



Discurso Gerencial y Brechas de Género: de lo simbólico a lo práctico

Para entender ¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?

Parte I

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

**Alumno/a: Leyla Hauva Gröne
Profesor Guía: Francisco Valenzuela Díaz**

Santiago 2024

Dedicatoria

A mis hijos, Matías, Elisa y Antonio que desde el primer momento me alentaron a embarcarme en esta aventura. Me apoyaron incondicionalmente, opinaron como expertos con cada supuesto que planteamos en esta tesis. Me ayudaron a comprender las nuevas generaciones y por supuesto, me enseñaron que todos los días podemos aprender, desde el otro, con el otro y para el otro, para crear un entorno más saludable, inclusivo y en donde el respeto por la diversidad sea la base del entendimiento.

Leyla Hauva Gröne

I.	<u>INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO</u>	<u>5</u>
	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
	OBJETIVO GENERAL	8
	OBJETIVO ESPECÍFICO	8
II.	<u>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>9</u>
III.	<u>MARCO TEÓRICO</u>	<u>16</u>
	A. BARRERAS CULTURALES	17
	B. FACTORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	21
	C. HABILITADORES PARA EL FUTURO:	23
IV.	<u>METODOLOGÍA Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</u>	<u>25</u>
	1. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN	25
	2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	28
V.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>29</u>
VI.	<u>ANEXOS</u>	<u>33</u>
	ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO	33
	ANEXO 2. PAUTA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	34

Discurso Gerencial y Brechas de Género: de lo simbólico a lo práctico
Para entender ¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?

Integrantes: Paula Alvarado Hermosilla-Leyla Hauva Gröne

Resumen Ejecutivo

El presente estudio: ¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género? revela hallazgos fundamentales para comprender por qué pese a las ambiciosas metas corporativas en la materia, la incorporación femenina en la minería no ha sido del todo rápida.

Pese a la urgencia nacional e internacional por reducir las brechas de género, la minería en Chile sigue siendo considerada una industria masculinizada, con indicadores que están lejos de posicionar al país en los primeros lugares del mundo en disminución de brechas de género.

Este trabajo, realizado bajo la metodología de Investigación-acción, con entrevistas a la línea de la supervisión de RT, busca desentramar no sólo qué entienden sobre el Discurso Gerencial en torno al género, sino cuál es la percepción que tienen respecto a este mandato.

Tras el análisis de contenido, se logran identificar cinco conceptos recurrentes en la percepción que podrían obstaculizar los avances en la incorporación femenina, los que definimos de la siguiente manera: "**Responsabilidad unidireccional en las mujeres**" la tarea de adaptarse es sólo de ellas. "**Prejuicio de Competencia**" el cual se refiere a que las mujeres técnicamente no son competentes sí cuidadosas. "**Sentido de Injusticia**" aquí se visibiliza la amenaza que sienten, en específico los hombres, ante la incorporación de mujeres en la minería. "**Lenguaje evasivo**" se refiere al uso de palabras que se utilizan para ocultar y/o evadir lo que realmente se piensa. Y finalmente, nos encontramos con los "**Desafíos futuros en el Discurso Gerencial**" el cual hace alusión a que el cambio está en las futuras generaciones.

Con estos hallazgos se proponen medidas de intervención articuladas entre la Alta Administración y las Gerencias pertinentes como de Personas, de Comunicaciones y el Comité -D&I- y que impulsen un propósito común, vinculando el Discurso Gerencial con la productividad y competitividad, transformando la equidad de género en una iniciativa que beneficie tanto a la empresa como a las trabajadoras y por supuesto, que aporte significativamente al país.

I. Introducción del Proyecto

La incorporación femenina al mundo laboral del país es una necesidad que cada vez va tomando mayor fuerza. La preocupación por disminuir las brechas de género en diversas industrias de manera transversal ha sido eje a nivel internacional por parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (ONU, 2015) y, a nivel local, se ha planteado como una meta por parte del actual gobierno de Gabriel Boric Font, de manera que la brecha entre hombres y mujeres en el trabajo sea cada vez más estrecha.

Y es que la presencia de equipos diversos en el trabajo no solo enriquece a las organizaciones, sino que impacta positivamente en el desarrollo humano, económico y social.

Este interés por aumentar la dotación femenina no es antojadizo, sino que responde a necesidades del mercado nacional e internacional pues, la presencia de mujeres impactaría positivamente en la productividad. Un estudio de McKinsey indica que la equidad de género es un aporte productivo para el negocio. En él se señala que en América Latina (McKinsey & Company, 2020) las compañías con equipos ejecutivos con diversidad de género tienen un 14% más de oportunidad de alcanzar un desempeño superior que otras empresas en su industria. Adicionalmente, las organizaciones percibidas como diversas en términos de género, tienen un 93% más de probabilidad de lograr resultados financieros superiores al promedio.

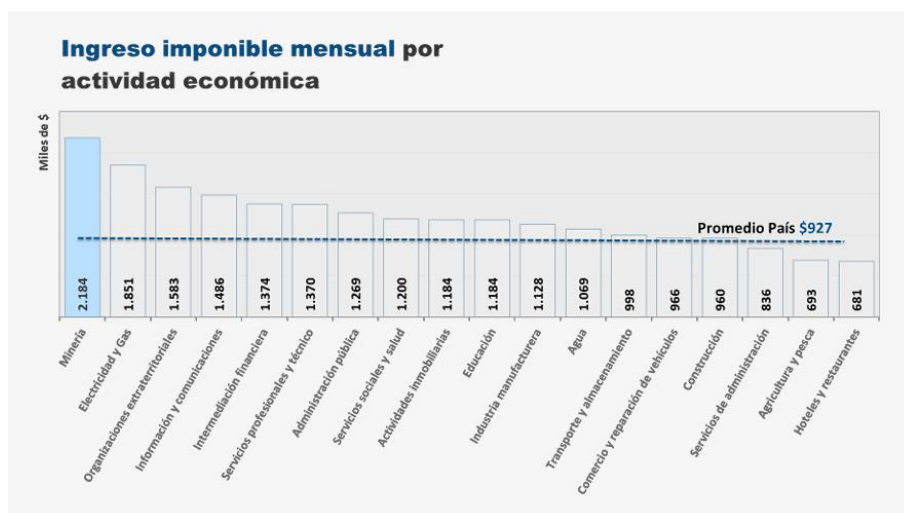
De acuerdo a estos antecedentes, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que -según cálculos del McKinsey Global Institute- si las mujeres tuvieran la misma participación que los hombres en la economía, el impulso potencial para la economía mundial podría ser de USD 28 trillones, o un 26% del PIB mundial anual. En el caso de América Latina, el impulso potencial para el PIB podría ser de USD 2,6 trillones, o un aumento del 34% del PIB regional anual¹.

Según el estudio desarrollado por Eyzaguirre y Vergara (2023), indica que, “el centro latinoamericano de políticas económicas y sociales (Clapes UC 2020) estimó para Chile que cada punto de aumento en la participación laboral femenina representa un aumento de 0,5% del PIB. A su vez, Abud y Brandon (2021) estimaron que, de cerrarse la brecha de género en participación laboral, el PIB podría aumentar el 11,4% per cápita.”

Estos antecedentes avalan la importancia que tiene la equidad de género en la productividad y competitividad no solo de las empresas -manteniéndolas dentro de los estándares de la industria- sino que también al desarrollo del país. Pese a lo anterior, la incorporación femenina no ha sido del todo fluida y aún es necesario enfrentar el desafío.

Si hacemos foco en la minería chilena – uno de los rubros más relevantes de la economía nacional- la situación es un poco más compleja. Según cifras actualizadas del sector, (Consejo Minero, 2022) Chile ostenta una de las más grandes reservas minerales a nivel mundial y es el mayor productor de cobre, con un 26%, seguido por Perú con un 10%, con una participación del 14,6% del PIB nacional. Además, la renta imponible mensual supera al promedio del país, siendo ésta una actividad con los mejores salarios en la actividad económica del país. (Ver Figura 1).

¹ https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS_714754/lang--es/index.htm



[Figura 1]

FUENTE: Consejo Minero, 2023

Pese a lo auspicioso en términos económicos, la minería es un rubro que históricamente ha sido catalogado como una industria de “hombres”; es decir, un sector que margina a las mujeres y les impide acceder a oportunidades laborales de calidad, con una remuneración adecuada y competitiva y por lo tanto, obstaculiza ser un aporte para la equidad social.

El desafío entonces es involucrar a otros actores de la sociedad para promover la incorporación femenina a la minería. Ejemplo de esto son los esfuerzos de discriminación positiva que efectúan casas de estudio para incentivar y bonificar la postulación de mujeres a carreras “STEM”². En coherencia con los objetivos del Desarrollo Sostenible planteados por la ONU, (ONU, 2015) para el 2030, la elección de carreras STEM son fundamentales para cumplir dichas metas.

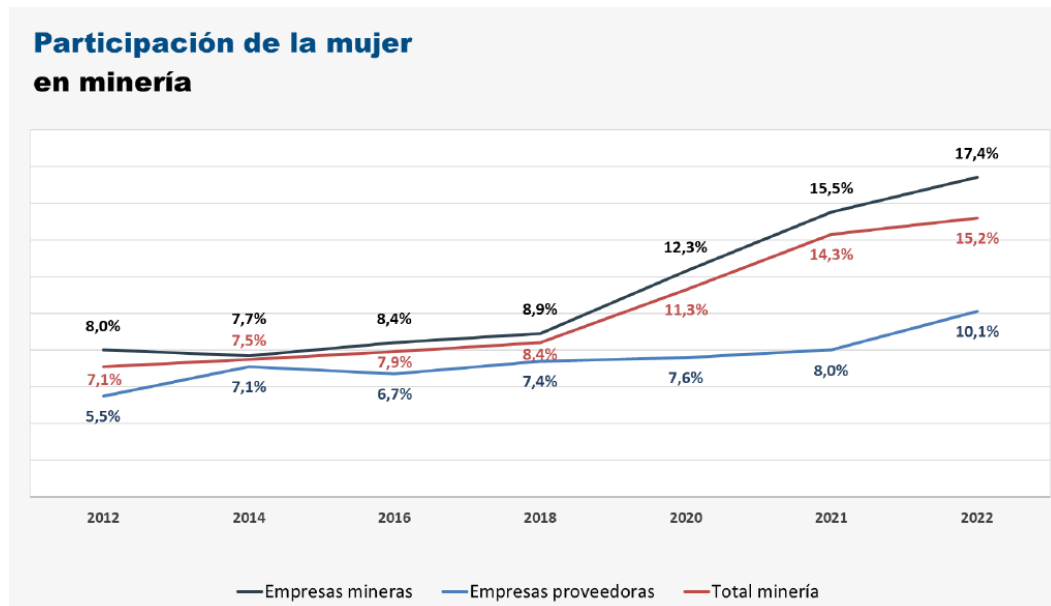
En sintonía con lo anterior, el Consejo de Competencias Mineras de Chile (CCM, 2022) ya lo advirtió: existe una carencia de personal capacitado en la industria, en especial en áreas de mantenimiento, lo cual puede ser visto como una oportunidad para capacitar e integrar a mujeres en la minería.

