



## **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 II**

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

**Alumno/a: Paula Alvarado Hermosilla  
Profesor Guía: Francisco Valenzuela Díaz**

**Santiago, 2024**

## **Dedicatoria**

A mi mamá y mi papá, soy lo que soy gracias a ellos, su historia de vida me inspira a perseverar y a ir por más.

A mi gata Lulú que me acompañó en cada una de las clases *on line* y en las noches de lectura, estudio y entrega de trabajos.

Al Rodri, mi compañero de vida, mi amor, testigo de momentos que han marcado mi vida y quien me alienta en cada uno de los desafíos que me propongo.

Paula Alvarado Hermosilla

<b>I. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>4</b>
1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	4
2. ENTREVISTAS EFECTUADAS ENTRE FEBRERO Y MARZO 2023	4
3. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO	5
4. HALLAZGOS	7
4.1 PROFUNDIZACIÓN DE HALLAZGOS	7
<b>II. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>15</b>
A. RESUMEN PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	16
B. DESARROLLO DE MODELO DE INTERVENCIONES	18
B.1. CAPACITACIÓN:	18
B.2. FOCUS GROUP:	19
B.3. CONSTRUCCIÓN DE UN RELATO:	20
C. PLAN COMUNICACIONAL	21
D. EVALUACIÓN	22
E. CONTROL	23
<b>III. CONCLUSIONES</b>	<b>24</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>28</b>
<b>V. ANEXOS</b>	<b>32</b>
ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO	32
ANEXO 2. PAUTA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	33

## I. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a lo explicado anteriormente, en este apartado presentaremos el análisis de resultados, abordando no sólo lo que dicen, sino cómo lo dicen (sus posturas, tonos de voz, palabras y gestos), transcribiendo e interpretando de acuerdo a lo que nuestra biología percibe.

El contexto de la entrevista se realiza en el espacio laboral, en el entendido que una de las integrantes de este estudio trabaja en la organización que está siendo analizada. A través de una cita, se convoca a cada entrevistado o entrevistada a dialogar. Aun cuando se realiza en el espacio laboral, la entrevista se lleva a cabo en oficina cerrada que resguarda la confidencialidad y fluidez de la conversación.

### 1. Selección de la Muestra

La población investigada está conformada por integrantes del ROL Profesional de diversas gerencias de la División Radomiro Tomic. La muestra fue seleccionada proporcionalmente de acuerdo a áreas de staff o de operaciones, considerando que las áreas operativas representan el 62% de la población. (Ver figura 13)

Gerencia	Área	Dotación	
Administración	Staff	21	92 > 38% Total Supervisión áreas Staff
Alistamiento Operacional		7	
Recursos Mineros y Desarrollo		33	
Gestión de Personas		8	
Seguridad y Salud Ocupacional		11	
Gerencia General		12	
Mantenimiento	Operaciones	76	151 > 62% Total Supervisión áreas Operaciones
Planta		31	
Mina		44	
TOTAL		243	

[FIGURA 13]

Fuente: Elaboración propia

También se consideró la variable de Género, tomando en cuenta la representatividad de mujeres que equivale al 20,2% (dato actualizado al momento de generar este informe) de la población completa de Radomiro Tomic y la variable edad, de manera de poder mostrar algo de diferencia generacional.

### 2. Entrevistas efectuadas entre febrero y marzo 2023

El objetivo de las entrevistas fue conocer la percepción de los/as supervisores/as de la división Radomiro Tomic de Codelco en torno al discurso gerencial sobre brechas de género.

Para ello, tomamos una muestra correspondiente a ocho supervisores de perfil profesional. De ellos, dos de los entrevistados pertenecen al Sindicato de Profesionales de Radomiro Tomic. Dicho sindicato está compuesto por tres personas; dos hombres y una mujer. Para mantener el balance de género y obtener opiniones diversas, se define entrevistar a la dirigente, por su visión como mujer, secretaria del sindicato y profesional; y también al dirigente (este último disidente del grupo mayoritario del sindicato al cual pertenece).

Las entrevistas se realizaron de manera presencial en la faena minera y, en algunos casos, de manera remota cuando los profesionales consultados estaban en las operaciones. Cada uno de los

integrantes de nuestra muestra firmó un acuerdo de confidencialidad en donde autorizó la grabación para efectos de este estudio.

Dichas entrevistas se realizaron en torno a las dimensiones del discurso expuestas más abajo: **Percepción del Discurso de Codelco sobre brechas de género:** Qué dice, qué ha hecho y cuál es la percepción de los supervisores respecto a ese discurso. Acá indagamos sobre qué dice Codelco; qué ha hecho en torno a la temática y cuán conocidos son para los trabajadores y trabajadoras estas acciones.

### 3. Análisis y profundización del proceso investigado

Para llevar a cabo nuestra investigación nos preguntamos: **¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras en la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?** En concordancia con eso, nos propusimos como 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”.

El análisis realizado consistió en una categorización abierta en primera instancia, luego se realizó una codificación en un segundo plano o axial, es decir, según Hernández Sampieri et al. (2016, p. 461):

**a)** Agrupar categorías en temas, identificando así las categorías centrales del fenómeno (el axis o eje) y

**b)** conectar dichas categorías fundamentales (en hipótesis, vínculos, modelos, etc.) ...mediante la comparación constante.” En un proceso iterativo el cual se fue desarrollando a medida que aparecían datos entregados en las entrevistas.

Los datos se organizaron por tipo de datos, en este caso, entrevistas, observaciones, documentación e información de la empresa, y por grupo de participantes, en este caso supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco.

Observación de la respuesta para indagar sobre dos dimensiones:

- a. Niveles de conocimiento del Discurso Gerencial
- b. Sobre la percepción del Discurso Gerencial

#### **3.1 Respecto al conocimiento:**

En este estudio, nos basamos en el compromiso asumido por la corporación en noviembre del 2022, donde establecen una estrategia clara y metas desafiantes para ser referentes en la industria en materia de género. “Llegar a 35% de participación femenina en todas sus operaciones, lo que significará un aumento de más de 3.000 mujeres en cinco años hasta llegar a aproximadamente a 5.000. En términos cuantitativos esta cifra dejará a Codelco como la empresa del sector minero en Chile con el mayor número de mujeres” (www.codelco.cl)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.codelco.com/prensa/2022/codelco-aspira-incorporar-mas-de-3-000-mujeres-al-2027-y-transformarse>

La primera consulta tuvo que ver con el conocimiento que ellos tenían sobre el discurso gerencial en torno a las brechas de género.

Esta pregunta si bien pareciera ser básica, da cuenta de cuán conocido es entre los y las trabajadores/as las metas gerenciales en torno a la disminución de brechas de género.

Para efecto de este análisis, clasificamos el Conocimiento del Discurso Gerencial (CDG) como: Alto (conoce cifra y plazo); Medio (noción relativa); Bajo (no conoce cifras ni plazos). (Ver figura 14)

Sujeto	Denominación Posición	Gerencia	Edad	Género	C.d.G
1	Ing. Experto de Producción	Mina	36	M	M
2	Ing. Experto de Operaciones	Mina	50	M	A*
3	Ing. de Gestión	Gestión de Personas	37	F	A*
4	Ing. Experto de Mantenimiento	Mantenimiento	30	M	A*
5	Ing. Producción	Planta	56	M	M
6	Ing. Experto	Mantenimiento	37	F	B
7	Geólogo	Recursos Mineros y Desarrollo	43	M	A
8	Ing. Producción	Mina	30	F	A

(\*) al momento de consultar, se otorga información parcial sobre qué dice el Discurso Gerencial.

[FIGURA 14]

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el nivel de conocimiento en el análisis realizado se obtuvo que: del 100% de las personas entrevistadas, el 20% indica no conocerlo, pero, de igual forma creen que es necesario, urgente y están de acuerdo con este discurso. Mientras que el 80% restante, indica que lo conoce y que está de acuerdo con el desafío. Sin embargo, de esta totalidad, sólo el 40 % sabe con exactitud y profundidad el propósito de éste. (Ver figura 14)

Si bien hay una noción en torno al conocimiento del discurso gerencial respecto a brechas de género, sí se sabe que hay una meta ambiciosa aun cuando transversalmente no hay certeza de cómo ésta se llevará a cabo.

