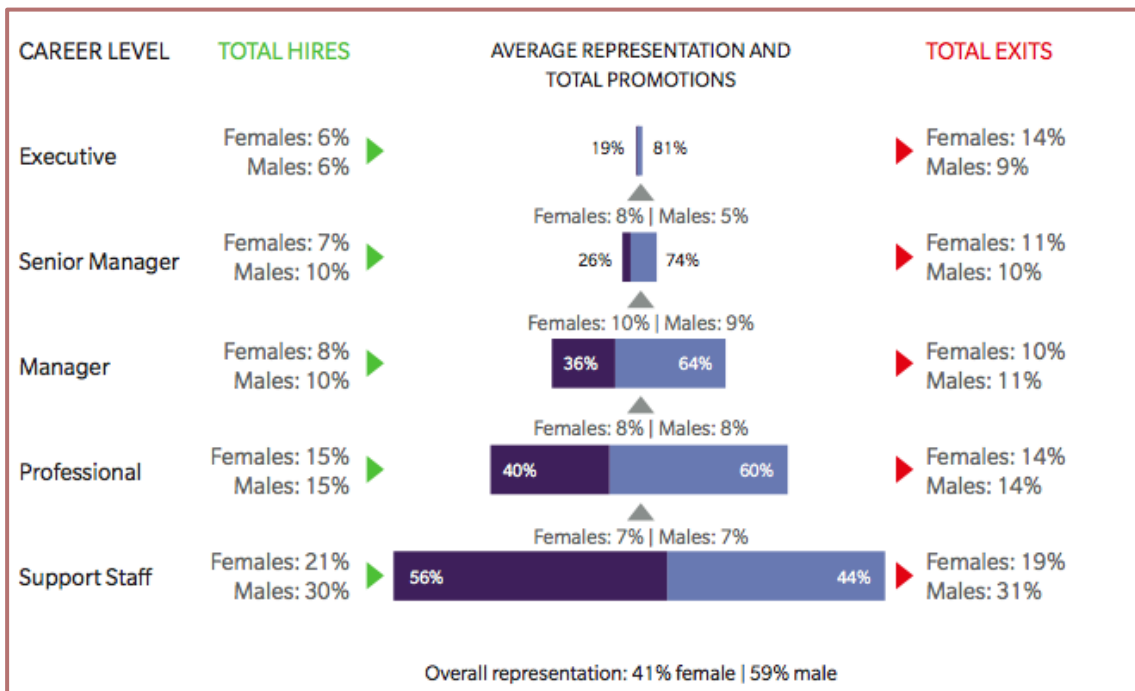
Fuente: Women Matter 2007, Mckinsey

12.3 Anexo C: Participación femenina en la mano de obra a nivel global



Fuente: World Bank Statistics, Female Labour Force worldwide.

12.4 Anexo D: Participación femenina en niveles organizacionales tipo



Fuente: When Women thrive, businesses thrive, Mercer, 2014

12.5 Anexo E: Representación de mujeres vs industrias

Sector	Average percentage of women on boards of top 100 companies per sector
Consumer goods	17.35
Consumer services	16.36
Financial services	14.08
Telecommunications	13.35
Technology	11.43
Oil and gas	8.29
Mining	7.59