Esta necesidad se ve reforzada por una lamentable estadística que se reitera en el mundo. Diversos estudios internacionales (Val, 2020; Cepal, 2019) se han referido a la “feminización de la pobreza”-concepto acuñado en los ’70- y que se refiere a las barreras económicas, sociales, culturales, entre otras, que impiden que la mujer pueda surgir económicamente. Este concepto da cuenta que el 70% de las personas pobres en el mundo son mujeres y en donde, además, persiste la inexistencia de igualdad económica entre hombres y mujeres. Es por eso que incentivar el ingreso de mujeres a la minería se vuelve aún más atractivo en nuestro país, pues el problema ya no tiene que ver con una situación que afecta solo a unos pocos, sino que se trata de asuntos que impactan negativamente en la sociedad.

Si bien durante los últimos 10 años la participación de mujeres en minería ha aumentado sostenidamente, duplicando su participación a un 17,4% en 2022 (Consejo Minero, 2023, p. 100) (ver figura 2), la disparidad de oportunidades se evidencia en el análisis presentado por Cochilco (2022, p.

² Este término proviene por sus siglas en inglés de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas y que fue definido así en los 90’ por la National Science Foundation de Estados Unidos.

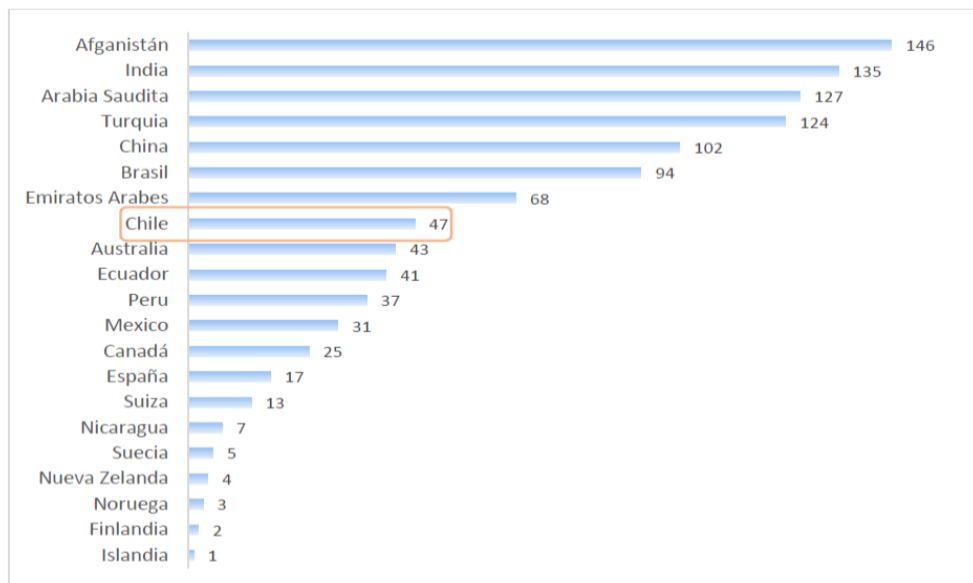
7), "Representación y caracterización de la mujer en el sector minero en Chile", basado en el informe "The Global Gender Gap" del Foro Económico Mundial, expone la brecha de género a nivel mundial en 2022, donde Chile se sitúa en la posición 47 entre 146 países evaluados, marcando una mejora de 23 puestos con respecto al año 2021. (ver figura 3)



[Figura 2]

FUENTE: Consejo Minero, 2023

Ranking "The Global Gender GAP" 2022



[Figura 3]

FUENTE: World Economic Forum, Global gender gap report, julio 2022, citado en Cochilco, 2022.

Más allá de revisar cuánto ha crecido el número de mujeres en la industria, es interesante mirar porqué -aun cuando las compañías mineras se abocan a incentivar el ingreso femenino a sus faenas- éste no es del todo satisfactorio. Por ello en el presente trabajo nos planteamos revisar el Discurso Gerencial de Codelco en torno a las brechas de género y cómo este discurso se traspa e integra a la organización a través de la línea de supervisión.

Mientras el fin de cualquier empresa es la productividad, la meta de quienes trabajan en éstas es la empleabilidad. En ese sentido y de acuerdo a las cifras, existe un trecho aún muy amplio en el cual se sitúa la equidad de género, consignada como una necesidad corporativa que busca equiparar la cancha. El no logro de las metas trazadas en torno a la incorporación femenina en la industria extractiva de minerales, podría impactar negativamente a la compañía.

Un ejemplo de esto fue lo ocurrido en el 2020 cuando mineras de Chile como Hochschild y Antofagasta Minerals entre otras (Diario financiero, 2020), fueron advertidas por la IA, Asociación de Inversión del Reino Unido (IA, sigla en inglés), por sus bajos índices de mujeres en sus industrias. Esta falta de preocupación por temas de equidad de género produjo un llamado de atención que indirectamente repercutió en la prensa y en la reputación de esas compañías, las que se vieron amenazadas de no poder vender sus productos por no cumplir con los estándares internacionales de la industria, basados en el aumento femenino en la industria extractiva.

En esa línea, la minera estatal Codelco, como parte de sus desafíos estratégicos, se ha planteado avanzar hacia la incorporación femenina, propósito que ha sido altamente reiterado a través del Discurso Gerencial de la empresa minera. Sin embargo, pese a esos compromisos en torno a género nos preguntamos si ¿existe relación entre la percepción de los supervisores/as y el Discurso Gerencial respecto a esta temática en la compañía?

Nuestro estudio entonces estará situado en Codelco, en específico en la supervisión de una de las divisiones de Codelco debido a su rol habilitador entre gerencias y las operaciones, cuyo énfasis estará en revisar el Discurso Gerencial en torno a la disminución de brechas de género y cómo este mandato es percibido por la supervisión de dicha División.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?

Objetivo general

Conocer la percepción de los y las supervisores/as en la División Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género y cómo entienden y transmiten dicho mandato en las áreas que dirigen.

Objetivo específico

- Analizar el conocimiento y percepción sobre el discurso gerencial en torno al género en la línea de supervisión de Radomiro Tomic.
- Identificar hallazgos en torno a la percepción de los supervisores y supervisoras sobre el Discurso Gerencial en la División RT.

- Identificar las opciones de mejora con miras al futuro para llevar a la práctica el Discurso Gerencial en torno a las brechas de género en RT.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. CODELCO

Esta investigación se circunscribe en la industria de la minería, específicamente en Codelco³, empresa que se erige como la principal productora de cobre del mundo, líder en reservas del mineral a nivel mundial.

1.1. Estructura

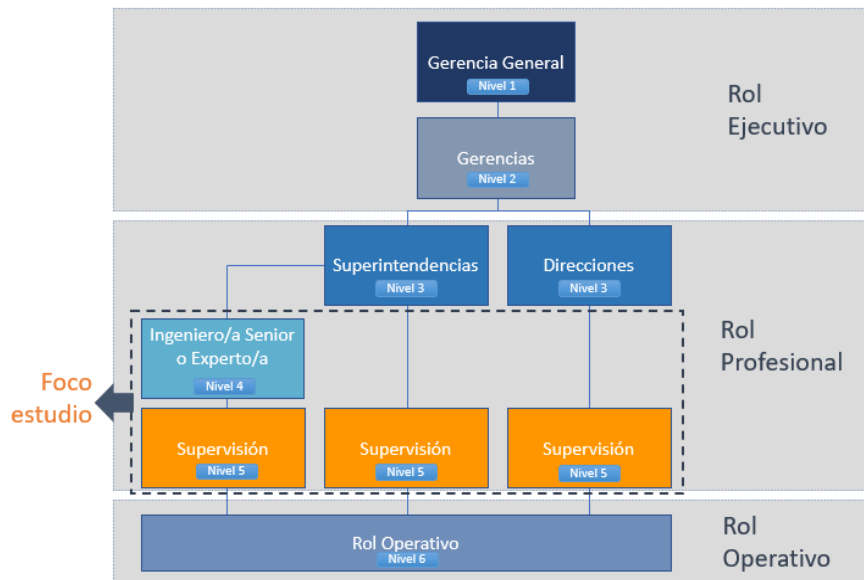
Codelco, es una empresa chilena 100% estatal. Esto la conduce a operar bajo un marco legal y regulatorio definido por el Estado chileno, cuya dirección superior y administración corresponden a su directorio, con su respectivo presidente, y al presidente ejecutivo. Este último nombrado por el directorio, con el fin de supervisar las actividades administrativas, productivas y financieras de la compañía en base a las facultades delegadas por el directorio. Las actividades mencionadas anteriormente son ejecutadas a través de la vicepresidencias y equipo ejecutivo de las diferentes divisiones operativas y productivas que la componen (8 en total), quienes le reportan directamente. Lo que la define, según Max Weber, en su teoría de poder y autoridad, como una empresa burocrática, ya que las decisiones se deben tomar según jerarquía, reglamentos y normativas preestablecidos y las responsabilidades están claramente definidas, donde cada nivel reporta al nivel inmediatamente superior. Lo que toma mayor fuerza al tratarse del principio de nombramiento y no de designación, lo que los pone en una condición jerárquicamente vertical. (Weber, M. (s.f))

La División Radomiro Tomic (RT⁴), donde centramos nuestro estudio, se configura de la siguiente manera:

³ Codelco nació a partir de la fusión de cinco empresas productoras de cobre cuyos capitales eran extranjeros. El 11 de julio de 1971 se nacionalizaron. Pero el hito que marca el inicio de esta compañía es el decreto de creación de la Corporación Nacional del Cobre de Chile, Codelco, el 1 de abril de 1976. Actualmente, Codelco está conformada por 8 divisiones y una casa matriz localizada en Santiago que supervisa y dirige las actividades productivas de las distintas divisiones.

⁴ División ubicada a 40 kilómetros al norte de Calama y a 3.000 metros sobre el nivel del mar. RT fue creada en 1997 y marcó un hito histórico, luego que fuera la primera división productiva que Codelco diseñó e implementó íntegramente.