### **3.2 Respecto a la percepción / análisis interpretativo**

Dentro de la percepción e interpretación de los datos, nos aparecieron varios conceptos que fuimos etiquetando y agrupando en categorías según frecuencia. Dentro de estos conceptos, describiremos los 5 más reiterados. Todos estos no son necesariamente emociones; también aparecen tendencias y posturas las cuales definen el comportamiento de las personas.

#### 4. Hallazgos

A continuación, se muestran, de manera resumida y simplificada, los principales hallazgos de este estudio, los que desarrollaremos más adelante.

Discurso Gerencial y Brechas de Género: de lo simbólico a lo práctico		
¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?		
Categorías	Concepto e impacto	Desafío
<b>Responsabilidad unidireccional en las mujeres:</b> la tarea de adaptarse es sólo de ellas.	El esfuerzo es de las mujeres y los hombres son espectadores y víctimas.	La responsabilidad es de toda la organización.
<b>Prejuicio de competencia:</b> Las mujeres técnicamente no son competentes si cuidadosas.	Peso del estereotipo por sobre la capacidad técnica.	Validación de las personas por sus competencias y habilidades.
<b>Sentido de injusticia:</b> La amenaza ante la necesidad de contratar mujeres.	Ingreso de mujeres se percibe injusto para los hombres.	Generar entendimiento del porqué se contrata mujeres.
<b>Lenguaje evasivo:</b> uso de palabras que ocultan y/o evaden lo que realmente se piensa.	Falta de sinceridad al referirse a temas de género	Educar e informar sobre diversidad de género.
<b>Desafíos futuros en el discurso gerencial:</b> El cambio está en las futuras generaciones	Nuevas generaciones como habilitadores de la transformación	Mantener y cultivar la adherencia en diversidad de las nuevas generaciones.

[FIGURA 15]

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1 Profundización de Hallazgos

##### A. Responsabilidad unidireccional sobre las mujeres: es responsabilidad de las mujeres el gestionar lo que les ocurre y lo que ocurre en su entorno para ser parte de éste

Como primer factor de análisis, identificamos que dentro del discurso de las personas entrevistadas existía, de manera inconsciente, la **unidireccionalidad**. Si bien los y las entrevistados/as indican reconocer el esfuerzo que están haciendo las mujeres para insertarse en este mundo que durante la historia ha sido mayoritariamente de hombres, pareciera ser que la exigencia en este “nuevo” escenario recae sólo en las mujeres. Es decir, las mujeres no sólo ingresan a un terreno que no les es propio, sino que llegan desde cero, sin un empoderamiento y con una clara desventaja frente a los hombres, por lo cual deben transicionar hasta llegar a la validación del resto. A través de las entrevistas -implícita o explícitamente- se manifiesta que son ellas quienes deben hacer los esfuerzos y tomar posición en este trabajo para adaptarse, dejando a los hombres en una posición más bien de “espectadores”. Cabe destacar que este discurso no solamente se observa desde el lado de los hombres, sino que también se ve reforzado por el relato de las mismas mujeres.

*“He visto adaptación, he visto empoderamiento, y es la misma lógica, así como empoderamiento y también responsabilidad cuando ha tenido que tocar, entonces yo sí, creo haber visto esa transición.*

*Que, que al principio era como un poco de distancia, como que era un número por cumplir y en el tiempo también se ha visto que ha habido aporte, he visto a las chiquillas más empoderadas.” (S7)*

*“Puedo aportar en el incremento de mujeres en la minería... haciendo que el grupo funcione, demostrando que las chicas pueden apoyarse mutuamente y haciendo que el ambiente mejore. Ahí sí vamos a lograr ese chip de que los hombres no digan, las mujeres tienen la «cagá».” (S8)*

Pero dentro de la unidireccionalidad la percepción de los hombres sobre este tema es opuesta, ya que con estas incorporaciones se ven forzados a cambiar su formato “ya establecido” como lo es en el uso del lenguaje, en la forma de relacionarse, o en algunas acciones ya instauradas y normalizadas en el rubro, como por ejemplo: orinar desde el camión hacia fuera, sin la necesidad de requerir el uso de baños.

*“Tampoco es tan fácil ser el supervisor. Es más complejo, no todas piensan lo mismo, las palabras pueden generar algunos inconvenientes, entonces hay que ser (titubea y guarda silencio por algunos segundos)... todo es más complejo, en cómo decir, entenderla, es más complejo. También hay que ir aprendiendo de eso, cambiando el lenguaje, las conductas. Por ejemplo, algunos operadores dejan de hacer algunas cosas como, por ejemplo, los camiones no tienen baños, entonces el operador antiguo, se orillaba en algún lado, se escondía y orinaba.” (S2)*

Este tipo de acciones sostenidas en la transparencia, es decir, acciones que se normalizan y dejan de ser evidentes, podría rigidizar el proceso de cambio que necesita la organización, ya que se corre el riesgo que, al mantener a los hombres en una posición de “espectadores”, y sosteniendo la base esencialista respecto al género, se perpetúe que las mujeres deban trabajar en la adaptación a las normas y expectativas tradicionales. A esto se suma la convicción de que este sistema puede conducir para ambos lados (hombres y mujeres) la prolongación de desigualdades de género, limitando el potencial individual y colectivo de las mujeres. Si bien existe la posibilidad de llegar a una meta del 50 y 50, pero con el riesgo que el esfuerzo deba ser llevado a cabo por un solo lado de la moneda, afectando la equidad de los procesos, manteniendo este sistema de manera inequitativa.

#### **B. Prejuicio de competencia: técnicamente no son competentes, sí cuidadosas**

Adicional a la responsabilidad unidireccional, se observa una suerte de percepción y juicio de falta de competencia de las mujeres que están ingresando al rubro. Esto se puede evidenciar en acciones como en el uso del lenguaje para referirse a las mujeres, las que son llamadas de manera coloquial como las “chiquillas”.<sup>2</sup> Es decir, la imagen de la mujer es disminuida *per se*.

Según se expresa en el artículo publicado por la Universidad Alberto Hurtado denominado “Género, trabajo y subjetividad: el lugar de la mujer en la minería” (Aramayo, C. J., Pizarro, P. R., & del Río, R. T. (2014), citando a Salinas, P., Barrientos, J. y Rojas, P. (2012), plantea que las expresiones de género mediante un lenguaje indirecto reproducen las desigualdades de género y las identidades masculinas dominantes que siguen presentes en este campo, lo que mantiene la actividad minera asociada a lo masculino, dando como resultado a que las trabajadoras se vean enfrentadas a tensiones, desafíos al verse influenciadas por factores simbólicos como lo es el lenguaje y otros elementos como los horarios, vestimenta, entre otros.

---

<sup>2</sup> Según definición del diccionario, el concepto “chiquillo/a” se refiere a niño, muchacho (<https://dle.rae.es>) o a una persona que tiene poca edad.

*“Que, que al principio era como un poco de distancia, como que era un número por cumplir y en el tiempo también se ha visto que ha habido aporte, he visto a las chiquillas más empoderadas.” (S7)*

Esto las lleva a un proceso intenso de adaptación y disciplina para cumplir con las demandas del entorno minero, al mismo tiempo que deben afrontar las expectativas tradicionales asociadas al esencialismo que mencionamos anteriormente, a su rol de ser mujer, es decir: como madres, esposas, cuidadoras, etc.

Contradictorio a lo expuesto anteriormente, si bien se explicita un juicio de no competencia hacia las mujeres en el aspecto técnico, la valoración de las mismas tiene que ver con estereotipos de cuidado, lo que representaría un riesgo ya que pareciera ser que es la vía de entrada y permanencia en este rubro, evadiendo la responsabilidad compartida que tienen todas las personas en cualquier lugar que se encuentren. Este juicio de competencia asociado al cuidado es argumentado tanto por hombres como mujeres.