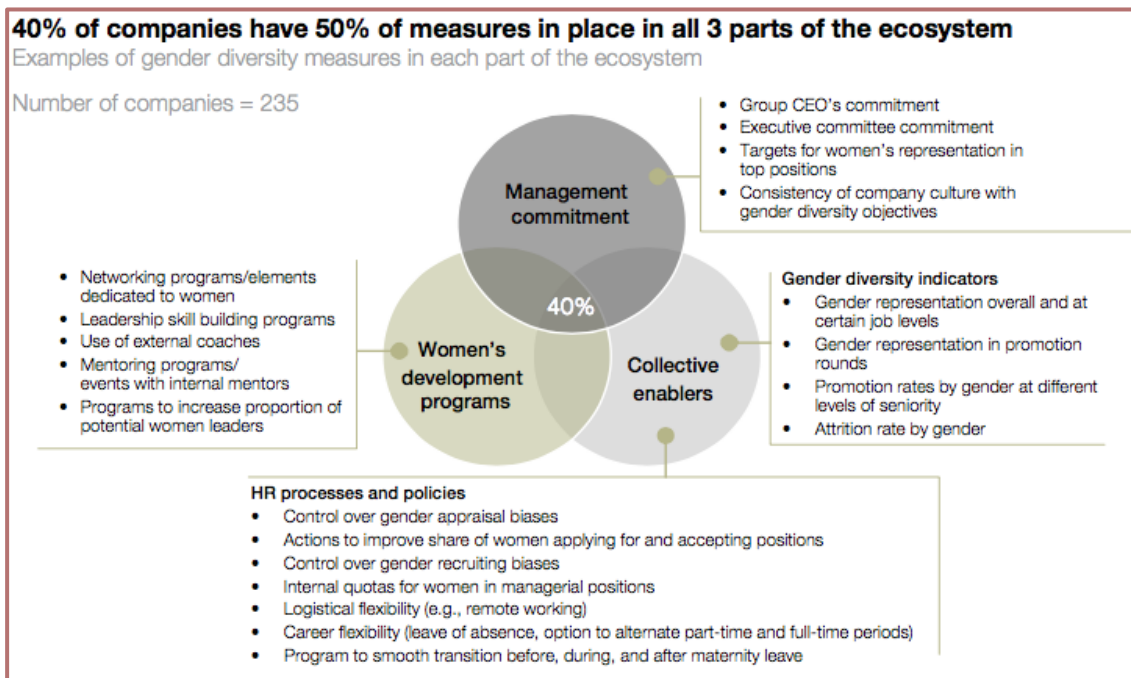
Fuente: Mining for Talent 2013, Women in Mining (UK)

12.6 Anexo F: Participación femenina a alto nivel en compañías mineras.

% of female directors	Top 100 listed mining companies	Top 101 – 500 listed mining companies
Executive directors	1%	3%
Non-executive directors	10%	4%
Total % female board members	8%	4%

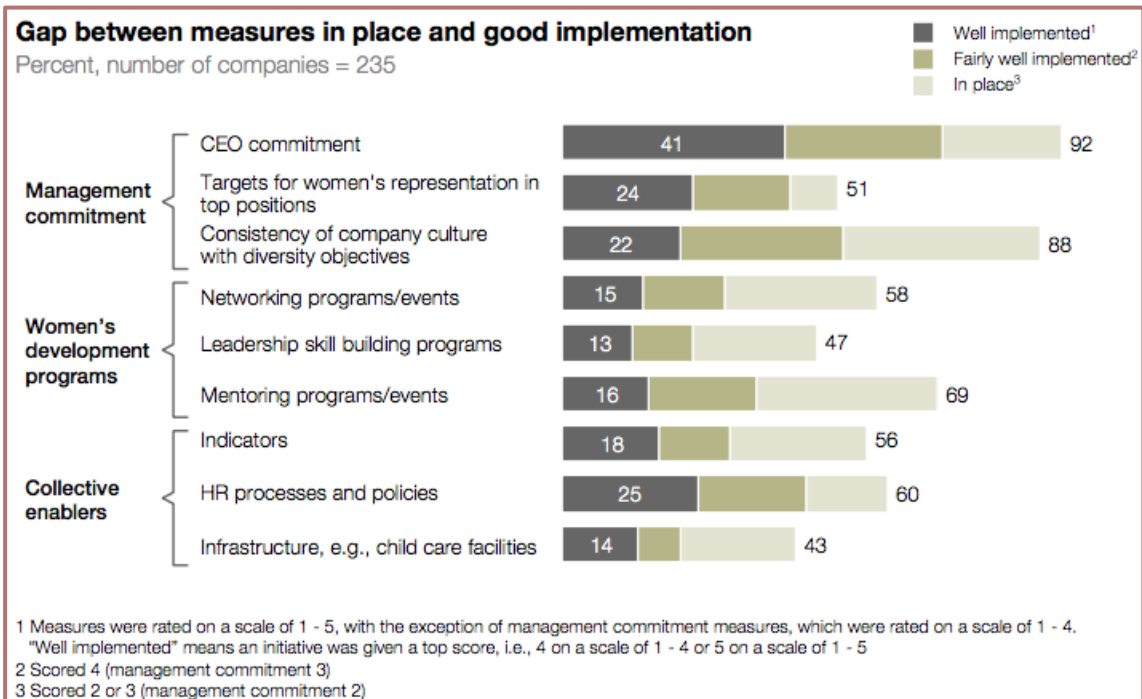
Fuente: Mining for Talent 2013, Women in Mining (UK)