Distribución jerárquica en Radomiro Tomic



[FIGURA 4]

Fuente: elaboración propia, enero 2023

Para esta investigación, nos concentramos en Rol Profesional, en específico, los niveles 4 y 5, cumpliendo una labor estratégica y relevante en el cumplimiento de metas y objetivos, ya que son representantes de la administración frente a trabajadores/as propios y colaboradores/as (contratistas), teniendo contacto directo con estas personas.

1.2 Carta de Navegación

Una de las características de Codelco como organización es tener delineada su estrategia del negocio, la cual enfatiza y conecta con cada una de las acciones que ejecuta. Si observamos su Mapa Estratégico de RT, plantea explícitamente su visión, la cual es transversal para toda la organización: **“Ser el pilar del desarrollo sostenible de Chile y del mundo”**. (Ver figura 9)



[FIGURA 5]

Fuente: Radomiro Tomic

También podemos observar que en la base de este mapa están los cinco pilares que la sustentan, en cuyo centro se encuentran las personas y que hace referencia a la presencia de talento *diverso e inclusivo*. (Ver figura 5)

Desde esta perspectiva, podemos apreciar que el desafío y la necesidad de incorporar temáticas asociadas a la diversidad está en el principal documento que indica la visión de futuro del negocio. Es aquí donde las iniciativas corporativas, pasan a ser apalancadores en la gestión de la diversidad (medidas en reclutamiento, conciliación, retención, etc.).

1.3. Discurso de Codelco en torno al género

Codelco ha trabajado internamente en posicionarse como una industria minera líder en su rubro, no solo por ser la principal productora de cobre, sino por tener una identidad valórica afianzada en cada uno de los integrantes de la organización.

Esta empresa posee una **carta de valores** vigente desde el 2011, cuyos principios son una guía que sustenta el actuar de quienes trabajan en la corporación⁵. (Ver Figura 6).



[Figura 6]

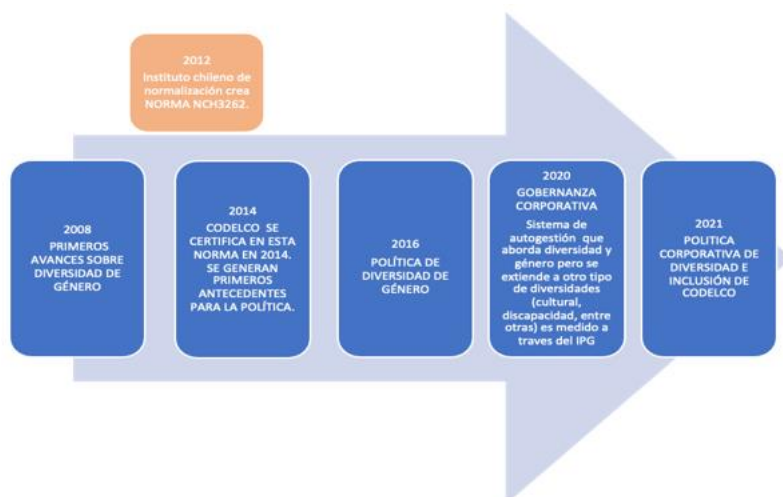
Fuente: elaboración propia con información institucional de Codelco, Carta de Valores.

1.4. Política Corporativa de Diversidad e Inclusión de Codelco

A partir del 2008, la empresa estatal se propuso facilitar el ingreso de mujeres a sus faenas. Para que estas intenciones puedan ser ejecutadas, Codelco cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión, la cual se ha ido actualizando y modificando de acuerdo a los nuevos desafíos. Al igual que la carta de valores, se encuentra en proceso de actualización.

⁵ En la actualidad se encuentra en proceso de actualización, será lanzada en 2024.

Este diagrama (ver Figura 7) indica de manera resumida el avance y algunos hitos relacionados con la evolución del sistema de Diversidad en Codelco⁶.



[FIGURA 7]

Fuente: Elaboración propia

La Política de Diversidad e Inclusión busca facilitar las condiciones para el ingreso y la permanencia de personas heterogéneas -con gran foco en mujeres- a la compañía. Para ello, se releva el valor de los equipos diversos y la importancia en entornos laborales inclusivos, promoviendo seis ejes: género, discapacidad, diversidad sexual, talentos multidisciplinarios, cultura de origen y promoción del trabajo de equipo intergeneracional.

Esta política además propone acciones positivas que impulsan la disminución de brechas y la evaluación de las mismas, además de incorporar la Diversidad e Inclusión en todos los procesos de las personas. Estas acciones buscan fomentar un buen ambiente laboral a través acciones preventivas de acoso y/o abuso y violencia de género, medidas de conciliación familiar-laboral y flexibilidad laboral (Codelco, 2021).

1.5 Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad -RIOHS- y Código de Conducta

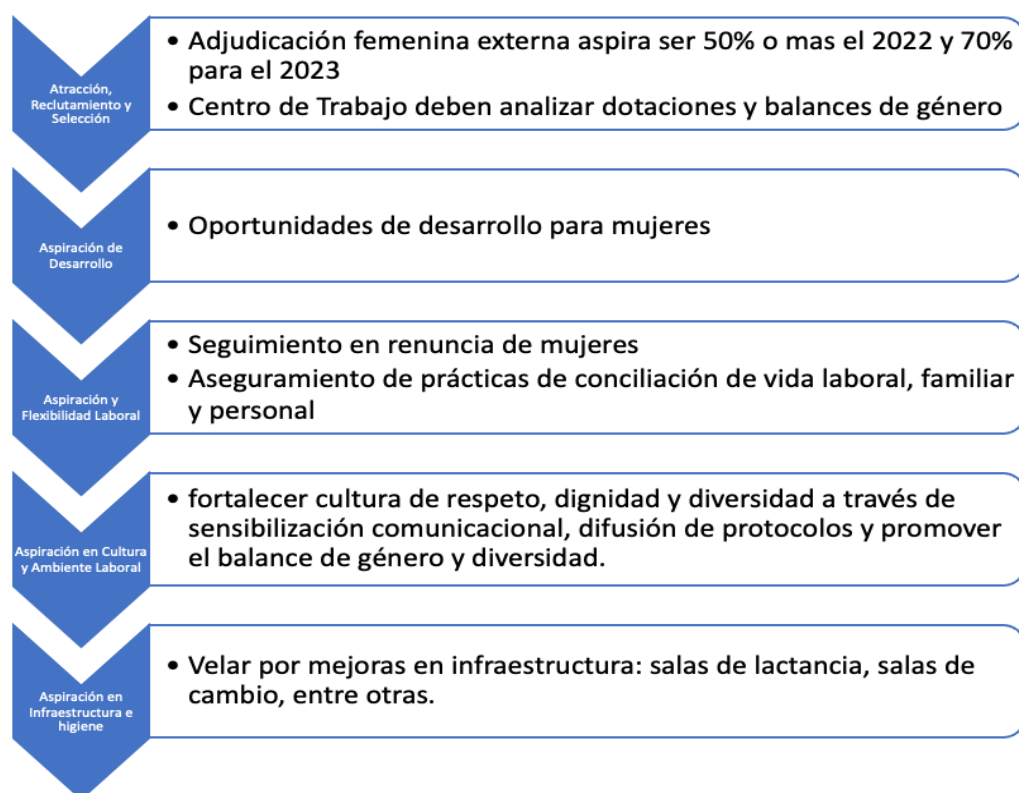
Para reforzar las conductas deseadas y propiciar ambientes de trabajo más saludables, nos encontramos con documentación obligatoria con la que debe contar la empresa, como lo son el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad -RIOHS- y el Código de Conducta. El RIOHS establece las reglas que los trabajadores y trabajadoras deben seguir en todas las áreas de trabajo, incluyendo normas para un ambiente laboral respetuoso, según el artículo 154 del Código del Trabajo. Mientras que el Código de Conductas de Codelco establece el compromiso con prácticas éticas, alineándose con la legislación y promoviendo la buena fe en las relaciones laborales. Basado en la Carta de Valores y regulaciones internas, dichos antecedentes ayudan en la toma de decisiones y fomenta comportamientos acordes a los valores corporativos.

1.6. Desafíos en incorporación femenina (Lineamientos Corporativos)

⁶ El enfoque de la primera versión (2016) ponía el foco en la diversidad de género específicamente; la última versión de la política (2021) se enfoca en la diversidad en diversos ámbitos, incluyendo diversidad de género, sexual, etnias, discapacidad, entre otros.

En noviembre de 2022, el Presidente del Directorio de Codelco, desafió a la estatal a ser referentes en la incorporación femenina, lanzando una nueva meta en equidad de género al 2027 (Codelco, 2022): llegar a un 35% de participación de mujeres en todas las operaciones de la estatal. Esto, en términos cuantitativos -y según se indica en la página oficial de la empresa- posicionará a Codelco como la empresa del rubro con mayor cantidad de mujeres en sus faenas.

Las acciones positivas para conseguir los objetivos acordados por el directorio fueron los siguientes: (Ver figura 8)



[FIGURA 8]

Fuente: elaboración propia con información institucional de Codelco (Codelco, 2022).

La percepción que los empleados tienen de la organización como empleador impacta en su motivación y lealtad e influye en su disposición para comprometerse con prácticas seguras y colaborativas en entornos operativos desafiantes. En definitiva, es la construcción conjunta de significado que surge de las interacciones diarias, evidenciando el compromiso genuino de la organización con la seguridad, el desarrollo profesional y el bienestar de sus empleados⁷.

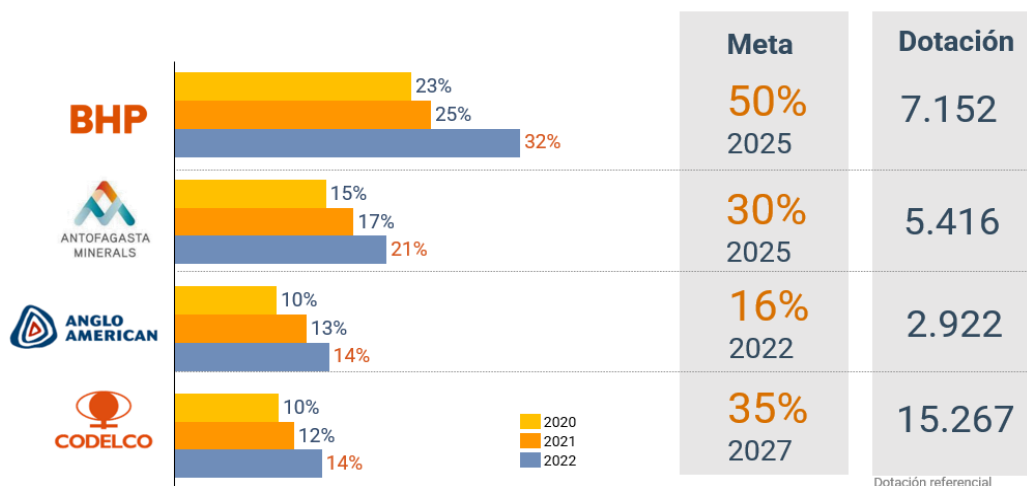
1.7. Competencia

La meta de Codelco no es única en la industria; las demás mineras también se desafían. En el cuadro a continuación (Ver figura 9), se muestran las grandes empresas del rubro en Chile que se han propuesto aumentar el porcentaje de participación femenina en los próximos años según su dotación.