*“Acá y en Escondida, hay damas que son mejores que los operadores. La habilidad se ve en ambos géneros. El trato es más cordial, hay buen trato, más agradable, las máquinas de los operadores están limpias, el hombre por esencia es más desordenado, más al lote, la mujer por esencia es más ordenada, más meticulosa, se nota cuando la maneja una mujer.” (S2)*

*“Nosotras las mujeres somos más ordenadas en todo, en realidades más ordenadas, más fáciles de instruir, por lo que se ha notado en capacitación, pero sí, las dimensiones son distintas. La capacidad de dimensionar el equipo es distinta.” (S8)*

En resumidas cuentas, paradójicamente lo que dificulta el ingreso de mujeres en la minería pasa a ser punto de enganche para la validación de éstas en el rubro. En este caso, reforzando estereotipos que hacen que la discriminación sea “algo natural”, lo que podría representar un riesgo ya que nos vemos enfrentados a una estrategia de “reciclaje”, (Gil, A. S., 2011) que a su vez mantiene al estereotipo, pero bajo otro parámetro invisibilizando su perpetuación.

### **C. Sentido de injusticia: la amenaza ante la necesidad de contratar mujeres**

El juicio de falta de competencia en el aspecto técnico y la presionada necesidad de ingreso de mujeres al rubro pareciera activar el “**sentido de injusticia**”, en especial a las generaciones más jóvenes, que se están desarrollando dentro de la industria, donde se ven en desventaja ante el fenómeno de ingreso de mujeres, sobre todo cuando respecta a su ámbito laboral (de influencia directa). Esto trae consigo reacciones donde se cuestiona el cómo se está haciendo esta integración.

*“Pero sí, hay cierto desacuerdo en el tema y, además, también lo vivo en el sentido de que yo estoy trabajando con distintos colegas que son jóvenes y también todos estamos en una carrera profesional y además estamos desarrollando nuestra carrera profesional. (Incrementa levemente la voz, sintiéndose más enérgica. su cuerpo se inclina levemente más hacia adelante) Y lo que se ve es que perdemos oportunidades frente a mujeres que están*

*penetrando en el tema o sea y la talla machista que sale el resto es como “hay que ponerse «tetras» para tener oportunidad...” (haciendo el gesto con las manos) es como talla (agrega, soltando una leve risa).(S4)*

Este fenómeno no sólo trae desconfianza respecto a la capacidad técnica de las mujeres, sino que también genera un estado de ánimo que trae consigo el sentido de injusticia, ya que este ímpetu de lograr el objetivo es percibido como lo prioritario y a cualquier costo, pasando a llevar las oportunidades de desarrollo que se busca en este trabajo. Esto devela una sensación de injusticia, desconfianza, hasta de culpa<sup>3</sup> ante la sensación de que no está bien sentirlo. Esto lo podemos evidenciar en la leve risa que suelta una de las personas entrevistadas al momento de finalizar la frase arriba cuoteada o cuando dice “...es como talla...”, trivializando lo que pareciera ser importante, sin decir directamente, “esto me parece injusto”, autocensurándose ante la genuina emoción de la rabia y frente algo que derechamente no está de acuerdo. Algo así como: lo digo, pero no lo digo.

Estas acciones o aseveraciones también nos pueden llevar a la justificación y al sesgo que “por culpa de las mujeres los hombres no tienen trabajo u oportunidades”, siendo que existe la posibilidad que la persona, en este caso un hombre, no pueda acceder debido a la real falta de competencias.

*“Igual conversaba con mi hijo de 18 años y tengo otro de 28, y está en la etapa de buscar trabajo, y justo le tocó vivir esta etapa, entonces por ser hombre, no encuentra trabajo... Es bueno y es bonito, pero al grupo de nuevas generaciones les está siendo injusto. Hay varios compañeros que están buscando trabajo y no encuentran, ahí lo encuentro un poquito injusto.” (S2)*

Esta sensación que ingresan sólo por ser mujeres, que hoy el foco está en aumentar el número a cualquier costo y que las mujeres tienen todas las de ganar y en todo ámbito, trae consigo la emoción de la rabia, de la mano con la resignación ante la injusticia, emociones que puede dar origen a la desconfianza. Por eso se hace relevante tomar acciones para atender este estado de ánimo.

*(Comentario off the record: a raíz de posibles desvinculaciones en la empresa) “Bueno, es todo, tranquiiiila, es todo por este rato, no sé qué va a pasar después, pero ojalá no pase nada. Quédate tranquila mujer, y si no, embarázate.” (soltando una carcajada) (S7)*

En definitiva, las mujeres tienen todo a su favor, si no es por una vía existe la otra... las mujeres no se tienen que preocupar por su empleabilidad, los hombres sí. Es duro ser hombre en estos tiempos...

#### **D. Lenguaje evasivo: uso de palabras que ocultan y/o evaden lo que realmente se piensa**

Ante lo anteriormente explicado, notamos cierta incomodidad de los/las entrevistados/as, a medida que íbamos adentrándonos en el tema. Algunas cosas aparecían con mucha naturalidad pero, cuando logramos conexión con cierta información relacionada con diversidad de género, iban emergiendo algunos rasgos evasivos, como una especie de “rodeo”, construyendo a lo que podríamos llamar un andamiaje alrededor de la frase a fin de evadir o restarle importancia al tema, como una forma de poder interpretar lo que quizá no logran entender por completo, o simplemente no están

---

<sup>3</sup> Para Olalla, J. (2008) La culpa es una emoción que protege la identidad privada. Su origen es que nuestras acciones sean coherentes con nuestros valores, con nuestras normas privadas.

totalmente de acuerdo y, probablemente con sensación de desconfianza para hablar estas temáticas. A este vacío en la explicación lo denominamos -de manera figurativa- “hoyos en el discurso”, en el cual, alrededor de éste, se construye una especie de andamiaje de palabras para poder sonar bien o correcto.

Como parte de la construcción de este andamiaje, nos encontramos con el uso de palabras tales como “damas” en vez de mujeres que, al decirla, se menciona de manera sutil, cuidadosa, incluso con una leve disminución en el tono de la voz. También nos encontramos con el uso repetido del adverbio “como” o “poco/poquito” (como sustantivo), atenuando el grado de certeza o de relevancia de lo que se está expresando.

*“Ahora que han llegado masivamente «damas», el hombre se ve enfrentado a ser más educado todavía, cuidadoso.” (S2)*

*“Porque tú sabes que igual una «como» queee... el tema de la mujer y que la mamá igual «a veces» cuesta «como» visibilizarlo.” (S3)*

*“Las mujeres se sienten al debe, que ellas saben esa condición y «como» que se sienten al debe y necesitan suplirlo, es lo que yo veo...” (S5)*

*“Y lo otro después «como» ... bueno todavía tampoco tenemos muchas mujeres en cargos directivos. Hay que empezar a preparar a las que estamos abajo para llegar algún día.” (S6)*

*“Que, que al principio era como un «poco» de distancia, «como» que era un número por cumplir y en el tiempo también se ha visto que ha habido aporte, he visto a las chiquillas más empoderadas.” (S7)*

*“Hay varios compañeros que están buscando trabajo y no encuentran, ahí lo encuentro un «poquito» injusto.” (S2)*

Otra forma de andamiaje en el discurso es diluyendo la importancia del tema, enfocándose o comparándolo con otras temáticas, posicionándolo en una misma categoría, evitando comprometer un punto de vista específico y real respecto a lo que verdaderamente piensan.

*“Entiendo que es una meta, es una aspiración que se plantea como una necesidad de que haya diversidad de la organización, tratando de buscar la paridad de género, primero, pero «como» que se limita a eso solamente y no se habla, por ejemplo, de la diversidad en términos de transexualidad u homosexualidad.” (S4)*

*“Sí, en comparación al género, la seguridad, obviamente, está más presente en el discurso gerencial, pero además nace desde nosotros que nosotros estemos reflexionando, porque en el fondo «como» que se nos concientiza de que somos, de que una de nuestras funciones de mantener la seguridad de la gente y, además, como tenemos trabajos críticos todos los días, entonces, es algo importante.” (S5)*

*“...la gente antigua, no es que se molesten, es que son menos cuidadosos, como que son más rudos, acostumbrados a tirar no más la talla, después que la tiran dicen «churra, parece que la embarré, verdad que hay más damas» entonces hay que tener cuidado de ese tipo.” (S2)*

O también como lo explicamos anteriormente, trivializando para no decir directamente que no se está de acuerdo y como forma de devaluación, denotando el sentido de desventaja y afectación hacia los hombres.