12.7 Anexo G: Ecosistema de tres puntas para la diversidad de género.



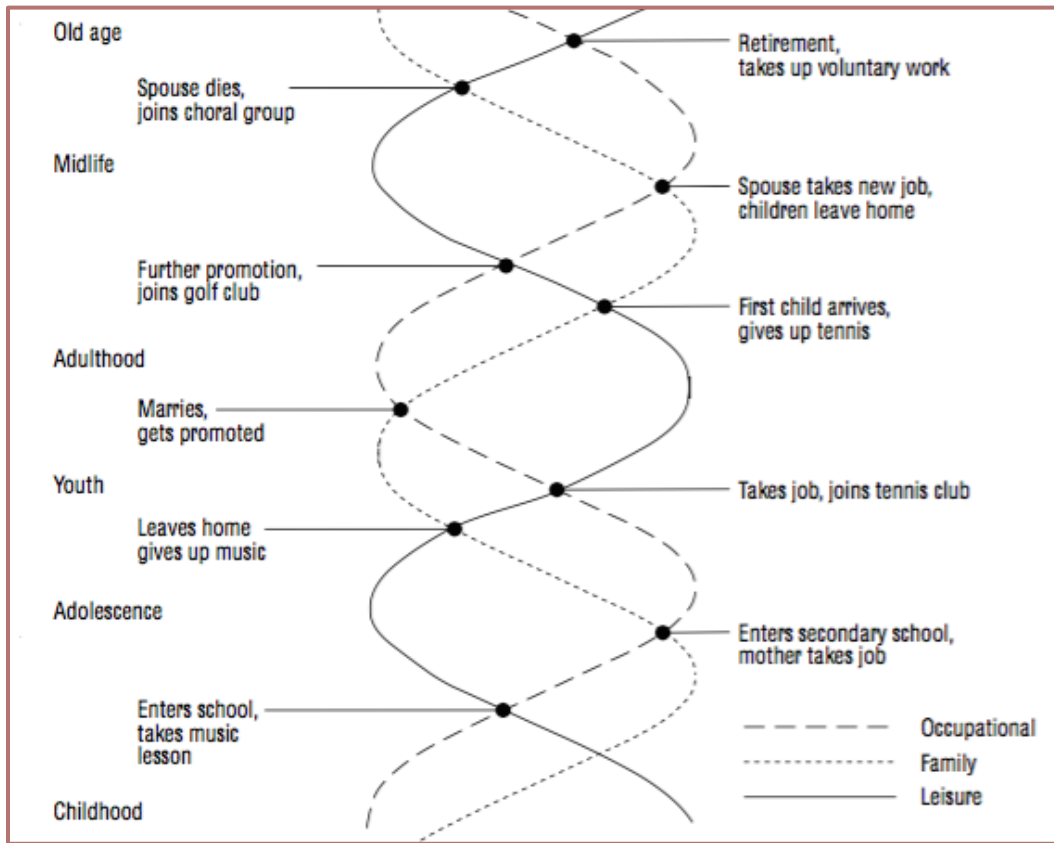
Fuente: Women Matter 2012, Mckinsey

12.8 Anexo H: Definición de políticas vs implementación efectiva.



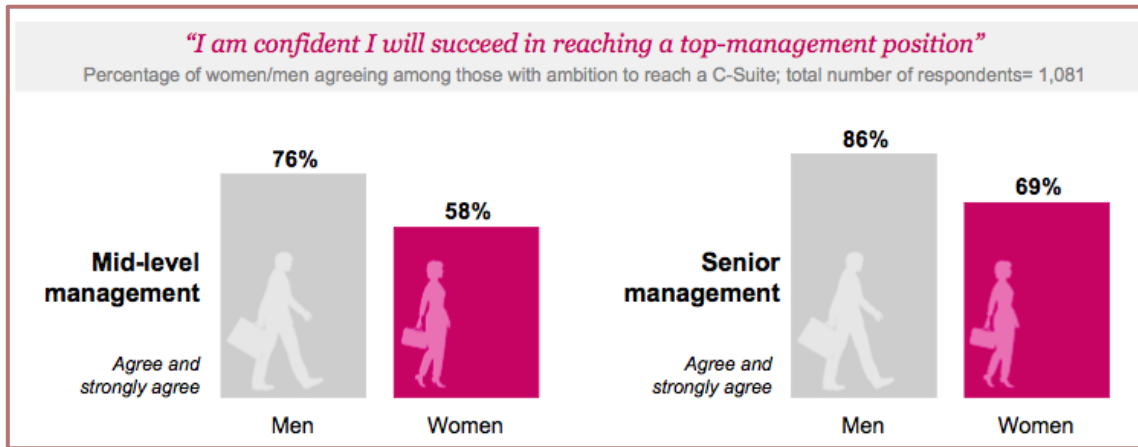
Fuente: Women Matter 2012, Mckinsey

12.9 Anexo I: Modelo de Hélice para el desarrollo de carrera femenino.



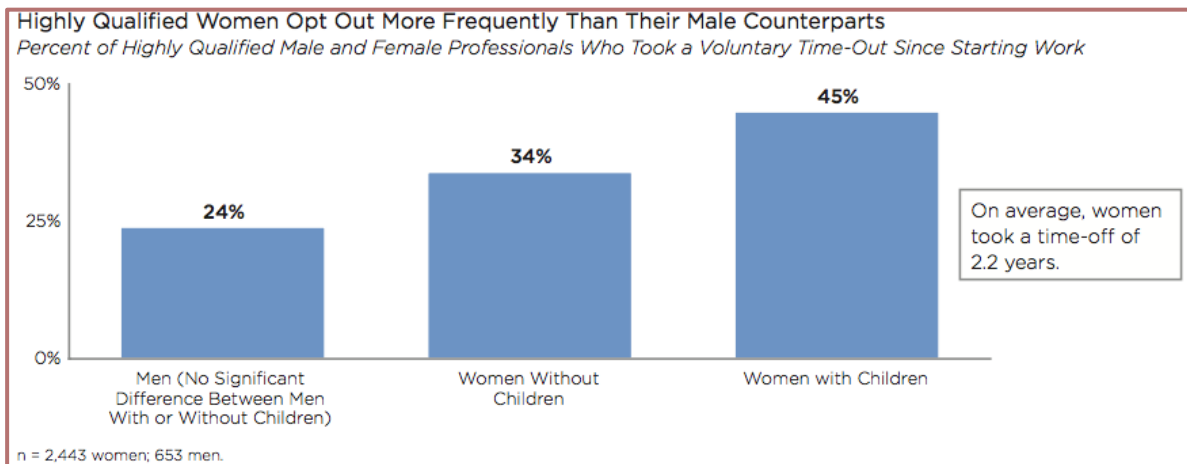
Fuente: The career development of successful women, B. White.

12.10 Anexo J: Seguridad en uno mismo y las mujeres



Fuente: Women Matter Report 2013, McKinsey&Company.

12.11 Anexo K: Motivos para alejarse del trabajo



Fuente: Four imperatives to increase women representation in leadership positions, CEB, 2014.

12.12 Anexo L: Opinión de expertos

- **Elizabeth Da Costa, Talent Capability Manager British Petroleum (UK)**

On Aug 26, 2015, at 13:39, Da Costa, Elizabeth <Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com<<mailto:Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com>>> wrote:
<<mailto:Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com>>>

Hi Silvana

Here are some thoughts in response to your questions:

1. In your opinion, why is taking so long to generate a considerable improvement on gender gap?

Organisational structure has not evolved along with society: Many/most organizations are still structured and designed around the same organization principles that were used to establish them back when the standard (Western) 'model' was that men worked and women typically stayed at home (or left work when they had children). The processes, principles and structures by which organizations still operate are generations out of date - and just not in sync with a world where we have single parents, deliberately (i.e. chosen to be) childless couples, same sex couples, dual-career couples/families and the higher proportion of people living alone than ever. The make-up and demographics of society are simply not reflected in the unchanging, male-oriented structures and processes of organizations. In the West we live in a society where fortunately people of a demographics feel enabled to work, i.e. there is reasonable equality in opportunity, which is great; however often both people in a couple need to work out of necessity (if not choice). The cost of living is such that often two wages are required!

Culture and bias: I think we have to be careful here as I am writing very much from a western view, but currently organizational culture is such that those people who are very visible are those individuals who get the recognition - and the reward. Typically, men do tend to be more confident (even when less experienced or skilled) than women (even those who are more experienced or skilled). We also have very interesting language nuances that carry certain gender inferences within them, e.g. 'bossy', 'neurotic', 'hysterical'. I often hear these used very casually and these are generally accepted - but to me they can be very sexist or derogatory. Casual sexism definitely still exists (and sometimes less casual/subtle sexism!).