⁷ Así lo plantean los profesores Tim Ambler y Simon Barrow, en su artículo académico "The employer Brand" (1996), "La marca empleadora puede ser definida como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleador e identificados con la empresa empleadora". Entender que la marca empleadora es más que una marca publicitaria, es una propuesta de valor que impacta en la cultura organizacional de la empresa la que, bien gestionada, se traduce en beneficios en todos sus ámbitos.

¿Cómo está la industria?

Benchmark participación femenina



[FIGURA 9]

Fuente: elaboración propia desde varias publicaciones de 2023 (Consejo Minero, Antofagasta Minerals, Anglo American, Codelco)

Sin duda la más desafiante es la multinacional BHP⁸ (Consejo Minero, 2023) Le sigue la compañía Antofagasta Minerals -AMSA- (Antofagasta Minerals, 2023); luego viene la empresa chilena filial de Anglo American (Anglo American, 2023). Para Codelco (Codelco, 2023), la meta se ve aún más desafiante, con una dotación aproximada de 15.267, al cierre del 2022. El 2021 incrementó su desafío de un 15% al 2024 a una meta de 35% al 2027.

Con estos antecedentes vemos que, si bien BHP tiene un reto superior al de la estatal Codelco, esta última cuenta con el doble de la dotación y con una meta de crecimiento anual del 4%, lo que equivale a aproximadamente 600 personas por año. Por su parte, BHP crece a un 5% anual, equivalente a 350 personas. Con estas cifras, se evidencia que para Codelco la meta es más desafiante pues requiere redoblar sus esfuerzos para poder alcanzar su propósito en torno al género.

1.8. Atracción y retención en Codelco

Más allá del número, lo cierto es que estas estrategias deben desarrollarse de manera coherente para aportar a la **marca empleadora** de la compañía y que a su vez, potencien el *engagement*⁹.

La percepción que los empleados tienen de la organización como empleador impacta en su motivación y lealtad e influye en su disposición para comprometerse con prácticas seguras y colaborativas en entornos operativos desafiantes. En definitiva, es la construcción conjunta de significado que surge de las interacciones diarias, evidenciando el compromiso genuino de la organización con la seguridad, el desarrollo profesional y el bienestar de sus empleados¹⁰.

⁸ En Chile tiene bajo su propiedad el 100% de las mineras Cerro Colorado y Spence, además del 57,5% de la minera Escondida (BHP, 2022).

⁹ La marca empleadora se refiere a la percepción que se tiene de una organización; busca construir una identidad atractiva que destaque la propuesta de valor única que la empresa ofrece a sus empleados. En esencia, es la imagen que proyecta la organización como lugar de trabajo y que se relaciona además con el *engagement*: es decir, con la conexión emocional y el compromiso activo de los empleados con su trabajo y la organización. Implica un sentido de identificación, pasión y dedicación hacia las metas y valores de la empresa minera.

¹⁰ Así lo plantean los profesores Tim Ambler y Simon Barrow, en su artículo académico "The employer Brand" (1996), "La marca empleadora puede ser definida como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleador e identificados

Según la décima edición del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco Talento Chile¹¹ (Merco, 2023), Codelco se posicionó por octava vez en el primer lugar de empresas para atraer talento, compitiendo con organizaciones como Banco Chile, BCI, LATAM, entre otros. Y, en el ámbito minero, superó a Antofagasta Minerals y Anglo American, segundo y tercer lugar respectivamente.

La estatal tiene una buena reputación según Merco Talento Chile¹² (Merco, 2023) y trabaja activamente para crear, mantener y mejorar acciones que vayan en beneficio de sus trabajadores y trabajadoras como, por ejemplo, las medidas de conciliación¹³, las que van en beneficio tanto de trabajadores como trabajadoras y propenden a la atracción, retención, productividad, entre otros beneficios en una organización y, cuando se direcciona con perspectiva de género, beneficia el ingreso de personal femenino y también de la cultura organizacional¹⁴.

con la empresa empleadora". Entender que la marca empleadora es más que una marca publicitaria, es una propuesta de valor que impacta en la cultura organizacional de la empresa la que, bien gestionada, se traduce en beneficios en todos sus ámbitos.

¹¹ Monitor Empresarial de Reputación Corporativa que opera desde el año 2000 y cuya función es realizar una evaluación global-reputacional de atractivo de las empresas para atraer talento, a través de la opinión de diferentes targets.

¹² Monitor Empresarial de Reputación Corporativa que opera desde el año 2000 y cuya función es realizar una evaluación global-reputacional de atractivo de las empresas para atraer talento, a través de la opinión de diferentes targets.

¹³ Ya lo hacía desde antes de la NCh 3262, como parte del esfuerzo de mantenerse competitiva y, al mismo tiempo, atraer y retener a los/las mejores.

¹⁴ La NCh 3262, Norma Chilena de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, tomó especial relevancia en Codelco ya que fue un agente habilitador como generador buenas prácticas al momento de atraer y mantener personas -en este caso mujeres- a la industria minera, (Consejo Minero, 2019).

III. MARCO TEÓRICO

La industria minera es uno de los rubros más rentables, aunque sobre ella pesa la presión de responder a innumerables condiciones internacionales para su puesta en marcha. Según la consultora Ernest & Young -EY (2021) los resultados del negocio están asociados a cómo se hacen las cosas: producir de manera segura, productiva, rentable, sustentable, transparente, diversa e inclusiva, entre otros; todas ellas características que desafían a las empresas a un 'deber ser' que muchas veces no conversa con la realidad, especialmente cuando nos referimos a temas de diversidad de género. Si bien la instrucción en torno a la incorporación femenina es clara, las características biológicas de las mujeres como la fertilidad, maternidad, multiplicidad de roles, la carga psicológica, el deterioro de la relación familiar, la masculinización femenina o la inamovilidad laboral del sector, son todas problemáticas de las mujeres y que deben ser abordadas por ellas mismas (Salinas Meruane, P. I., & Cordero Chau, C. F. , 2016) vuelven el mandato más desafiante.

Además, todo lo anterior se conecta con las experiencias, creencias y valores individuales que cada persona trae consigo, lo cual influye en la manera de actuar y relacionarse en el entorno laboral. Es por eso que es importante para los y las líderes de la empresa, reconocer y entender estas diferencias para contribuir a generar ambientes diversos.

¿Sexo o género?:

Para hablar de incorporación femenina, inevitablemente debemos repasar conceptos generales como lo son el Sexo y el Género.

La diferencia fundamental entre ambos, viene precisamente desde el contexto cultural, versus su aspecto biológico. Mientras el sexo es la casilla biologizante y estigmatizante con la cual el sujeto es presentado y significado en el mundo, el género es la propuesta subjetiva, más precisamente, es donde la subjetividad y la lógica identitaria aparece para la pregunta con el ser "¿qué soy?", esto desde un marco social y cultural. Según Butler "el género se construye culturalmente: por esa razón, el género no es el resultado causal del sexo ni tampoco es tan aparentemente rígido como el sexo." (Butler, J. 2016 Pp 54).

Para efectos de este trabajo precisamos que, cuando el Discurso Gerencial se refiere al género, éste hace alusión al ingreso y retención de mujeres en la industria minera. Es importante esta aclaración ya que hoy en día, lo que alude a género puede ser: femenino, masculino, no binario, género fluido, etc. Dado esto, y más aún en el ámbito en el cual se desarrolla esta investigación, es que género se referirá al binarismo clásico de hombre y mujer, sin desconocer la existencia de otras subcategorías. Es decir, "género" responderá a paridad laboral.

Al desmenuzar nuestra pregunta de investigación, nos enfocamos en analizar teóricamente tres factores: **Barreras culturales** que estaban presentes en las brechas de género, las cuales eran nutridas por estereotipos; sesgos inconscientes y resistencias al cambio y que serán revisadas cuando profundicemos en los hallazgos; **Factores propios de la organización** como el Discurso Gerencial y su importancia en las organizaciones, y -de la mano con el mismo- la teoría de las percepciones, que inevitablemente se hace presente al momento de recibir el mensaje. Tal como el juego del teléfono un enunciado es oído, deconstruido y reinterpretado por el oyente, lo que muchas veces deforma el mensaje; y un tercer aspecto más esperanzador con la presencia de los **Habilitadores** como lo son las nuevas generaciones y que son esenciales para la transformación cultural.

A. BARRERAS CULTURALES

Brechas de género

Las brechas de género en la minería están arraigadas desde sus inicios, lo que se conjuga con el constructo social donde los estereotipos esencialistas del significado de ser mujer las han ido encasillando como ajenas a este rubro. Incluso en la actualidad, la minería está asociada a un trabajo que requiere fuerza y rudeza “propia” de los hombres. Si bien en los últimos años ha habido avances en la incorporación de mujeres en esta materia, se evidencian brechas que dificultan la tarea de llegar a la paridad.

La brecha de género es un término que se utiliza para describir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en diversos ámbitos de la sociedad. La CEPAL define la brecha de género “como una medida que muestra la distancia que existe entre hombres y mujeres respecto a un mismo indicador, lo que se ve reflejado en las diferencias en el acceso de oportunidades y control de los recursos como económicos, políticos, culturales, sociales, entre otros” (Eternod, 2018).

En la minería, las brechas de género tienen consecuencias profundas y multifacéticas que afectan la participación laboral, las condiciones de trabajo, la equidad económica, la salud y seguridad, y la representación en puestos de liderazgo de ellas. Estas consecuencias no solo impactan a las mujeres en la industria minera, sino que también reflejan y perpetúan desigualdades de género más amplias en la sociedad.

En el marco de esta investigación, nos referiremos a las brechas de género como un indicador para asociar a la cantidad de mujeres, lo que puede estar definido por diversos factores. Uno de ellos tiene relación con los estereotipos de género. Un reciente estudio realizado en Chile por Eyzaguirre y Vergara (2023, p. 83), señala que, si bien las mujeres tienen más años de estudios que los hombres, una de las mayores desigualdades entre hombres y mujeres se vislumbra en el ámbito económico, considerando que participan menos en el mercado laboral y sus remuneraciones son menores. Según el estudio realizado por la Dirección del trabajo “Inequidades y Brechas de Género en el Empleo” (Díaz y Mella, 2007, P. 26), indica que una de las principales razones por la cual existe esta diferencia tiene que ver con los estereotipos, principalmente con aquellos asociados a tareas relacionadas con el cuidado, las que cultural e históricamente están vinculadas a las mujeres y, las que a su vez, son menos valoradas, por lo tanto menos remuneradas en comparación las relacionadas a los hombres como en el caso de la minería.