*“...Y lo que se ve es que perdemos oportunidades frente a mujeres que están penetrando en el tema o sea y la talla machista que sale el resto es como “hay que ponerse TETAS para tener oportunidad... es como talla.” (exclama al final de la frase, con un tono “no vayas a pensar mal”) (S4)*

Las personas a menudo utilizan estrategias evasivas en su discurso para mantener la armonía y evitar confrontaciones directas, lo cual les permite moverse en este escenario a través de sutilezas en el lenguaje que son capaces de explicar defensas o posturas que, en algunos casos, pueden caer en la agresión directa o indirecta.

Como lo indica Morales, O. A., & González Peña, C. (2007), “estas prácticas discursivas, son constitutivas y condicionadas socialmente: es constitutivo en el sentido de que ayuda a sustentar y a reproducir el statu quo (situaciones, objetos de conocimiento, relaciones, identidades sociales, ideologías) y contribuye a transformarlo; es condicionado, ya que sigue las pautas que dicta el sistema sociocultural”.

Si esas prácticas no son identificadas, puede llevar o ayudar a producir y reproducir situaciones de desigualdad, ya que, al ser normalizado y no tomarle atención, puede pasar a ser una práctica normal, regida por el sentido común, legitimando un sistema establecido. En el fondo, es un llamado a las empresas a hacerse cargo de qué es lo que se está evadiendo y enfrentarlo.

Estas maneras de comunicarse son consecuencia de la polarización que existe respecto al género, ya que se encuentran en una posición moral donde está mal hablar en contra del género, por lo tanto, si estás en desacuerdo tienes dos opciones: o lo callas o lo evades. El desafío está en cómo las empresas abordan estas temáticas ya que, un proceso de transformación mal llevado puede causar el efecto contrario; o aburrimos a la gente con el discurso de género, o generamos mayores resistencias.

### **E. Desafíos futuros en el discurso gerencial: nuevas generaciones v/s cultura arraigada en el mundo minero**

Los grandes cambios que están ocurriendo en la sociedad, avecinan un horizonte cuyas características trae consigo nuevos desafíos y nuevas maneras de hacer las cosas. Esto se potencia con la llegada de las nuevas generaciones que pueden transformarse en habilitadores para esta nueva forma de ser de la industria, reflejando un mayor reconocimiento de la importancia de la inclusión y la equidad de género en los lugares de trabajo y en la sociedad en general, con un enfoque más integral y estratégico que va más allá del cumplimiento normativo.

Según publicación del Diario Financiero (2017), basado en un estudio realizado por el Boston Consulting Group -BCG- cuyos resultados arrojaron que los Millennials (post 1983) estarían más abiertos a fomentar medidas de conciliación en sus lugares de trabajo. Esto se evidencia cuando se les solicitó a las personas menores de 40 años, incluyendo aquellos que aún no habían sido padres, que calificaran la relevancia de 39 diversas iniciativas relacionadas con la diversidad, y encontraron que el cuidado infantil dentro de la empresa y el permiso parental se ubicará entre las seis medidas principales. Con esto quedó demostrado que la igualdad de género no es sólo cosa de mujeres.

Podemos identificar que existen características en la supervisión que buscan lograr esta equidad desde un convencimiento diferente. Dentro de las entrevistas hubo personas que sí creen en la equidad y que visualizan acciones que pueden aportar al desafío desde otra mirada, haciendo alusión a la gente joven, en el cual se perciben oportunidades de cambio y donde los sesgos se ven disminuidos con estas nuevas mentalidades.

*“...cada vez que ingresa un graduado, es una persona que viene con otra cultura y otra mentalidad, y esa mentalidad también se ha traspasado acá, y al final la gente que era como de ese pensamiento como antiguo ya se va quedando atrás... Ya esos chistes o esas cosas como que no están considerados...” (S3)*

*“Las generaciones nuevas son más abiertas a este tema, la gente antigua, no es que se molesten, es que son menos cuidadosos, como que son más rudos, acostumbrados a tirar no más la talla...” (S2)*

Además, el estudio mencionado anteriormente agrega que, una de las estrategias de las empresas para impulsar el ingreso de mujeres es la contratación de personas jóvenes, quienes pueden implementar iniciativas que ayuden a la captación, retención de éstas y, como consecuencia, mejorar el desempeño de la empresa<sup>4</sup>.

En este caso, cuando estas personas jóvenes están en la toma de decisiones, como lo es en el caso de los/las Jefes de turno, pueden habilitar diversas acciones desde una mirada inclusiva y estratégica. Para sustentar el estudio, en las citas incluiremos la edad y el cargo de la persona.

*“Siento que más que potenciar la discriminación positiva tenemos que potenciar el talento, talento que tienen las mujeres y lo podemos llevar a explotar ese potencial.*

---

<sup>4</sup> <https://www.df.cl/tendencias/360/millennials-impulsan-la-equidad-de-genero-en-la-casa-y-el-trabajo>

*Lógicamente va a depender de la capacidad que tenga cada una de las mujeres para nosotros poder ir las desarrollando.”*

*(S1) 36 años*

*Jefa/e de turno Mina*

*“Para retención de mujeres, yo creo que darle la flexibilidad porque gran parte de los desarrollos de las mujeres se juntan demasiado con el tema de la maternidad, que claramente la pone en desventaja con relación al hombre y creo que ahí el apoyo directamente tiene que ver con la administración de los contratos colectivos...”*

*(S2) 37 años*

*Reclutamiento y Administración de Personas*

*“El hombre y la mujer siempre han sido un complemento. Y si no somos capaces de entender que somos un complemento, no vamos a mejorar nunca.”*

*(S8) 30 años*

*Jefa/e de Turno Mina*

*“Y lo otro después comooo.. bueno todavía tampoco hemos que muchas mujeres en cargos directivos. Hay que empezar a preparar a las que estamos abajo para llegar algún día.”*

*(S6) 37 años*

*Ingeniera/o Experta/o en Mantenimiento*

*“La mujer tiene ciertas características y los hombres tienen otras que, si junto hacen sinergia, le sacan el máximo potencial. Entonces creo en la diversidad y creo más que en la diversidad, en la inclusión. Hace poco leía una frase que decía «diversidad es que te inviten a la fiesta, pero la inclusión es que te inviten a bailar»”* (S1) 36 años

*Jefa/e de Turno Mina*

La supervisión, en su rol habilitador entre sus propias jefaturas (superintendentes o directores/as) y las operadoras y operadores, no sólo tienen que velar por la producción, sino que también con la administración de las personas, lo que conlleva todo tipo de conversaciones, desde lo íntimo familiar, hasta lo operativo. En esta gama de temáticas que se presentan, las relacionadas con diversidad ocupan parte importante de estas conversaciones, ya sea de manera directa o indirecta. Es por eso que torna imperante que la Alta Administración tome acciones para aprovechar estos espacios y entregar las herramientas necesarias para que permee la información a todos sus equipos, descomprimiéndolos con información aclaratoria e informativa. De esta forma se conecta a la gente con los temas de diversidad que, si bien están presentes, llegan con forma de amenaza más que de oportunidad, activando emociones, sentido de injusticia como mencionamos anteriormente, que se pudiesen transformar en estados de ánimo que perjudiquen a los equipos y a la organización.

## II. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Ante los mismos estereotipos ya existentes en la sociedad, hay elementos que parecen ser parte de la cotidianidad e incluso se vuelven transparentes; es decir, no se perciben a simple vista, pero están ahí obstaculizando el proceso de transformación. Como lo explican Kotter y Schlesinger (2008) en el artículo del Harvard Review, las empresas necesitan cambiar constantemente -a lo menos cada cinco años- con obstáculos en el camino y con la incertidumbre de que el éxito no está garantizado. Esto significa que algunas empresas ni siquiera lo intentan o desertan a medio camino, lo cual se traduce en un fracaso para el liderazgo.