Definition of 'success': Often success is associated with progression, promotion, responsibility, earning more money, having a strong reputation, being known etc. However success can be a very personal thing. I know I personally, for example, have re-framed what success means for me a couple of times in my approx. 11 years of working. I started in an 'up or out' management consultancy and to be honest thrived in that situation; however, I became unhappy with dedicating so much time and effort

An assumption that it's all about child-rearing: While childcare and the decision to raise and prioritise a family is a huge driver in women either stepping back or leaving the workforce (and indeed, stepping back into their career at a later date after their children are at school or grown up but finding themselves with fewer options/on a relatively lower salary), having children is not the only factor that is holding women back. I think to some extent we need to be cautious not to make this assumption, as it gives an 'easy out' for those who basically point to the fact that fundamentally and biologically, men and women are different. Which is true. But it doesn't explain why two childless workers in their 20s doing the same job, one male and one female, get paid significantly different amounts. There is more at play than childcare/child rearing/taking maternity leave and we need to be careful not to fall into the trap of thinking that this is what the gender gap is all about.

2. What are the biggest enablers on women careers? (enablers as the best practices/policies to retain women at the beginning of their careers, when they decided to become a parent and over maturity) 3. What are the practices with the biggest positive impact on women to make them come back after a long absence?

Alternative career paths - sometimes things come up in life that mean you want to work in a slightly different way. Maybe it's part-time, maybe it's agile working arrangements, maybe it's parking yourself on an expert career path without progression for a few years. I mainly see women asking for this - and having to negotiate and sacrifice hard for it. The more people opt for 'alternative' ways of working, the less alternative they become. And the more both men and women opt for these, the more they will become the 'norm'. Technology enables us to be flexible in so many ways - it's time to take advantage of that. If that

Gender action groups and mentors being made up of both women and men - if men aren't involved, it's just women talking with other women but not necessarily being heard. Sharing challenges and understanding how others overcame them is useful and creates an atmosphere of support. But unless women have male mentors as well as female, and unless women's networks actually have 50% men in them, it's women talking to other women in isolation.

Childcare/parental care/responsibilities outside of work becoming a male 'issue' as often as it is a female 'issue' (or challenge): The shift I've seen is where having 'outside of work responsibilities' becomes as big of a challenge for men as it is for women. For example, a man taking unpaid leave to look after his parent while they are in hospital, or a man having an arrangement to come in/leave 30 minutes later every day as he does the school run. As soon as these outside of work responsibilities are equally shared between men and women, and we all visibly see senior leaders of both genders managing these, the playing field becomes more equal .and women stop believing that it's just a women's issue

Transparency and getting tough on pay: I cannot believe that DECADES on from the equal pay act we still have a pay gap!! It is truly unbelievable to me. Organisations should publish pay brackets for a given role at a given grade (at least internally) so everyone can see whether they're at the higher or lower end of the bracket; within their reward function, and maybe beyond (I would favour beyond), companies need to understand whether those brackets are different for men and women - and if they're not then proactively adjust those wages. This should be part of the audit of an organization, and an organization should be fined if it has a gap and does not address it.

Sort out maternity and paternity pay: while it's not all about childcare, that is one factor in the generation gap. If we believe that men and women are both important in parenting, maternity and paternity pay should be equal. Accenture have been very brave in making this happen, offering a very generous maternity and paternity package to their employees that is EQUAL. I think all organizations can learn from this.

3. What are the best practices to deal with unconscious bias?

Firstly starting with self-awareness - knowing our biases is the starting point. So education on how biases form and understanding the neuroscience behind it to begin with, then getting feedback from others (inside and outside of work) on what one's own biases might be - feedback is critical as so often biases are blind spots. Finally, identifying others who will hold us to account on when we might be showing these (or at risk of exhibiting them).

4. What are the elements needed to generate a structural change in a Company towards women inclusion? (i.e. cultural change)

I think some of the things I referenced above - alternative career options; 'women's issues' actually becoming issues or challenges for everyone; men and women role modelling the juggling of responsibilities outside of work alongside working; men and women seeking out and taking up alternative career paths/options; Executive level agreement and sponsorship that pay and maternity/paternity leave should be equal. These changes require an open minded exec team/board who aren't afraid of their shareholder's response to say being transparent on pay, or equalising mat and pat leave; an environment where men and women feel equally able to prioritise their 'out of work' responsibilities etc.

5. To measure progress, we usually set up targets or KPI's, what do you think are the best measures to take into account? How to measure success? Is it a need to set up gender quotas at all levels?

KPIs give us a sense of where people are and what they're doing - but I think real stories from people at all levels (men and women) actually give us the strongest sense of success. And brave examples of where companies have published their pay for men and women, or where they have equalised maternity and paternity leave.

I hope my responses will be helpful, and thank you for confirming that my answers will be considered as a personal view.

Thanks,

Lizzie.