Con estos antecedentes, esta acción se presenta como una oportunidad de incorporación femenina a un rubro bien remunerado pues, esta trae consigo una serie de elementos que implican responsabilidades para las empresas:

- Eliminar los sesgos en la contratación de personal
- implementar planes y protocolos relacionados con el acoso laboral y sexual en el entorno laboral.
- implementar planes y protocolos relacionados con la violencia intrafamiliar.
- programas de gestión de cambio ante la llegada de personal femenino en lugares masculinizados.
- Fortalecer las acciones que contribuyan a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar sin sesgos de género y fomentando la parentalidad.
- Reforzar acciones relacionadas con el trabajo de los sesgos y evitar la validación de las mujeres por temas relacionados con el estereotipo.
- Planes de trabajo en infraestructura (ropa de trabajo, casas de cambio, campamentos, etc.)

- Otros...

Gracias a estos cambios, la minería ha mostrado un incremento en la incorporación de mujeres, pero ¿ha cambiado la percepción de los roles y estereotipos de género en esta industria? Esto podría definir uno de los principales desafíos para el rubro, a fin de dar sostenibilidad a un sistema que va en contra de lo históricamente establecido.

Estereotipos

La presencia de **estereotipos** en la industria minera se traduce en la necesidad relevante de impulsar cambios en sistemas masculinizados. Para Fiske y otros (2002), los estereotipos son creencias generalizadas sobre las características, roles y comportamientos atribuidos socialmente a hombres y mujeres. Categorizan de manera rígida las cualidades asociadas a cada género, influyendo en las expectativas sociales y contribuyendo a la perpetuación de desigualdades. Desafiar esos estereotipos en la minería requiere de un esfuerzo conjunto de la industria, las instituciones educativas y la sociedad en general. La revisión y la transformación de estos estereotipos son pasos esenciales para construir una fuerza laboral minera diversa, inclusiva y equitativa.

Aquí, algunos estereotipos más comunes según género:

Mujeres	Hombres
Limpias	Despreocupados
Ordenadas	Valientes
Cuidadosas	Poco emocionales
Sociables	Líderes
Generosas	Fuertes emocionalmente
Orientadas a la familia	Orientados hacia el logro personal
Honradas	Con alta habilidad en matemáticas
Complicadas	Con alta habilidad en deportes

[FIGURA 10]

Fuente: Castillo-Mayén, R., & Montes-Berges, B. (2014).

Análisis de los estereotipos de género actuales.

Como se puede apreciar en la tabla anterior (ver figura 10), los estereotipos asociados a las mujeres están más relacionados a la visión tradicional: rol reproductivo, cuidado en diferentes ámbitos; mientras que el de los hombres se les asocia con el tema personal y con una alta responsabilidad a no fallar, dividiendo a la sociedad en dos polos: el espacio privado -asociado a las mujeres- y el espacio público -asociado a los hombres.

A lo anterior se suman otros cambios en la minería como, por ejemplo, la incorporación de la tecnología en el desarrollo de maquinarias especializadas. Este desarrollo permite que tanto hombre como mujeres puedan desarrollar habilidades para ser parte de la industria, siempre y cuando tengan las mismas posibilidades de capacitación. Lo interesante de esta mirada es que las mujeres ya no están determinadas por su propio género.

Sesgos Inconscientes

Pero no solo los estereotipos se encuentran enquistados aún en la sociedad. Tanto éstos como los sesgos de género son barreras persistentes que limitan la participación de las mujeres en diversos ámbitos de la vida diaria: desde la educación hasta la economía y la política. La lucha contra estos prejuicios requiere un esfuerzo colectivo y estrategias específicas para promover la igualdad de género en todos los sectores.

Según Estebecorena (2022), los sesgos no son un tema nuevo; por el contrario, el sesgo se remonta al Homo Sapiens, al inicio del desarrollo del cerebro como tal, en el proceso de asimilación de datos del entorno y en un ahorro del tiempo de respuesta frente a una posible amenaza, con el fin de preservar la vida¹⁵. Esto implica que más del 99% de nuestra actividad mental, se centra en los atajos mentales que hemos desarrollado y que influyen en las respuestas frente al peligro, en las expectativas personales, en el trato y en la percepción de cómo es el mundo que nos rodea, moldeados por nuestro contexto cultural, social y educativo.

Como se indica anteriormente, el pertenecer a un grupo significa poder fluir en un entorno que es común. Pero este sentido de pertenencia y de permanencia nos significa estar alerta de posibles amenazas que interrumpan ese fluir. La sociedad está en constante transformación, lo que se traduce a que todos los datos se transforman en información que nuestro cerebro debe procesar a cada segundo. Como nuestro cerebro se rige por el principio de ahorrar energía para sobrevivir, lo lleva a seleccionar la información para trabajar bajo la ley del mínimo esfuerzo. Es por eso que, cuando trabaja bajo esta premisa de sobrevivencia y bajo esfuerzo, buscará lo que esté inmediatamente a su alcance para protegernos.

Los autores Ruiz-Cantero, M. T., & Verdú-Delgado, M. (2004), definen sesgo como “el planteamiento erróneo de igualdad o de diferencias entre hombres y mujeres -en su naturaleza, sus comportamientos y/o sus razonamientos-, el cual puede generar una conducta desigual y es discriminatoria para un sexo respecto al otro”.

Analizando este contexto, se podría atribuir a los sesgos la responsabilidad de una parte -por no decir toda- de las brechas que existen en campos como la minería, en especial los temas asociados a género, que no solamente recaen en las mujeres, sino que afectan a ambos géneros.

Si bien existen diversos tipos de sesgos, en donde algunos autores mencionan más de 50, para este estudio e inevitablemente guiadas por nuestros propios sesgos, pondremos foco en algunos de ellos:

¹⁵ Además, indica que cada segundo, nuestro cerebro recibe más de 11 millones de datos, pero sólo podemos procesar 40 de ellos al mismo tiempo.

TIPOS DE SESGOS	
De género:	Actitudes, creencias, prejuicios y estereotipos relacionados con el género, los cuales pueden afectar las decisiones y acciones de las personas, ya sea de manera consciente o inconsciente.
Por afinidad:	Personas tienden a favorecer a aquellas que sean similares a ellas en términos de apariencia física, antecedentes culturales, intereses, valores, opiniones, perspectivas, casa de estudios, lugar de nacimiento, etc.
De confirmación:	Personas tienden a favorecer la información que confirma sus creencias preexistentes y a ignorar o descartar la información que las contradice.
De disponibilidad:	Más importancia a la información que es fácilmente accesible en nuestra memoria o que está disponible en el momento, en lugar de considerar datos más completos o precisos.
De anclaje:	Decisiones son influenciadas por el primer dato que recibimos (el "ancla"), incluso si ese dato no es relevante para la situación.
De autoridad:	Más peso a las opiniones de figuras de autoridad sin cuestionarlas críticamente, lo que puede conducir a decisiones no fundamentadas.
De grupo:	Se tiene la tendencia a favorecer a nuestro propio grupo (ya sea racial, social, o de cualquier tipo) y mostrar prejuicios hacia los que consideramos "diferentes" o "externos".

[FIGURA 11]

Fuente: elaboración propia en torno a tipos de sesgos

Ante esta variedad de sesgos, Estebecorena (2022) también indica que es necesario generar un trabajo de entrenamiento de nuestras mentes de manera reiterativa, cuestionar constantemente creencias restrictivas y ajustar la manera en que percibimos las imágenes que creamos de situaciones y personas. Este proceso se convierte en una rutina diaria y refleja un compromiso hacia la inclusión y el respeto a la diversidad. Algunas empresas están haciendo el ejercicio -en especial al momento de contratar personal- donde utilizan diferentes técnicas para no ser influenciadas por sus propias creencias y prejuicios y así evitar que los sesgos¹⁶ les induzcan a perder talento.

Resistencia al Cambio, Emociones y Transformación

Hasta acá hemos conceptualizado los principales elementos presentes en las brechas de género. Sin embargo, es importante mirar conceptos que son necesarios para cumplir efectivamente con las metas propuestas en torno a la incorporación femenina a la minería. es así como aparecen la resistencia al cambio, las emociones y la transformación cultural.

Ya sabemos que la minería es un rubro masculinizado amparado en la transparencia, donde ciertas formas de "ser hombre" y de interactuar han sido normalizadas, fluyendo de manera natural y sostenida, generando un estado de confort. Pero ¿qué pasa cuando alteramos ese estatus quo? Lo que antes era transparente se hace visible: las bromas, el trato, el ser hombre ya no fluyen como antes y comienza la incomodidad, aflorando emociones y estados de ánimo que impactan en el clima laboral.

Según lo explican Kotter y Schlesinger (1979), las personas tienden a resistirse al cambio por diversas razones. Una de ellas es por la falta de conocimiento y comprensión, pues no entienden completamente lo que está pasando ni la lógica detrás de ese cambio. Esto puede ocurrir debido a que no existe información clara respecto a las razones del cambio, las consecuencias de no cambiar y los beneficios de este cambio. Incluso -explican los autores- que se puede dar el caso que exista comprensión respecto al cambio, pero, de igual forma, pueden no aceptarlo si no están

¹⁶ A nivel social ya ha habido cambios. Hemos sido testigos de la construcción de nuevas reglas sociales, hoy algunos chistes, bromas y actitudes ya no son aceptados por gran parte de la población ya que socialmente no está permitido.

verdaderamente convencidos de que es la mejor opción. Esto se puede ver reflejado en el ingreso de mujeres en la minería.

En definitiva, para que el cambio ocurra, tiene que haber una tensión entre el estado actual y el estado deseado y es en ese punto intermedio donde se genera esa tensión que impulsa y motiva el cambio¹⁷.

Ante este escenario de tensión, aparece un tema que hoy toma relevancia en las industrias: las emociones, en especial el miedo y la ansiedad, como respuesta emocional negativa. Éstas inducen a la resistencia, más aún si no son detectadas y acompañadas por el equipo y/o especialistas. La falta de abordaje de estas emociones, generan estados de ánimo como la desconfianza, que se transforma en un habitar en el miedo y, por ende, pasa a ser un círculo vicioso.