Dada su naturaleza, como lo define Russel y Russel (2006) el cambio desestabiliza e interrumpe el *status quo*, rompiendo la transparencia que nos da la continuidad lineal de la vida generando, muchas veces, incomodidad. “El cambio ayuda a liberar a las personas u organizaciones de lo que eran y de lo que son y les permite moverse hacia lo que esperan ser.” (Russel y Russel, 2006, p. 3)

Hoy, a través de la información recogida en las entrevistas, podríamos deducir que contamos con dos polos de la información; **lo que es y lo que debe ser**, lo que nos muestra que existe un punto intermedio que hay que gestionar. Este tiene que ver con el proceso de transformación cultural, en cómo transitamos de lo que somos a lo que debemos ser, viaje que nos desafía a mirar desde otra perspectiva a lo que estamos habituados, el cual requiere tiempo, esfuerzo, compromiso y una visión clara del destino cultural deseado. En esta etapa de la investigación presentaremos una propuesta para transitar en este **punto intermedio**, con el fin de acortar la brecha para que los supervisores y supervisoras puedan transmitir el discurso gerencial con mayor conocimiento y herramientas a sus equipos de trabajo.

En la tabla que se muestra a continuación, se puede visualizar algunas acciones que se repiten, lo que nos indica que son transversales e involucran todos los procesos de intervención, así como también la presencia de algunas áreas estratégicas como es el caso del área de Comunicaciones.

## A. Resumen Propuesta de Intervención

Discurso Gerencial y Brechas de Género: de lo simbólico a lo práctico			
¿Cuál es la percepción de los supervisores y supervisoras de la división Radomiro Tomic de Codelco en el Discurso Gerencial en torno al género?			
Categorías	Propuestas de intervención	Habilitadores para las intervenciones	Riesgos
<b>Responsabilidad unidireccional en las mujeres:</b> la tarea de adaptarse es sólo de ellas.	Programa de capacitaciones con foco en sesgos de género y estereotipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación plan abordaje transversal liderado por el CDI*</li> <li>• Apoyo de la Alta Administración, equipo Gestión de Personas y especialistas</li> <li>• Monitoreo de resistencias como oportunidad abordaje</li> <li>• Plan de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización temas productivos</li> <li>• Transformación más lenta de lo esperado</li> <li>• Resistencia y no credibilidad</li> <li>• Activación inesperada de fenómenos (Ej. Aumento exponencial en denuncias)</li> </ul>
<b>Prejuicio de competencia:</b> Técnicamente no son competentes, sí cuidadosas.	Plan de capacitación sobre sesgos y estereotipos de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la Alta Administración, equipo Gestión de Personas, CDI* y especialistas con foco en JdT*</li> <li>• Monitoreo de resistencias como oportunidad abordaje</li> <li>• Plan de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación más lenta de lo esperado</li> <li>• Resistencia y no credibilidad</li> </ul>
<b>Sentido de injusticia:</b> La amenaza ante la necesidad de contratar mujeres.	Focus Group para levantamiento de información y crear planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la Alta Administración, equipo Gestión de Personas, CDI* y especialistas</li> <li>• Monitoreo de resistencias como oportunidad abordaje</li> <li>• Incluirlo en el plan abordaje transversal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización temas productivos</li> <li>• Convencimiento más lento de lo esperado</li> <li>• No credibilidad y alto nivel de resistencia</li> <li>• Expectativas versus realidad</li> </ul>
<b>Lenguaje evasivo:</b> uso de palabras que ocultan y/o evaden lo que realmente se piensa.	Plan de comunicación con lenguaje simple donde se explique temáticas asociadas a diversidad de género y generar espacios de consulta y confianza para abordar estos temas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención en contexto adecuado</li> <li>• Apoyo de la Alta Administración, equipo Gestión de Personas, CDI* y especialistas</li> <li>• Monitoreo de resistencias como oportunidad abordaje</li> <li>• Plan de comunicación</li> <li>• Empoderamiento y capacitación CDI* como vía de consultas de estas temáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencimiento más lento de lo esperado</li> <li>• Resistencia y no credibilidad</li> </ul>
<b>Desafíos futuros en el discurso gerencial:</b> Nuevas generaciones V/S cultura arraigada en mundo minero.	Plan de reforzamiento positivo a nuevas generaciones para incrementar su adherencia y aprovechar sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de On Boarding con foco en diversidad</li> <li>• Apoyo de la Alta Administración, equipo Gestión de Personas, CDI* y especialistas</li> <li>• Monitoreo de resistencias como oportunidad abordaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencimiento más lento de lo esperado</li> <li>• Resistencia y no credibilidad</li> <li>• Contaminación de nuevas generaciones con la cultura arraigada</li> </ul>

CDI\* y JdT\*<sup>5</sup>

[FIGURA 16]

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> CDI\*: **Comité de Diversidad e Inclusión.** Equipo conformado por diferentes áreas de la división cuyo líder es el gerente general y su misión es generar planes de trabajo para avances en diversas temáticas relacionadas con diversidad en general.

JdT\*: **Jefes/as de Turno.** Supervisores y supervisoras a cargo de los equipos operativos. Son el nexo entre la operación y los/las líderes de equipos.

Para llevar a cabo las intervenciones es necesario utilizar los recursos ya existentes como es el caso del **Comité de Diversidad de Inclusión -CDI-**, cuyo objetivo es visibilizar, gestionar y mantener en agenda las temáticas en torno a la diversidad en general (contratación de mujeres, personas con discapacidad, retención, infraestructura, entre otros)<sup>6</sup>. Este comité está encabezado por el o la Gerente General y cuenta con un/una líder divisional quien se encarga de gestionar el comité y llevar a cabo las iniciativas. Por otra parte, la **Gerencia de Gestión de Personas** cumple un papel fundamental, ya que el 80% de las iniciativas pasan por esa Gerencia. Reclutamiento y selección, medidas de conciliación, retención, remuneraciones, compensaciones, relacionamiento con los sindicatos, denuncias e investigaciones, entre otros. Por ello, tanto el **Comité de Diversidad de Inclusión** como la **Gerencia de Gestión de Personas** pasan a ser protagonistas en este plan de intervención.

Para planificar las intervenciones nos basamos en dos modelos: el de cambio organizacional de 8 etapas de John Kotter (1997) y el de Kurt Lewin citado por Pavez (2022); acerca de Descongelamiento- Cambio-Congelamiento, por tratarse (ambos) de una guía sistemática para liderar y gestionar el cambio en las organizaciones: desde crear una visión y generar coaliciones en el liderazgo, hasta empoderar a los empleados para llevar a cabo el proceso de transformación que la empresa necesita.

Durante el desarrollo de esta investigación, en las entrevistas, hemos develado algunos tipos de resistencia y como lo indica Kotter, JP y Schlesinger, LA (2008), debemos conocer las razones más comunes de por qué la gente se resiste al cambio.

Estos autores también dan pistas para identificar la forma que puede adoptar la resistencia y, para esto, dan cuatro razones más comunes del por qué la gente se resiste y que debemos tener en consideración:

- El deseo de no perder algo valioso
- Mala comprensión respecto del cambio y sus implicancias
- La idea que el cambio no tiene sentido para la organización
- Baja tolerancia al cambio

Con la información que ha sido recabada durante esta investigación, proponemos un plan de trabajo basado en un modelo al que hemos denominado “Modelo Escalonado de Intervenciones”, el cual debe integrar diversas acciones desarrolladas por etapas y en este orden: Capacitación - Focus Group - Relato, acompañados de manera constante y transversal por un Plan de Comunicaciones.

Además, también de manera transversal y como está plasmado en el modelo propuesto (Ver figura 25), en el eje vertical están presentes los lineamientos de la corporación y que impactan en las temáticas de este estudio. Todos estos elementos deben ser abordados y conectados con las acciones del plan de intervención, tal como se muestra en la figura a continuación. (Ver figura 24)

---

<sup>6</sup> Idealmente este comité sesiona una vez al mes donde se levantan desafíos, se revisa el presupuesto para estas materias, se generan planes de trabajo, presentan los avances, solicitudes de ayuda, entre otros.