Elizabeth Da Costa (née Gordon)

Talent Capability Manager

humanresources | Group Talent & Learning

UK mobile: +44 (0)7826 069627 | Lync direct line: +44(0)20 3401 2130

Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com <<mailto:Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com>> <<mailto:Elizabeth.DaCosta@uk.bp.com>>

BP International Ltd. Registered in England, Registered Office: Chertsey Rd, Sunbury-on-Thames, Middlesex, TW16 7BP, UK, number 542515

This e-mail may contain confidential and/or privileged information which should not be used, copied or disclosed without permission. If you are not an intended recipient, please contact the sender immediately.

- Imogen Shacklock, Diversity and Inclusion Leader, PwC

imogen.shacklock@uk.pwc.com

28 de agosto de 2015, 12:02

Para: Saavedra Silvana Esparza

Research

Hi Silvana- I have answered your questions below. I hope this helps.

I would love to see you finished research- very interesting.

1. In your opinion, why is taking so long to generate a considerable improvement on gender gap?

The issue has been around for a long time. It takes some years for individuals to reach the top of an organisation. Many steps have been taken to recruit new females into historically male dominated professions but at a firm like PwC it can take 20 years for a graduate to reach the leadership. There is also the issue of culture. Many firms have an embedded culture and this transformation again takes time. With a dominance of male leaders, breaking the unconscious bias practices is a challenge. For example the way businesses go about identifying and promoting talent. There has been a long history of this being done through social situations, informal mentoring on the golf course for example or at the cricket or in the pub. Many of these practices exclude females and leaders need to be identifying new ways of developing their people that is inclusive and accessible. But its not fair to just blame the men! Women have a part to play here too. Many of our females fail to progress as they have self-imposed barriers. For example when an opportunity to progress has come up, more males than females will volunteer themselves. Females have a tendency to be self critical and worry they are not qualified. A well know study by Hewlett-Packard found that men apply for a job when they consider themselves 60% qualified for it; women won't raise their hands until they feel 100% qualified. Women also tend to think more around the role. In my experience many women have been thinking a few years ahead- thinking about their role and saying 'there is no way ill be able to manage the next step up AND start a family- I wont apply'. What they should be doing is asking- 'when I get the promotion what flexible working arrangements do the firm have in place that will allow me to do my job and have a family?'

2. What are the biggest enablers on women careers? (enablers as the best practices/policies to retain women at the beginning of their careers, when they decided to become a parent and over maturity)

Getting in early - firms shouldn't assume that young graduate entry level females are not interested in the maternity leave policy until later on in their career. Tackling these issues early help set the scene and create a culture of collaboration. Telling your new people that their career will evolve WITH them is a great way to create loyalty and long-term thinking. Signposting your staff to the tools available to support them every stage in their careers is key. Many of our young joiners leave and admit they didn't even know where to go to ask for support or how to seek out flexible working conversations and role models.

Providing a variety of opportunity for individuals to network and seek out opportunity. Firms must move away from a one size fits all approach to networking and social activities. If everything is held in the evening in a pub that will alienate a proportion of your workforce. There needs to be different ways for different people to engage with leaders and development opportunities and likewise for leaders and talent spotters to engage with their people.

3. What are the practices with the biggest positive impact on women to make them come back after a long absence?

Clearly defined re-integration processes that are consistent. Communication between the returner and the organisation is key. You cant assume that someone returning is the same person that left. Their situation will have changed- whether through illness or by having a family- and this needs to be addressed immediately so un-realistic pressures are not put on the returnee and expectations are met both sides.

Access to role models and regular people management conversations are key to allow a channel of communication and to provide support.

4. What are the best practices to deal with unconscious bias?

Unconscious bias training must be Mandatory and enforced. It is no good having it and not enforcing it. Most people do not recognise they have any unconscious bias- thats the point! so there is no use asking if people feel they need to 'develop' their skills - they must be made to take it. There should also be transparent promotion processes that clearly show the reasons for people progressing over others. This must be overseen by an accountable body (HR or equivalent)to ensure governance.

5. What are the elements needed to generate an structural change in a Company towards women inclusion? (i.e. cultural change)

I think the change needs to be towards inclusion of all - not just focused on Women. Sometimes if the focus is too heavy on one area, the men can start to feel they are being disadvantaged somehow and disengage. It should be about creating a culture where all are celebrated.

I believe this needs to be led from the top and led by example. People should be rewarded for inclusive behaviour - it should be embedded into leaders objectives so they are held accountable. The board need to also show they celebrate difference. Targets are one way to measure success but I am against enforced quotas.

6. To measure progress, we usually set up targets or KPI's, what do you think are the best measures to take into account? How to measure success? Is it a need to set up gender quotas at all levels?