La confianza, según indica Echeverría en su libro “La Empresa Emergente” (2010, p. 114) “es una emocionalidad que se manifiesta en la sensación de vulnerabilidad”. Cuando se carece de confianza, emerge la percepción de que se está ante un peligro inminente. (Echeverría, 2010)

Y es que el proceso requerido para generar el cambio consta de diversas etapas en las cuales la validación de las emociones se vuelve en un eje relevante, sobre todo para trabajar en algo aún más profundo es que es la Transformación Cultural.

La incorporación femenina no desafía solo a la organización; los integrantes de la compañía también deben adaptarse a esta nueva realidad y abrir espacio a la feminización del espacio en roles antes impensados. Este desafío de igualdad de género se entrelaza con las percepciones de quienes no le encuentran sentido social de trasfondo o simplemente les parece injusto la discriminación positiva, lo que sin duda genera ciertos resquemores y resistencias a este proceso de cambio. Judith Butler dice:

“Ningún yo que no esté involucrado en un conjunto de normas morales condicionantes que, por ser normas, tienen un carácter social que excede el significado puramente personal o idiosincrásico. (...) cuando el yo procura dar cuenta de sí sin dejar de incluir las condiciones de su emergencia, tiene que convertirse, por fuerza, en teórico social”, (Butler, 2020, pp. 18-19).

Desde la mirada social, podríamos decir que el Discurso Gerencial -que desarrollaremos en los párrafos siguientes- no puede estar por fuera de los ‘yo’ (trabajadores gerentes etc...), es decir, para que el discurso gerencial realmente pueda tener una potente eficacia, debemos considerar que el yo/pathos/sujeto/ego, está por debajo de la contingencia social en el que está inserto.

Es por lo anterior, que en este estudio es importante desarrollar algunos conceptos que son relevantes al momento de referirnos al Discurso Gerencial en torno al género y comprender que la interpretación del mandato responde a un cúmulo de experiencias, sesgos, miradas del estereotipo, entre otros factores, que obstaculizan la comprensión del ingreso femenino a la minería.

B. FACTORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Discurso Gerencial

¹⁷ En su enfoque, Kotter y Schlesinger destacan la importancia de reconocer y abordar tanto los aspectos racionales como los emocionales de la resistencia al cambio. Además, subrayan la necesidad de una comunicación clara y continua durante todo el proceso de cambio para mantener a las personas informadas y comprometidas, generando con esto espacios de confianza, la cual, como indica Echeverría, nos lleva a acciones transformadoras, capaz de generar nuevos mundos, futuros y posibilidades, lo que fomenta la creatividad e innovación, mientras que la desconfianza nos impulsa a generar acciones de conservación (no movimiento).

Comenzamos este estudio planteando la interrogante sobre ¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género? Por ello, creemos importante profundizar sobre a qué nos referimos cuando hablamos de Discurso Gerencial. Es necesario precisar que, por una parte, está el mensaje enunciado por la organización en torno al género y, por otra parte, está ¿cómo dicho mensaje es oído, deconstruido, interpretado e integrado, en este caso, por la línea de supervisión de Radomiro Tomic?

El discurso gerencial es una herramienta que permite entregar conocimiento respecto a los propósitos empresariales y, en el mundo de la minería, este elemento es tan relevante, que influye fuertemente en el sentido de pertenencia que desarrollan los y las integrantes de una organización. Tanto la visión como el propósito de la empresa son elementos fundamentales en la formulación del Discurso Gerencial.

Según Fernández Rodríguez, C. J. (2020), éste es un conjunto de consejos expresados en un imaginario para gestionar de manera eficaz las organizaciones que dirigen. Según indica este autor, el poder del mensaje del Discurso Gerencial debe ser potente para convencer a las personas que ese es el camino. Es aquí donde los valores corporativos, mapas estratégicos con misión y un propósito toman relevancia, o simplemente se puede traducir en proyectar una imagen atractiva de la empresa para con el fin de atraer inversores e incrementar la reputación como poder simbólico.

El análisis del discurso se centra en el estudio de cómo se utilizan los lenguajes y las acciones discursivas para dar forma a la realidad y las percepciones de las personas. Para Fairhurst y Putman (2004), el discurso es una herramienta fundamental para construir significados compartidos y formas de entender la realidad dentro de una organización. Si bien se percibe cierta simpleza en los enunciados discursivos, muchas veces el mismo reviste una profundidad que da cuenta de la necesidad del fundamentar el propio discurso en el *management*, es decir, el conjunto de procesos, técnicas y habilidades utilizadas para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente (Drucker, P. F. 1974). Es decir, el discurso gerencial responde directamente a una correlación de los objetivos empresariales frente a los cumplimientos preestablecidos de la empresa y lo que sucede en el entorno.

El análisis crítico del discurso revela cómo el lenguaje utilizado por líderes empresariales contribuye en la reproducción de roles de género y estereotipos. R. Lakoff (1975) indica que el lenguaje refleja y refuerza estructuras de poder, siendo esencial entender cómo el discurso gerencial puede perpetuar desigualdades de género en las organizaciones. Es por eso que se hace relevante la coherencia, entre lo que se dice y lo que se hace. Senge (1990) sostiene que una visión compartida crea un sentido de propósito colectivo que puede influir en la forma en que se abordan las brechas de género y se fomenta la inclusión.

Percepción

En el Discurso Gerencial, la teoría de la **percepción** también es importante. La percepción es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y comprenden la información sensorial que reciben del entorno. El Discurso Gerencial puede influir en la percepción de temas de género al proporcionar marcos conceptuales, narrativas y construcciones discursivas que influyen en cómo se entienden y se interpretan las cuestiones de género.

“La percepción se entiende como un proceso que permite conocer la realidad del sujeto, en donde por medio de la sensación hay una conexión con el mundo y una organización consciente de éste”.

(Barriga, 1985 en Osorio Parra, C. 2020, p. 51)

En el mismo artículo se indica que para Barriga (1985), existen algunos elementos que transforman la percepción como un proceso psicológico pues: se extrae el mensaje emitido; se estructura la información por medio de la organización e interpretación de los datos y se relacionan los conceptos, para luego -influenciado por la afectividad- se producirán los procesos de interpretación de acuerdo al bagaje de experiencias y relaciones, entre otros, que trae el sujeto consigo y que han determinado su forma de ser (Barriga, 1985 en Osorio Parra, C. 2020).

Por ello, es importante visibilizar que las concepciones previas que las personas tengan respecto al género podrían ser los grandes obstaculizadores para que la decodificación del Discurso Gerencial en torno al género pueda tener sentido y coherencia sobre un deber ser respecto a la incorporación femenina en la minería.

C. HABILITADORES PARA EL FUTURO:

Nuevas Generaciones

Luego de analizar y deconstruir los elementos presentes en nuestra pregunta investigativa, podemos señalar que aparece un elemento que se vuelve necesario de incluir en nuestro marco: las nuevas generaciones.

Los constructos respecto al género que traen consigo las nuevas generaciones, evidencian diferencias notorias respecto a sus antecesores. La presencia de estas nuevas generaciones en la empresa minera, auguran una mayor flexibilidad a la hora de incorporar la equidad de género de manera natural.

Cuadro resumen características principales generaciones

Generación	Años aproximados	Características en la Industria Minera	Actitudes hacia el Género	Motivaciones	Fuente
Baby Boomers	1949-1968	Experiencia laboral extensa, resistencia a cambios	Tendencia a roles de género tradicionales, jerarquías	Estabilidad laboral, reconocimiento.	Strauss, W., & Howe, N. (1991). <i>Generations</i> .
Generación X	1969-1980	Adaptabilidad, búsqueda de equilibrio vida-trabajo	Mayor apertura a diversidad de género, desconfianza	Desarrollo profesional, flexibilidad.	Howe, N., & Strauss, W. (1993). 13th Gen.
Millennials	1981-1993	Tecnológicamente hábiles, valores de colaboración	Inclinación hacia la igualdad de género, mayor sensibilidad. Entornos de trabajo equitativos y valoran la igualdad de oportunidades.	Propósito, desarrollo personal, impacto social	Howe, N., & Strauss, W. (2000). <i>Millennials Rising</i> .
Generación Z	1994-2010	Nativos digitales, enfocados en justicia social	Fuerte compromiso con la igualdad de género, diversidad. Son proactivos en desafiar estereotipos tradicionales.	Desarrollo de habilidades, impacto social	Seemiller, C., & Grace, M. (2016). <i>Generation Z Goes...</i>

[FIGURA 12]

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la [FIGURA 12], cada generación tiene características transversales que dan cuenta, entre otras cosas, su posición frente a las temáticas de género.

Según el artículo de Forbes (2022) uno de los principales aspectos positivos de la diversidad en el entorno laboral es que las múltiples perspectivas contribuyen a mejorar tanto el proceso de aprendizaje como los resultados obtenidos.

Pero no sólo la edad implica diferencia en las necesidades de las personas; esto también estará determinado por la etapa de la vida en que se encuentre. Una persona soltera no tendrá las mismas prioridades que una que está iniciando la vida familiar (parentalidad) o si reside en otra ciudad, es por eso que no se debe encasillar estrictamente al rango de las generaciones, sino que también observar la situación de cada persona. Esto significa que las empresas están desafiadas para mirar la diversidad en todo su espectro y potenciar las características naturales que cada generación -en particular las nuevas- traen consigo. El entendimiento de cómo estas generaciones contribuyen a la evolución de la igualdad de género en la industria minera permite a las empresas adoptar estrategias más efectivas para fomentar la diversidad y construir entornos laborales inclusivos y equitativos y por supuesto, ser capaces de aportar en la Transformación Cultural, que aporte efectivamente en esta nueva manera de ver el mundo.

IV. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. Metodología Investigación

Nuestra propuesta para este estudio de Investigación-Acción plantea un enfoque cualitativo con el cual buscamos comprender, explorar, capturar e interpretar los fenómenos estudiados, centrándonos en la comprensión de las experiencias, significados y percepciones de las personas involucradas en esta investigación y, de esta manera, inferir los datos para posibles campos de acción.

En línea con lo expresado, según Hernández Sampieri “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 358).

Con esta orientación planteamos una pregunta investigativa y luego analizaremos los posibles escenarios. Este proceso será una acción dinámica en constante construcción durante el progreso de la investigación. El análisis comienza desde un tema particular hacia una visión general. Para Hernández Sampieri et al. (2016, p. 356) “El proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente; las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente”.

Para lograr comprender, capturar e interpretar esta iteración recurrente, necesitamos indagar sobre la interpretación que hacen las personas respecto al tema que estamos investigando, comprendiendo que su interpretación estará teñida de diversos factores ya sean su historia personal, el entorno, su sentido de obviedad, etc... que será expresado a través del lenguaje.