[FIGURA 17]

Fuente: Elaboración propia

## B. Desarrollo de Modelo de Intervenciones

### B.1. Capacitación:

John Kotter (1997) se refiere a que educar con anticipación a las personas es una de las formas de abordar la resistencia al cambio. Esto ayuda a que las personas aprecien la necesidad del cambio y podrían adentrarse en su lógica. De esta forma, como primer paso, proponemos un plan de capacitación en temáticas de diversidad. Los primeros dos meses al Comité Ejecutivo y supervisión de primera línea (quienes trabajan directamente con los/las operadores/as), para seguir con la supervisión en general. Se pronostica que en los primeros ocho meses esté toda la supervisión capacitada. Este proceso dará paso para entregarles herramientas y prepararlos para las siguientes acciones:

- Focus group
- Preparación del relato

**Para llevar a cabo esta acción, tanto el equipo de Comunicaciones como el de Gestión de Personas deberán integrarse de manera activa en el plan de capacitación.**

Dentro del temario de capacitaciones proponemos abordar lo siguiente, lo cual consta de dos etapas:

**Etapa 1 Capacitación de Contexto, relacionada con conceptos de diversidad y liderazgo con perspectiva de género. Principales temas a abordar:**

- Datos generales de la industria

- Antecedentes corporativos, ¿por qué contratar mujeres? Contexto social, responsabilidad de la empresa
- Definiciones en torno a la diversidad
- Sesgos
- Estereotipos
- Generaciones
- Liderazgo con perspectiva de género (foco Comité Ejecutivo y jefes/as de turno)

**Etapas 2 Capacitación de Normativas, relacionada temas legales internos y externos que apoyarán a su gestión en el liderazgo. principales temas a abordar:**

- Leyes y procedimiento de acoso laboral, sexual y discriminación.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad -RIOHS.
- Código de Conducta
- Resolución de conflictos con perspectiva de género
- Gestión de consecuencias

Estas capacitaciones deben ser relatadas por especialistas en la materia, con el fin de entregar la información libre de sesgos y con perspectiva de género. La planificación de las actividades, su periodicidad, en tiempo requerido, está pensada en la dotación y sistema de turnos de RT.

Como lo explica Peter Senge, en su libro “La Quinta Disciplina” (2005, p. 18), el aprendizaje aporta a la visión común contribuyendo a la adaptabilidad y la mejora constante en las organizaciones. Esto implica comprometerse en vez de acatar. Este punto es relevante ya que nos da el paso para continuar con el plan y generar el relato con el cual se desplegará esta estrategia de comunicación.

Es importante recordar que al tratarse de una empresa estatal, en donde las jerarquías están fuertemente marcadas, en el caso del comité ejecutivo (alta administración divisional), requiere que este plan de capacitación cuente con un foco ajustado a esta relación de poder. Al ser vertical, es necesaria la adherencia desde el gerente general para que ésta baje hasta el comité ejecutivo y sean conscientes del impacto de sus acciones en el desarrollo en los temas de diversidad.

Para saber el punto de partida, será prioritario iniciar con una encuesta de percepción sobre los diversos temas que se abordarán en la capacitación (Sesgos, estereotipos, diversidad, etc.), para que hagan consciente sus brechas y cómo esto impacta en el cumplimiento del desafío. Y que no sólo impacte el número sino que también genere acciones para la conformación real de equipos y ambientes diversos y seguros.

Con esta información se refuerza en los puntos más débiles para iniciar el trabajo de bajada a la organización. Además de lo anterior, se propone mejorar los sistemas de evaluación de impacto para la mejora continua.

**B.2. Focus group:**

*“Los grupos focales son un método de investigación que recopila datos cualitativos a través de discusiones grupales. Esta definición contiene dos componentes: primero, el objetivo de generar datos y, segundo, la dependencia de la interacción.”*

*Morgan, DL (2018). Basic and advanced focus groups.*

Como paso siguiente en el plan de intervención, proponemos focus group integrados por la supervisión, además del o la relatora/or, en grupos de 10 a 15 personas, utilizando herramientas entregadas en las capacitaciones. En este tipo de actividades, se sugiere el liderazgo de un consultor externo.

El objetivo es explorar y generar hipótesis de los principales hallazgos (preguntas, comentarios, inquietudes, etc.) que aparecen durante estas instancias para que sean levantados y abordados en el relato y los planes de acción. Como lo indica Morgan, DL (2018), un factor constante en los grupos focales es el inevitable acto de equilibrio entre el objetivo del investigador/a y el interés del participante; en otras palabras, es el enfoque de quien investiga, pero lo que se genera durante la conversación es propiedad de sus integrantes.

La fortaleza de los focus groups viene desde las ideas que surgen durante la interacción entre los participantes. Esta interacción puede clarificar, no tan solo lo que piensan, sino que también por qué lo piensan.

Ante los antecedentes levantados en las entrevistas, planteamos una necesidad adicional de realizar dos o tres focus groups<sup>7</sup>, donde sólo participen profesionales pertenecientes al rango de las nuevas generaciones, Millennials y Generación Z. Esto porque, tras el levantamiento realizado a través de las entrevistas y la data bibliográfica investigada, este grupo pareciera estar más avanzado y abiertos a fomentar acciones relacionadas con la diversidad y son quienes, en un corto plazo, serán mayoría en las industrias. Además, se requiere seguir fomentando con este grupo etario su adherencia en temáticas de diversidad de género, punto que aparece en los hallazgos de esta investigación.

*Un proyecto de grupo focal exitoso requiere atención cuidadosa a todas estas preocupaciones.  
Morgan, DL (2018). Basic and advanced focus groups.*

### **B.3. Construcción de un Relato:**

Conectando con lo anterior, a través del conocimiento se puede visualizar el horizonte de manera más clara (Visión de Futuro), llevando la comprensión de lo individual a lo colectivo, lo que habilita espacios de voluntad para cambiar. Pero la visión de futuro no tiene mayor sentido si no se le asigna un propósito, el cual según indica Simon Sinek, (2018), el propósito de una empresa funciona como un gran habilitador en este viaje a la transformación cultural, ya que, la comprensión y comunicación clara del propósito no solo afecta la toma de decisiones internas, sino que también puede inspirar a clientes, empleados y otros stakeholders, contribuyendo así al éxito sostenible de la empresa. Sinek también argumenta que la gente no compra lo que haces, compra el por qué lo haces, es decir, su propósito y valores fundamentales. Entonces, ante lo expresado, el desafío y objetivo de la construcción de este relato, su gran “por qué” es que sea una herramienta que inspire y movilice a la organización para transitar en este viaje de lo que somos a lo que queremos ser en materia de diversidad, basados en el propósito que mueve a la organización, “Ser el pilar del desarrollo sostenible de Chile y del mundo”.

Parte de este punto intermedio entre lo que es y lo que se debe ser, tiene que ver con cómo se conectan con el propósito. Por ejemplo, dentro de lo que hemos recogido en las entrevistas, y de manera repetitiva, es que existe una mala o baja comprensión respecto al ingreso de mujeres a la

---

<sup>7</sup> La cantidad de focus groups con nuevas generaciones variará dependiendo del número de población disponible en el área de la división. Además, es importante considerar a las nuevas generaciones en los otros grupos focales para contribuir a la diversidad de opiniones.

división. La mayoría de las personas entrevistadas reduce el discurso gerencial a una necesidad de cumplir con el número (el QUÉ), limitándose a ese factor y no ver que existe un beneficio mayor que impacta, como, por ejemplo, el crecimiento del país (el POR QUÉ). Aquí se percibe que las pérdidas pueden ser mucho más grandes que las ganancias. Esto conlleva a la idea de que el cambio no tiene sentido para la organización, se limita a sólo cumplir con el número.

Es aquí donde toma relevancia la construcción de un relato, con el objetivo de transmitir el propósito de Codelco en torno al género, y el impacto que genera al cambiar la vida de las personas. El relato debe ser construido en mesas de trabajo entre el Comité Ejecutivo y representantes de la supervisión, en este caso jefas y jefes de turno (JdT), además de especialistas en género. Aquí, las capacitaciones mencionadas anteriormente serán las responsables de entregar las herramientas entre otras, como la autoconciencia de sesgos y estereotipos, lo que contribuirá a trabajar en un relato con perspectiva de género.

*“Cuando los iniciadores del cambio creen que no tienen toda la información que necesitan para diseñar e implementar un cambio, o cuando necesitan el compromiso incondicional de los demás para hacerlo, involucrar a los demás es muy juicioso.”, Kotter, JP y Schlesinger, LA (2008).*

Con los grupos conformados, más el acompañamiento de personal especialista y el equipo de Gestión de Personas serán la base para iniciar los talleres de creación del relato, cuyo plan de preparación se pronostica para 2 meses. Su difusión y aplicación será la base y carta de navegación para el plan de comunicaciones.