I don't like quotas. I think they force people to make change for the wrong reasons. It is also potentially detrimental to business- if you have the wrong people promoted based solely on their gender. It also opens the door for positive discrimination which is illegal in this country. Instead positive action should be taken to ensure there is an equal pipeline of talent in the promotion pot- rather than promoting someone of lesser quality to fulfil a quota.

I think success is measured by increasing the participation of women at all levels and retention. Introducing a measure like unconscious bias training and mentoring for females and then seeing if it has an impact- this can be done by qualitative and quantitative measures- looking at numbers but also asking for individuals to document their feelings towards the firm before and after (annual engagement surveys for example)

I hope your project goes well.


Happy to discuss

Best

Imogen Shacklock

PwC | Recruitment Diversity and Inclusion Leader
Office: 0121 265 5180 | Mobile: 07702 676 611
Email: imogen.shacklock@uk.pwc.com
PricewaterhouseCoopers LLP
Donington Court, East Midlands, DE74 2UZ Alternative contact: Jenny Niebel 0161 245 2632 jenny.niebel@uk.pwc.com
<http://www.pwc.com/>

- **Natasha Eapen, Diversity Leader, PwC**

☆ **Eapen, Natasha** 

21 de agosto de 2015, 10:13

EN

Para: Esparza Saavedra, Silvana

RE: Gender Diversity. Request for help.



Hi Silvana,

Please see my answers below. Again this is just my opinion and not a reflection of BP and its practices. Hope it is useful.

1. In your opinion, why is taking so long to generate a considerable improvement on gender gap?

- I think we are making improvement but at a slow rate. My personal opinion is that it centres on 2 points: support for working mothers and unconscious bias. Re. working mothers, organisations need to do more about flexible working. With all the technology we have, we should be better with allowing people to work remotely. Re. unconscious bias, I again think it is related to being a mother. For example people assuming that females aren't ready for a bigger role because they are a mother or won't be mobile because of family commitments.

2. What are the biggest enablers on women careers? (enablers as the best practices/policies to retain women at the beginning of their careers, when they decided to become a parent and over maturity).

- I think women need different enablers at various stages. At the start it may be access to people who will take greater chances on them because women are less like to self-promote than men. Therefore a mentor or advocate in the work place, who has had exposure to their skills/work would be useful.

- when becoming a parent I think it is flexible working and line manager support. By line manager support I specifically mean a line manager being aware of the maternity processes, reacting well when they are told of the pregnancy, thinking carefully about workload when a mother returns to work after 12 months being away.

3. What are the practices with the biggest positive impact on women to make them come back after a long absence?

- flexible working and confidence that your leadership team won't treat you differently because of your long absence.

4. What are the best practices to deal with unconscious bias?

- Repeated Education on unconscious bias; what it looks like, why we all suffer from it, how can we test ourselves to make sure we don't fall into common traps, how can we celebrate and reward people who challenge unconscious bias.

5. What are the elements needed to generate a structural change in a Company towards women inclusion? (i.e. cultural change)

- programmes, support networks and KPIs which educate and measure progress. This should be endorsed by the leadership team and seen to be a business driver rather than an HR initiative.

6. To measure progress, we usually set up targets or KPI's, what do you think are the best measures to take into account? How to measure success? Is it a need to set up gender quotas at all levels?

- Maybe not gender quotas but 'ambitions' at all levels.

- Other KPIs worth tracking are '% return to work mothers', '% mothers who stay longer than 2 years upon returning from mat leave', '% of females at each stage of the recruitment process, % of successors on a succession plan who are female, 'engagement scores of females'

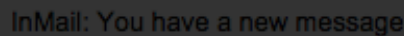
- **Freddy Alves, Global Head, Inclusion and Diversity Rio Tinto**

See a few answers below Silvana.

Good luck

Freddie Alves

On 16 Nov 2015, at 20:29, Silvana Esparza Saavedra <hit-reply@linkedin.com> wrote:

The image shows the LinkedIn logo, which consists of the word "LinkedIn" in a sans-serif font, with a blue square containing a white lowercase "in" to the right of the word.The image shows a dark grey notification box with the text "InMail: You have a new message" in white.

Date: 11/16/2015

Subject: RE: Gender Diversity in Mining

Hi Freddie

Thanks, I appreciate it.

Here are the questions, just in case you prefer to send your thoughts by email, this is my address: silvana.es@gmail.com.