“Normalmente comprendemos el lenguaje como una capacidad individual, como la propiedad de una persona. Decimos así, que los individuos tienen una capacidad para el lenguaje. Esto, como podemos ver, le otorga precedencia al individuo con respecto al lenguaje. Implica que es el individuo el que habla y escucha asume al individuo como precondition del lenguaje” Echeverría, R. (2003, p. 30). *Ontología del lenguaje.*

Para esto indagaremos e interpretaremos cómo los supervisores entienden el discurso gerencial de acuerdo a los antecedentes que emerjan en las entrevistas- con lo que dicen y con lo que no dicen-; cómo estas personas perciben este discurso desde su mundo interno, el cual los hace moverse en el mundo externo, utilizando la herramienta de escuchar, entender e interpretar aquello que es escuchado, utilizando las distinciones ontológicas¹⁸.

¿Por qué lo hicimos de esta manera?, porque así podemos indagar lo que subyace a la opinión de las personas; no sólo lo que dicen, sino lo que está detrás del lenguaje textual y qué está detrás de ese discurso y percepciones reales para la formulación correcta del sistema. Si se define correctamente el problema, se puede ser más efectivo en la ejecución y diseño de planes.

Teorías como la ontología del lenguaje sostienen que la realidad es socialmente construida a través del lenguaje. En ese sentido, los gerentes -a través de sus discursos- participan en la co-construcción de la realidad organizacional (Maturana y Varela, 1987). La teoría de la construcción

¹⁸ El análisis del discurso gerencial desde la perspectiva de la ontología del lenguaje implica una exploración profunda de cómo las palabras y las conversaciones no solo describen la realidad, sino que también participan activamente en la construcción de la misma. Desde esta perspectiva, la ontología del lenguaje, desarrollada por autores como Rafael Echeverría (2003) y Humberto Maturana (1987), nos brinda un marco teórico para entender cómo el lenguaje da forma a la manera en que los gerentes comprenden y actúan en el mundo organizacional, en donde acciones como la escucha, actos del habla, juicios y afirmaciones, transparencia, quiebre, entre otros, se transforman en ejes para el análisis.

social de la realidad sugiere que los líderes crean significado a través de la interacción lingüística, dando forma a las percepciones compartidas dentro de la organización (Berger y Luckmann, 2003).

Queremos indagar más allá del simple acto de escuchar; adentrarnos un poco más para comprender qué es lo que realmente están diciendo, qué existe más allá de su lenguaje verbal, qué está detrás de ese discurso y la coherencia con éste, identificando los tonos, la frecuencia con lo que dice ciertas palabras, el contexto, la expresión corporal, incluso, el silencio.

Desde esta perspectiva, el lenguaje no es solo un medio de comunicación, sino una forma de acción. Las palabras no solo describen la realidad, sino que también tienen el poder de influir y transformar esa realidad. La escucha activa implica el oír e interpretar y es un acto tanto o más activo como el acto comunicativo del hablar.

Cuando somos escuchados, somos validados. Como dice Maturana (citado en Echeverría, 2003, p. 83): "El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a transmitir información".

El desafío en este análisis es escuchar más allá de las palabras (sin suposiciones), sin dar por sentado que lo que escuchamos en la entrevista es lo que se ha dicho. Escuchar desde la "brecha crítica" de las personas que traen sus juicios personales, emociones, historias, gestos, tonos de voz, frecuencia de ciertas palabras u oraciones que infieren algo que quieren decir, pero que están mediadas por las emociones, juicios que develan lo que realmente sienten, lo que profundiza aún más la comunicación (Echeverría, 2003).

Diseño

Este estudio busca analizar la percepción del Discurso Gerencial, para lo cual se realiza el levantamiento de información a través del análisis de contenido de dicho discurso; luego el mismo se profundiza con entrevistas cualitativas de involucrados en este estudio (Trabajadores y trabajadoras pertenecientes a la línea de Supervisión de RT, foco de este estudio). Los resultados permiten describir y analizar el problema de investigación en congruencia con el análisis documental. Por lo tanto, se planea desarrollar una investigación de tipo descriptivo la cual "busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población." (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 92).

El método a utilizar será el inductivo, cuyo foco estará en el análisis de discurso gerencial. En palabras de Braun y Clarke (2006), "el análisis inductivo implica una exploración detallada de los datos, permitiendo que los patrones, temas y categorías emerjan de manera natural a partir de los datos, en lugar de ser aplicados *a priori*".

A través de este análisis, esperamos aproximarnos a la observación detallada y sistemática de datos específicos para desarrollar patrones, temas o teorías más generales. En el contexto del análisis de la percepción del discurso gerencial por parte de la supervisión, este enfoque implica examinar de manera exhaustiva las expresiones lingüísticas utilizadas por los entrevistados/as como parte de sus declaraciones, en situaciones particulares para identificar tendencias emergentes, significados subyacentes y construcciones de poder.

Para llevar a cabo este trabajo, comenzaremos con la recopilación detallada de datos discursivos, que pueden incluir transcripciones de discursos, documentos empresariales, comunicados internos, entre otros. Esta fase es esencial para garantizar que la investigación esté fundamentada en una variedad representativa de expresiones lingüísticas.

Luego de ello, pasaremos a la codificación y categorización de los datos recopilados. Aquí, el investigador identifica patrones emergentes, palabras clave, metáforas recurrentes o cualquier otro elemento lingüístico significativo en el discurso gerencial.

Tras esa categorización y a medida que se identifican patrones, trabajaremos en el desarrollo de temas y conceptos más amplios que capturan la esencia del discurso gerencial. Estos temas pueden estar relacionados con la construcción de identidad, estrategias de comunicación, dinámicas de poder o cualquier otro aspecto relevante.

Luego de esto, pasaremos a la generación de hipótesis, con base en los temas identificados, que explican o interpretan los fenómenos observados en el discurso gerencial. Estas teorías emergen inductivamente a partir de los datos y proporcionan una comprensión más profunda de las dinámicas lingüísticas en juego.

El método inductivo implica una continua verificación y confirmación de las conclusiones. Esto puede realizarse a través de la revisión constante de los datos, la retroalimentación de colegas o la comparación con estudios previos. La validez y confiabilidad de las interpretaciones inductivas son fundamentales para la solidez de la investigación.

Población, Muestreo y Muestra

De acuerdo con el diseño que hemos establecido para este estudio, la población investigada (no dirigida) se enfoca en el estamento profesional (supervisión) de la División Radomiro Tomic de Codelco, tanto de staff como de áreas operativas (hombres y mujeres) quienes -dentro de su rol de liderazgo- deben trabajar no sólo por la producción, sino que deben ser coherentes con el propósito y objetivos de la empresa.

Este análisis también incorpora dentro de su muestra a la dirigencia sindical de dicha división: profesionales activos/as que también cumplen con su rol profesional dentro de la empresa. La muestra contempló entrevistas a supervisores/as de las siguientes gerencias:

- **Mina**
- **Planta**
- **Mantenimiento**
- **Recursos Mineros y Desarrollo**
- **Gestión de Personas (RRHH)**

Esta diversidad permite que el análisis sea -de alguna manera- representativo de las diversas áreas de la división; tanto del área staff como también de área operativas, incluyendo a la dirigencia sindical.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas para recolectar información escogidas en este trabajo son entrevistas semi estructuradas de las investigadoras, las cuales consistieron en un listado de preguntas guía para poder encauzar la conversación, con el fin de darle estructura y, de esta manera, orientar y dar foco de acuerdo con la pregunta de investigación. Según el desarrollo de ésta, se da la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 358).

Para dar curso a este estudio, las estudiantes solicitaron autorización a la minera y, en particular, a la división en la que se realizará el estudio.

Luego de lo anterior, las entrevistas fueron gestionadas tras la firma del consentimiento informado y en donde se detalla que los datos serán utilizados para efecto exclusivo de la actual investigación.

2. Metodología de Análisis e Interpretación de Datos

Como explicamos anteriormente, la recolección de datos para este estudio fue de acuerdo a los preceptos de la investigación cualitativa, en donde parte de esa información recopilada son “conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva”, (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 397). El acopio de información se organizó agrupando en temas, las entrevistas realizadas fueron transcritas, para luego categorizarlas. De manera paralela utilizamos la bitácora de la investigadora que realizó las entrevistas, en la cual fue registrando aquello que no era visible a primera vista: posturas del entrevistado, inflexiones de la voz frente a respuestas, movimientos inesperados, entre otros aspectos.

Para poder trabajar con los datos, recurrimos al análisis de contenido, explicado en párrafos superiores.

Para analizar la información, se siguió un proceso sistemático que incluyó la transcripción del material verbal, la identificación de patrones y temas emergentes, la interpretación de los significados implícitos, y la contextualización de los hallazgos en relación con la literatura y el conocimiento propio existente sobre el tema.

Para la interpretación de los datos, nos basamos en la teoría fundamentada la que, para (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 475), “identifica los conceptos implicados y la secuencia de acciones e interacciones de los participantes”. En el caso actual de estudio, esta teoría usa los “*códigos en vivo*”, es decir, las hipótesis y supuestos se van construyendo a partir de los datos obtenidos en la investigación.

Nuestro acercamiento a la teoría fundamentada fue de manera general. La interpretación de esos datos respondió a un estudio más bien descriptivo, de investigación exploratoria, es decir, que su fin es abrir la discusión más que profundizar la misma.