### C. Plan Comunicacional

De manera transversal, este proceso debe ir respaldado con un plan comunicacional interno donde, a través de los diferentes medios disponibles, se comuniquen acciones, eventos, efemérides y temáticas relacionadas con la transformación en torno a la diversidad e ingreso de mujeres a la división, cuyo público objetivo sean los y las integrantes de la organización.

#### **Medios disponibles identificados en el lugar a intervenir:**

- Ficheros
- Canal de noticias interno
- Correo electrónico masivos a toda la supervisión y la división
- Canal de WhatsApp
- **Hablemos de Diversidad.** Nos referimos más abajo en detalle\*\*\*

#### **La información puede ser desplegada a través de:**

- Presentaciones en Power Point
- Archivos digitales como folletos, afiches, videos, revistas, comunicados, Fotografías, etc.
- Discursos, reflexiones, intervenciones, etc.

Este plan debe ser diseñado y coordinado en línea con el plan de capacitación. Además de su contenido, es importante que esté elaborado con perspectiva de género a fin de reforzar el discurso que será transmitido por la supervisión, evidenciando coherencia y respaldo del rol de la supervisión

en temáticas de diversidad. Para el despliegue del plan de comunicaciones se deben considerar lo siguiente:

- **Calendario de fechas importantes** e hitos de relevancia que respalden el proceso de transformación cultural (efemérides, noticias relevantes, lanzamientos, etc.).
- **Plan de comunicación constante** de definiciones, leyes, información relevante en torno a la diversidad (trabajo colaborativo y articulado entre el equipo de comunicaciones y el equipo experto para generar plan de acuerdo a la necesidad y programación del plan de diversidad).
- Creación de una **Guía para la Diversidad**, que aportará a la estandarización de las definiciones y servirá como libro de consultas tanto para los equipos como a la división en general, al momento de tener dudas y generar comunicación en todos sus ámbitos (videos, presentaciones, comunicados, etc.). además de conceptos tales como discriminación, acoso laboral, sexual, bullying/mobbing, Violencia Intrafamiliar, leyes y canales de información y denuncia asociadas a estas temáticas, entre otros.
- **Banco de imágenes** que sea construido reforzando la diversidad, libre de sesgos de género, como por ejemplo el uso de imágenes donde el hombre y las mujeres estén del mismo tamaño.
- **Hablemos de diversidad\*\*\***. Como forma de involucrar de manera activa y visible al Comité Ejecutivo, a través de reflexiones, discursos en plenarios, etc. Cada intervención será asesorada y acompañada por el equipo experto. Cada gerente/a contará con una Gantt de seguimiento, en el período de 6 (seis) meses. La base y mapa de ruta será el relato divisional.
- **Creación áreas de consulta**  
Para complementar el trabajo de intervenciones, se hace necesario contar con una línea de consultas desplegadas en todas las áreas, donde las personas de la organización sientan la confianza de consultar cada vez que tengan dudas respecto a temáticas relacionadas con diversidad.

#### D. Evaluación

Como todo modelo de intervención, parte de nuestra propuesta incorpora como un elemento importante la evaluación. La propuesta se basa en utilizar algunas herramientas con las que ya cuenta la organización para medir impactos y opiniones respecto a la efectividad de las intervenciones propuestas. Dicho esto, Codelco cuenta con una encuesta corporativa donde se mide la Salud Organizacional, la que se denomina Índice de Transformación Codelco - ITC. A través de ésta, se incorporan preguntas relacionadas a Diversidad e Inclusión, lo cual puede ser utilizada como herramienta para medición de este indicador, la que a su vez va acompañada de dos barómetros anuales en donde se incluirán preguntas relacionadas a diversidad de género.

También, al final de cada Focus Group, se aplicará una encuesta de satisfacción y sugerencias que ayudará a nutrir futuras intervenciones.

Luego de los procesos de evaluación y como parte de la estrategia para asegurar la sostenibilidad de este modelo, es importante detectar aciertos y acciones por mejorar para incluir en el plan de comunicaciones. A través de la difusión de algunos hitos exitosos en el proceso y con el aprendizaje de fracasos, se espera ajustar estrategias y fortalecer el proceso de transformación cultural.

*“Si bien celebrar un logro está bien, declarar que se ganó la guerra puede ser catastrófico.”*

Kotter, J. (1995). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación.

## E.Control

Considerando el rubro dinámico de la minería, es importante hacer un seguimiento estricto para dar sostenibilidad a este plan, paso siguiente de esta intervención. Para esto se requiere generar una carta Gantt, como la que se propone a continuación (ver Figura 18), con las principales acciones y el seguimiento en el comité de Diversidad e Inclusión o las instancias definidas por la organización.

Gantt ejecución Plan de Acción												
Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacitaciones	CED	CED										
	JdT	JdT	JdT									
			SPV	SPV	SPV	SPV	SPV	SPV				
Focus Groups	JdT	JdT										
	SPV	SPV										
Construcción de un relato		CDE y JdT	CDE y JdT									
Plan comunicacional	Divisional											
Proceso de evaluación				Barómetro				Barómetro				Encuesta ITC

<b>CED</b>	Comité Ejecutivo Divisional
<b>JdT</b>	Jefes/as de Turno
<b>SPV</b>	Supervisión
<b>CED y JdT</b>	Trabajo conjunto Comité Ejecutivo Divisional y Jefes/as de Turno
<b>Divisional</b>	Toda la División Radomiro Tomic
<b>Barómetro</b>	Evaluación

[FIGURA 18]

Fuente: Elaboración propia

### III. CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre la percepción de los y las supervisoras/es en la División Radomiro Tomic de Codelco en torno al Discurso Gerencial sobre género nos revela importantes hallazgos que contribuyen a comprender la complejidad de la incorporación femenina en la industria minera, específicamente en RT y la importancia del involucramiento de las jefaturas en este desafío (Comité Ejecutivo de DRT y Alta Administración corporativa).

A lo largo de este estudio, pudimos ver que la urgencia por disminuir las brechas de género se presenta como una necesidad a nivel internacional, respaldada por los ODS de la ONU y reflejada en los esfuerzos del Gobierno chileno bajo la administración de Gabriel Boric Font. La equidad de género se vincula directamente con la productividad y competitividad de las empresas, como indican estudios de McKinsey y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Por lo anterior se podría decir que, los intereses de las empresas en contratar e integrar mujeres en el espacio laboral, va directamente conectado con una idea externa más que como parte de un discurso interno o una decisión propia de la empresa.

Codelco, consciente de la importancia de la equidad de género, ha incluido en su Discurso Gerencial la necesidad de avanzar hacia la incorporación femenina, con metas desafiantes de lograr el 35% al 2027, las cuales involucran a todas sus divisiones. Es así que pudimos evidenciar que los temas de diversidad aparecen tanto en los lineamientos corporativos como también en los divisionales, en específico en la División Radomiro Tomic, lo que se presenta como una gran oportunidad de poder generar planes de acción que faciliten esta transformación cultural que ya está en curso.

La clave está en la coherencia en el discurso: si bien la división Radomiro Tomic ha estado desarrollando algunas acciones, éstas no necesariamente se conectan con las disposiciones del Corporativo, enfocándose más en lo interno. Por ello, la propuesta es trabajar en una intervención que tome el Discurso Gerencial de Codelco, y logre hacer la bajada en la división RT. Además, se requiere de acciones constantes que indiquen que algo en diversidad de género está pasando. Como lo indica Kotter, JP y Schlesinger, LA (2008), uno de los riesgos por lo que puede fallar un proceso de transformación cultural es cuando se siguen haciendo las cosas de la misma forma, con el mismo enfoque. Por lo tanto, parte del compromiso del Comité Ejecutivo y de la Alta Administración es mirar las cosas de manera distinta, diseñando estrategias según el tipo de resistencia, lo que traduce en indagar un poco más en la percepción de la supervisión.

Durante este viaje, parte de los principales resultados obtenidos en este proceso de investigación- acción, fue la identificación de cinco conceptos recurrentes pero transparentes, en la percepción de los y las supervisoras/es. Algunos de estos hallazgos servían como una buena explicación mientras que otros, evidenciaban emociones y sensaciones de vulnerabilidad que los conectaba con privación de las oportunidades.