1. In your opinion, why is taking so long to generate a considerable improvement on gender gap?

This is a very complex question. You must break this down into organisational chunks and ask the question why might it be have been / still be difficult for women to succeed in this part of the business. Some of the answers will be similar but some will be different. The factors making it difficult for women to thrive in operator roles are very different from those in mine manager roles and again different from those in main office roles such as finance and IT.

And that is the point. The reason it has taken a long time is that organisations have not pulled apart what it takes to create a gender inclusive culture in each business unit. Sometimes simple things like the way PPE fits women or the absence of female only toilets and shower blocks are a barrier.

Make cultures tend to be very systemising rather than empathising. Not a lot of lead ship time is allocated to understanding culture from a gender inclusion standpoint. This means there is too little empathy with the ways that career and life experiences will be different for female colleagues.

2. What are the biggest enablers on women careers? (enablers as the best practices/policies to retain women at the beginning of their careers, when they decided to become a parent and over maturity)

- sponsors willing to invest in high potential women and place them in roles where they might not otherwise get access to
- rigorous audit and improvement of talent practices to ensure that they operate fairly and inclusively. I mean not ONLY policies themselves but the human operators (managers) who are responsible for the outcomes.
- identifying and addressing the signs, symbols and behaviours which make the culture less or more inclusive for women e.g. Work hours patterns, impact of remote locations etc
- focus on the deep parts of the talent pipeline and not just the top segment. Look at the junior and middle levels as well to make sure the talent pipeline is coming through with gender balance.

3. What are the practices with the biggest positive impact on women to make them come back after a long absence?

- courageous conversations between the women and their leader to understand the best path forward for all concerned.

4. What are the best practices to deal with unconscious bias?

Must NOT be a sheep dip exercise. Get intact leadership teams together, use talent data to indicate potential patterns of bias, discuss how their personal biases might be responsible for those patterns e.g. Low promotion rates, then develop specific action plans to address the barriers.

5. What are the elements needed to generate an structural change in a Company towards women inclusion? (i.e. cultural change)

As above

6. To measure progress, we usually set up targets or KPI's, what do you think are the best measures to take into account? How to measure success? Is it a need to set up gender quotas at all levels?

Mixture of inclusion and diversity matrices.

Inclusion measures are critical, based on perceptions of things like career development, effectiveness of manager, flexible work arrangements etc.

Diversity measures must look at every aspect of talent management not just a bottom line number e.g. 20% by a certain date. Must look at the all the Ins, Ups and Outs in the pipeline, by level to see where the barriers are to the advancement of women. I mean the rates of female recruitment, promotion, regretted losses etc.

All the best,

- **Abu Bundu-Kamara, Director of Diversity and Inclusion at Pearson, EMEA & APC**

Dear Silvana.

4 What are the biggest enablers on women careers? (enablers as the best practices/policies to retain women at the beginning of their careers, when they decided to become a parent and over maturity)

F An example, of a best practice enabling programme for women which I have been
v involved with is the 30% cross company mentoring programme. You can read more
b about this programme here - <http://30percentclub.org/initiatives/mentoring-scheme>

a
c 3. What are the practices with the biggest positive impact on women to make them come back after a long absence or maternity leave?

C Great question. This is such an important issue. The Huffington Post covered this topic recently: In the Nordic countries they have made it possible for parents to combine work and family, resulting in more women in the workplace, more shared participation in childcare, more equitable distribution of labour at home, better work-life balance for both women and men – *other things that would help are job security.*

3. **Treat people as individuals:** get to know them on multiple levels

4. **Expose** yourself to positive role models

5. Take a chance; **actively sponsor or mentor** someone different from you

What are the elements needed to generate an structural change in a Company towards women inclusion? (i.e. cultural change)

As previously stated, this is not a women's issue, but a business and talent management issue. A good starting point for gender equality would be transparency around equal pay.

To measure progress, we usually set up targets or KPI's, what do you think are the best measures to take into account? How to measure success? Is it a need to set up gender quotas at all levels?

I am not a huge fan of gender quotas, I believe setting measurable targets is a more progressive approach.

With regards to measuring progress, I would recommend the following KPIs.

- Percentage/ ratio of female/ male employees within your business.
- Percentage/ ratio of female/ male managers/ senior managers
- Percentage of women in key positions (example, the number of women in top 150 roles.

In addition to the above – I would suggest considering other critical success factors, such as recruitment/ hiring turnover rates.

1. Participation rates, in our emerging leaders program and other leadership programs.
2. Other tools to consider; in terms of qualitative measures, is employee engagement surveys and responses to questions about perceptions of diversity, engagement, trust, fairness, etc.