La codificación de material que realizamos fue axial o de segundo nivel, que nos permitió interpretar los datos, desarrollar temas y detectar algunos patrones. Para ello, fuimos codificando de manera selectiva pues, los sesgos y puntos de vista de las investigadoras se hicieron presentes para la generación de hipótesis y explicaciones. De acuerdo a este punto, podemos indicar que la subjetividad de las investigadoras no estuvo negada y fue reconocida.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Anglo American. (2023). Reporte de Sustentabilidad 2023. Santiago: Anglo American.
- Antofagasta Minerals. (2023). Más de un 20% de las personas que trabajan en Antofagasta Minerals son mujeres. Santiago: Antofagasta Minerals.
- Aramayo, C. J., Pizarro, P. R., & del Río, R. T. (2014). Género, trabajo y subjetividad: el lugar de la mujer en la minería. *Persona y sociedad*, 28(3), 65-96.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *La Construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Ediciones.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Brower, D. T. (2022). Lo que las generaciones quieren del trabajo: nuevos datos ofrecen sorpresas. *Forbes*.
- Butler, J. (2016). *El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad*. Grupo Planeta Spain.
- Butler, J. (2020). *Dar cuenta de sí mismo. Violencia ética y responsabilidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Castillo-Mayén, R., & Montes-Berges, B. (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1044-1060.
- CCM. (2022). Obtenido de Consejo de Competencias Mineras: <https://ccm.cl/efl2021/demanda-y-brechas/brechas-de-capital-humano-2021-2030-en-la-gran-mineria/>.
- Cochilco. (2022). Representación y caracterización de la mujer en el sector minero en Chile. Comisión Chilena del Cobre.
- "Codelco. (20 de abril de 2023). <https://www.codelco.com>. Obtenido de Codelco: <https://www.codelco.com/nosotros/ley-de-transparencia/estructura-organica>"
- Codelco. (2023). *Memoria 2022, Codelco, Equidad de Género*. Santiago: Codelco.
- Codelco. (30 de Septiembre de 2021). www.codelco.cl. Obtenido de Codelco: https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20211005/asocfile/20211005111050/codelco_politica_diversidadinclusion.pdf
- Codelco. (9 de noviembre de 2022). www.codelco.cl. Obtenido de Codelco: <https://www.codelco.com/prensa/2022/codelco-aspira-incorporar-mas-de-3-000-mujeres-al-2027-y-transformarse>
- Codelco. Obtenido de Codelco: www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20110225/asocfile/20110225165207/carta_de_valores_codelco.pdf

- Consejo Minero. (diciembre de 2023). [consejominero.cl](https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2024/01/Cifras-Actualizadas-de-la-Mineria-2023-Diciembre.pdf). Obtenido de: <https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2024/01/Cifras-Actualizadas-de-la-Mineria-2023-Diciembre.pdf>
- Consejo Minero. (marzo de 2022). consejominero.cl. Obtenido de [https://consejominero.cl:https://consejominero.cl/mineria-en-chile/cifras-actualizadas-de-la-mineria/](https://consejominero.cl/mineria-en-chile/cifras-actualizadas-de-la-mineria/)
- Diario Financiero. (18 de mayo de 2020). Diario Financiero. Obtenido de www.df.cl: <https://www.df.cl/internacional/ft-espanol/antofagasta-minerals-en-la-mira-de-los-inversionistas-por-falta-de>
- Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, 1974.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2003). *La Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile.
- Estebecorena, M. P. (2022). Sesgos Inconscientes, una amenaza tácita al concepto de diversidad. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (169), 97-103.
- Eternod, M. (7 de Agosto de 2018). CEPAL.org. Obtenido de https://crpd.cepal.org/3/sites/crpd3/files/presentations/panel2_marcelaeternod.pdf
- EY. (12 de octubre de 2021). <https://www.ey.com>. Obtenido de EY: https://www.ey.com/es_cl/mining-metals/mining-and-metals-centre-of-excellence/competitividad-largo-plazo-mineria-cobre
- Eyzaguirre, S. y. (2023). *Disparidad Bajo la Lupa. Una radiografía a las brechas de género en Chile* (Primera ed.). Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2004). Organizations as discursive constructions. *"Communication Theory"*, 14(1), 5-26
- Fernández Rodríguez, C. J. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48.
- Financiero, D. (7 de Noviembre de 2017). Millennials impulsan la equidad de género en la casa y el trabajo. Diario Financiero. Obtenido de <https://www.df.cl/tendencias/360/millennials-impulsan-la-equidad-de-genero-en-la-casa-y-el-trabajo>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Flood, M. (2011). Involving men in efforts to end violence against women. *Men and masculinities*, 14(3), 358-377.

- Giddens, 1992. *The Transformation of Intimacy. Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge.
- Gil, A. S. (2011). *Sobre mujeres, mitos, estereotipos y medios de comunicación*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición
- Sampieri. Soriano, RR (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés.
- Hooks, B. (2000). *Feminist theory: From margin to center*. Pluto Press.
- Kotter, J. (1995). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. *Harvard Business Review*, 78, 85.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill.
- Kotter, JP y Schlesinger, LA (2008). *Elegir estrategias para el cambio*.
- Lakoff, R. (1975). *Language and Woman's Place*. New York: Harper & Row.
- Levant, R. F., & Wimer, D. J. (2014). *Masculinity constructs as protective buffers and risk factors for men's health*. *American journal of men's health*, 8(2), 110-120
- Maturana, HR y Varela, FJ (1987). *El árbol del conocimiento: las raíces biológicas de la comprensión humana*. Nueva Biblioteca de Ciencias/Publicaciones Shambhala.
- McKinsey Company, M. &. (June de 2020). *Diversity Matters América Latina*. [//www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2020/08/DiversityMatters-Mckinsey-Company.pdf](http://www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2020/08/DiversityMatters-Mckinsey-Company.pdf)
- Mella, E. D. (2007). *Inequidad y Brechas de Género en el empleo, Análisis de resultados encuesta nacional*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo. Obtenido de Dirección del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-59905_recurso_2.pdf
- Merco. (10 de agosto de 2023). *Merco, Monitor empresarial de reputación corporativa*. Obtenido de www.merco.info/cl: <https://www.merco.info/cl/actualidad/codelco-banco-de-chile-y-latam-lideran-el-ranking-de-la-10-edicion-de-merco-talento-chile>
- Minero, C. (2023). *Diversidad e Inclusión. BHP muestra fuerte progreso en metas de equidad de género*. Santiago: Consejo Minero.
- Morales, O. A., & González Peña, C. (2007). *Consideraciones discursivas sobre el género en el discurso académico e institucional: ¿ dónde está ella?*. *Educere*, 11(38), 433-453.
- Morgan, DL (2018). *Basic and advanced focus groups*
- ONU Mujeres. (2023). *Unwomen*. Obtenido de lac.unwomen.org: https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Imagenes/Paginas/MELTY/PILAR%204/P4%2001%20-%20Curso%20SEMPRENDE/P4%2001%20MODULO%202%20CURSO%20ONU_MUJERES_SEMPRENDE%20BORRADOR.pdf

- ONU. (25 de septiembre de 2015). www.un.org. Obtenido de UN: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osorio Parra, C. . (2020). LA PERCEPCIÓN EN LA PUBLICIDAD VS. LA PERCEPCIÓN EN LA PSICOLOGÍA. Colección Académica De Ciencias Sociales, 5(1), 50–59. Recuperado a partir de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4031>
- Pavez, W. (2022). Modelo para Introducir Cambios (K.Lewin). Estrategias para el Cambio Organizacional (pág. 26). Santiago: Universidad de Chile.
- Pichot, m. (9 de marzo de 2018). Sororidad. (B. N. Mundo, Entrevistador)
- Ruiz-Cantero, M. T., & Verdú-Delgado, M. (2004). Sesgo de género en el esfuerzo terapéutico. *Gaceta Sanitaria*, 18(suppl 1), 118-125.
- Russell, JL y Russell, L. (2006). Cambiar lo básico. Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Salinas Meruane, P. I., & Cordero Chau, C. F. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *Innovar*, 26(61), 119-130.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el por qué* . España: Empresa Activa.
- Val, V. A. (17 de Octubre de 2020). Amnistía Internacional. Obtenido de <https://www.es.amnesty.org/>: <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/la-pobreza-tiene-genero>
- Weber, M. (s.f.). *Biblioteca Virtual Universal*. Obtenido de biblioteca.org.ar: <https://biblioteca.org.ar/libros/131823.pdf>

VI. ANEXOS

ANEXO 1. Consentimiento Informado

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, RUT _____ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Discurso Gerencial y brechas de género: de lo simbólico a lo práctico ¿Cómo guardaría relación con el aseguramiento de la equidad de género en la minería?”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo de estudio y docente del Magister en Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

Las Investigadoras Responsables del estudio, Paula Alvarado Hermosilla y Leyla Hauva Gröne se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de las investigadoras.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Calama, a _____ de _____ de 2023

Firma participante

Firma investigadora entrevistada

ANEXO 2. Pauta de entrevista semi estructurada

Tiempo en Minutos	Concepto	Tema a abordar	Temática	Comentarios / Pauta para entrevistadora	Comentario / pregunta complementaria
0-1	Bienvenida	contexto	Primero agradecer el tiempo y este espacio que nos entregan. El objetivo de esta conversación tiene que ver con un trabajo del magíster que estoy estudiando y estoy en mi proceso de tesis junto con mi compañera Leyla. La temática se refiere a un tema que se habla bastante hoy en día, que tiene que ver con diversidad de género y nosotras lo vinculamos al discurso gerencial.	Buscar una sala y/o lugar tranquilo, donde no sea interrumpido. Evitar que sea su propia oficina. Observar su corporalidad	
0-1	Solicitud	Grabación	Para esto te comento que esta conversación, si no tienes inconveniente, será grabada para posteriormente hacer la transcripción.	Tapar el celu con una hoja o algún elemento para que desaparezca de la conversación.	
0-1	Solicitud	Consentimiento informado	Esta conversación será utilizada solamente para motivos académicos relacionados con esta tesis en particular. Para esto tengo el documento de confidencialidad y consentimiento para que lo leas y lo firmes.	Llevarlo impreso. Llevar lápiz Leerlo en voz alta si la persona entrevista lo requiere.	Espacio de confianza.
2-3	Solicitud información	Contexto trabajo	1. ¿Cuál cargo desempeña? 2. ¿Tienes gente a cargo?	No olvidar observar lenguaje corporal.	Según su respuesta si tiene o no mujeres a cargo
2-3	Pregunta o comentario de inicio	Percepción de género familia y trabajo	Como te comentaba, estamos trabajando con el tema, más que de diversidad, el tema de Género propiamente tal, cuál es tu percepción y cómo lo vives en tu día a día. en la familia ---- en el trabajo		Cuál es su opinión. Conoce si Codelco está haciendo algo al respecto.
3-4	Solicitud	Experiencia con el tema	De acuerdo con lo que me cuentas. Cuéntanos alguna experiencia respecto a estas temáticas	Mostrar empatía por si aparece alguna aprensión	Conectar con sus propias vivencias enfocado en lo laboral
1-2	Pregunta de involucramiento	Dentro del sistema	Cómo te ves tú dentro del este sistema. Tú aportando en el aumento		
1-2		Administración	¿Y que dice la administración respecto a estas temáticas, como lo están abordando?		
1-2		Discurso gerencial	Qué opinas del discurso. Como lo conectas con lo que haces día a día		
1-2		Reflexión	¿Cómo imaginas que debería ser abordada la equidad de género en la empresa?		Verificar cómo ve la urgencia del tema
1-2		Reflexión	¿Cómo te imaginas la diversidad de género (inclusión de mujeres) en Codelco?		
1-2	Agradecimiento y cierre	Cierre	Te agradecemos tu tiempo	Observar si dar el espacio si quiere comentar algo más. Comentarios <i>off the records</i>	Dar la posibilidad