En sintonía con lo anterior, a través de este trabajo pudimos dar cuenta de la importancia de las percepciones. Como planteamos anteriormente, el proceso que implica la deconstrucción del mensaje, en este caso el Discurso Gerencial, está mediado por las concepciones previas que los sujetos tengan respecto al género, sus vivencias, aprendizajes, sesgos, entre otras cosas, por tanto, la

reinterpretación del discurso será influenciado por estas experiencias, lo que podría significar grandes obstáculos 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.

Dichas percepciones son relevantes pues, supervisores/as están EN EL discurso gerencial, es decir, son parte del mismo y por lo tanto, tendrán injerencia en cómo se ejecuta el mandato en torno al género. Expresado lo anterior, haremos un resumen de los principales hallazgos que emergieron de nuestro estudio.

El primero de ellos hace referencia a lo que denominamos "Responsabilidad unidireccional en las mujeres: la tarea de adaptarse es sólo de ellas.", que revela la tendencia de asignar la responsabilidad de la adaptación y empoderamiento a las mujeres, mientras los hombres actúan como espectadores. El peligro de esto es que se evidencia en el discurso también de las mujeres.

El segundo hallazgo lo denominamos como "Prejuicio de Competencia", que destaca la percepción de falta de competencia técnica en las mujeres, pero se valora por su cuidado y orden en el entorno laboral. Este juicio de competencia está asociado a estereotipos de género que podrían reforzar desigualdades. Aquí aparece un concepto de "reciclaje del estereotipo", (Gil, A. S., 2011), donde se refuerza el estereotipo, pero bajo otros parámetros, invisibilizando su perpetuación.

El tercer hallazgo es el "Sentido de Injusticia", donde se hacen notar reacciones negativas, especialmente entre las generaciones más jóvenes, respecto a la amenaza percibida de que la inclusión de mujeres afecte las oportunidades de desarrollo para los hombres, generando estados emocionales que pueden afectar el clima laboral.

El cuarto hallazgo es el "Lenguaje evasivo", que muestra estrategias evasivas utilizadas por las personas entrevistadas para suavizar el discurso en torno a la diversidad de género, utilizando términos cuidadosos, comparaciones y trivializaciones. Podríamos decir que hasta agresiones con forma de chiste. Un ejemplo claro fue cuando uno de los entrevistados expresó "*...Quédate tranquila mujer, y si no, embarázate.*" (*soltando una carcajada*).

Finalmente, el quinto hallazgo es la visión de cambio en los "Desafíos futuros en el discurso gerencia", donde se destaca la apertura y mentalidad diferente de los supervisores y supervisoras más jóvenes, quienes podrían impulsar acciones más inclusivas y estratégicas en el futuro. Con el riesgo de ser "contaminados/as" con las mentalidades de las generaciones más antiguas.

Cuando hacemos un resumen de los cuatro primeros hallazgos, una de las principales características que identificamos como común denominador son los estereotipos de género, los cuales también son reforzados por las mujeres aportando a su perpetuación. Estos derivan de los sesgos inconscientes que viven con nosotros como forma de movernos por el mundo. Estebecorena (2022) explica que nuestro cerebro trabaja constantemente para ahorrar tiempo, pero también para protegernos de posibles amenazas. Es por eso que acude a atajos mentales que nos conectan con las vías de escape más próximas y seguras (espacios conocidos) para poder sortear una situación en particular. Algo que encontramos comúnmente en la sociedad es el estereotipo que las mujeres son más limpias y ordenadas, pero malas conductoras. La trivialización, evasión, también son parte de estos atajos mentales.

La corporalidad y los tonos de voz también dejaron información en nuestras entrevistas. La baja en el tono de voz cuando se referían a un concepto que no les era cómodo, con cautela a no sonar mal. O cuando se conectaban con la injusticia, notamos una leve alza en la voz, inclinación del cuerpo

hacia delante y uso de gestos con sus manos, que parecía sacarlos de ese personaje “del ser correctos”. La situación más evidente fue cuando la persona entrevistada expresó: *“hay que ponerse TETAS para tener oportunidad... es como talla...”*.

Citando nuevamente a Estebecorena (2022), los sesgos nos protegen de posibles amenazas. Durante esta investigación, revelamos que el miedo es parte de la forma de moverse de las personas entrevistadas y que son parte de la resistencia al cambio cultural. Este miedo se da principalmente por la falta de información que existe respecto a las temáticas de diversidad, en específico el ingreso de mujeres. Esta falta de información ha generado que existan diversas especulaciones en torno al género que no son favorables. Por ejemplo, que hay que cumplir el número, por lo tanto, hay que desvincular a los hombres. En conclusión, hay miedo, sentido de vulnerabilidad y, por ende, desconfianza. Y una organización donde existe la desconfianza, se verá impactada en todos sus ámbitos, y en definitiva, en los indicadores.

Pero dentro de estos hallazgos, también nos encontramos con oportunidades y que Codelco las está gestionando. Nos referimos al propósito de la empresa, que funciona como carta de navegación y principal herramienta para conectar el discurso gerencial con el sentido de trabajar día a día en la corporación. Este propósito brinda la oportunidad de conectar cada una de las cosas que se hacen, entre ellas la incorporación de mujeres en la minería, en beneficio del país.

Cuando somos capaces de alinearnos con ese gran propósito, podemos contar una historia con sentido y convicción, fomentando la confianza, que impacta de manera positiva en el ambiente laboral. En el caso de Codelco, el propósito declarado está fuertemente arraigado en cada uno de sus trabajadores, lo que se evidencia en el sentido de pertenencia que se explicita a través de las entrevistas.

A través del propósito que mueve a esta empresa, es posible generar acciones movilizadoras en las personas en esta transformación. El peso simbólico de esta minera al ser estatal es aún mayor, pues su visión es ambiciosa: “Ser el pilar sostenible de Chile y el mundo”. La visión, misión y los pilares declarados en el mapa estratégico, nos dan claras señales que quieren hacer las cosas de manera diferente, pero al mismo tiempo, se mantienen en constante desafío para llegar a ser referentes en la industria. Acá también es importante tener especial consideración con las relaciones de poder; hacerlas conscientes para trabajar en gestionarlas de manera positiva.

Otra de las oportunidades es el recambio generacional. Y hacemos hincapié en este grupo ya que son las nuevas generaciones las que de a poco se abren camino. Si bien vienen con la diversidad más integrada en sus mentalidades y comportamientos, existe el riesgo que sean “contaminados” con las creencias y sesgos de la gente de generaciones más antiguas.

La reformulación de los puntos antes mencionados hace posible la construcción de un propósito común, de manera que la conexión del discurso gerencial y los sistemas de desempeño podría redefinirse como: **Un proyecto de transformación de condiciones comunes de trabajo que implique productividad para la empresa, y que tenga como consecuencia, disminuir la brecha de género.**

Considerando que Codelco está embarcado en esta transformación, este estudio fue diseñado en torno a la necesidad y avances en materia de Diversidad e Inclusión de Radomiro Tomic, cuyo plan de acción será propuesto como base del plan 2024 de D&I de RT, el cual debe ser gestionado y desarrollado por el Comité de Diversidad e Inclusión. Su margen de acción estará sujeta a los recursos que se puedan asignar para este plan, para el cual actuaremos como asesoras. En este plan, la integrante de este equipo será la asesora técnica y quien hará seguimiento del avance efectivo de las actividades a realizar.

#### IV. 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](http://www.codelco.cl). Obtenido de Codelco: [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20211005/asocfile/20211005111050/codelco\\_politica\\_diversidadinclusion.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20211005/asocfile/20211005111050/codelco_politica_diversidadinclusion.pdf)
- Codelco. (9 de noviembre de 2022). [www.codelco.cl](http://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\\_d\\_e\\_valores\\_codelco.pdf](http://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20110225/asocfile/20110225165207/carta_d_e_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](https://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](http://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](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](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](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](http://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](http://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](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](http://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](http://biblioteca.org.ar): <https://biblioteca.org.ar/libros/131823.pdf>

## V. 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 entrevista

## 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