



**Estado organizacional de Codelco División El Teniente, en  
relación con el cumplimiento de los requisitos exigidos por la  
Norma Chilena NCh 3262 sobre Diversidad de Género y  
Conciliación de vida Laboral, Familiar y Personal**

Tesis de grado para optar al grado de  
Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

**Alumno: Héctor David Larraín Fuentes**

**Profesor Guía: Roberto Carvalho**

Santiago, 31 de agosto 2018

***¡Gracias hija por alegrar mi vida!***

***¡Gracias madre, gracias padre!***

***Principalmente ustedes hacen que sea lo que soy***

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1. Codelco Chile División El Teniente                                | 4         |
| 1.1.1. La Visión de la Organización                                    | 4         |
| 1.1.2. La Misión de la Empresa   | 4         |
| 1.1.3. Los Valores de la Corporación                                   | 4         |
| 1.2. La Estrategia de Gestión de Personas en Codelco                   | 5         |
| 1.3. Rol en la Investigación   | 6         |
| <b>2. Pregunta de Investigación</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>3. Objetivo General</b>   | <b>6</b>  |
| <b>4. Objetivos Específicos</b>  | <b>7</b>  |
| <b>5. Metodología a utilizar</b>                                       | <b>7</b>  |
| <b>6. Presentación de la Información</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>7. Marco Teórico</b>  | <b>9</b>  |
| <b>8. Datos de contexto Codelco Chile y División El Teniente</b>       | <b>18</b> |
| <b>9. Presentación y Análisis de Datos</b>                             | <b>23</b> |
| 9.1. Revisión documental   | 23        |
| 9.2. Visitas a Terreno   | 26        |
| 9.3. Entrevistas   | 27        |
| 9.4. Grupos Focales  | 29        |
| <b>10. Presentación de Resultados y Propuestas de Líneas de Acción</b> | <b>30</b> |
| 10.1. Eje Transversal 1: Capacitación                                  | 30        |
| 10.2. Eje Transversal 2: Tratamiento de Reclamos                       | 33        |
| 10.3. Eje Transversal 3: Infraestructura                               | 34        |
| 10.4. Eje Transversal 4: Comunicación                                  | 38        |
| 10.5. Eje Transversal 5: Alta Dirección                                | 42        |
| <b>11. Conclusiones</b>  | <b>45</b> |
| <b>12. Bibliografía</b>  | <b>51</b> |
| <b>13. Anexos</b>  | <b>52</b> |

## 1. Introducción

Dentro de las temáticas organizacionales relacionadas al ámbito de Recursos Humanos, una que surge con fuerza, totalmente atingente de ser abordada, analizada y comprendida hoy es la relacionada con la diversidad de género y la conciliación de vida laboral, familiar y personal. ¿La razón?, un tema que a nivel mundial está cobrando un creciente interés, puesto que las organizaciones están comprendiendo que la diversidad como concepto general y el otorgar calidad de vida a los trabajadores permite un mayor nivel de destrezas, desarrollo de habilidades y generación de ideas para lograr un campo más amplio de posibilidades de influencia, que les facilite obtener mejores resultados individuales, grupales y organizacionales y lograr así la tan apreciada sustentabilidad.

En el rubro minero recién, hace no más de 5 años, el concepto de diversidad de género ha ido tomando la fuerza necesaria, tema que hasta hace dos décadas atrás era tabú. “Hasta esa fecha (1996) existía una restricción en el Código del Trabajo que impedía que las mujeres desempeñaran trabajos dentro de las minas. Sumado a esto, las antiguas creencias decían que estas traían mala suerte en los piques, idea que reforzaba el hecho que la industria minera estuviese integrada en su mayoría por hombres” (Consejo Minero, 2017). “Con el pasar de los años, la industria minera ha buscado distintas alternativas para que más mujeres se integren a un mundo que por años fue relegado a los hombres. Sin embargo, según el estudio de Fuerza Laboral 2014-2023, actualmente la participación femenina en la minería sólo llega a un 7,5%. A pesar de esto, es posible ver un incremento de esta cifra durante los últimos años” (Consejo Minero, 2017). Por lo anterior, la idea de analizar la situación de la organización en términos de su diversidad de género y de los mecanismos que fomenten una adecuada conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, todo amparado en lo exigido por la Norma Chilena NCh 3262, cuenta con la total aceptación de la alta dirección de la corporación Codelco y de la división El Teniente (DET), quienes ven en ella una oportunidad para prepararse de mejor manera al desafío que implica construir una organización más inclusiva, diversa, respetuosa y sustentable, que logre optimizar su productividad, se adapte mejor a los cambios y logre una fuerza laboral más estable, tal como lo plantean los estudios a nivel mundial (Codelco, 2017).

## **1.1 Codelco Chile División El Teniente**

La faena minera en donde se realiza la investigación es una de las nueve operaciones actuales de Codelco Chile, división con 113 años de historia, emplazada en la Región de O'Higgins, que posee 4511 trabajadores propios y alrededor de 9000 trabajadores contratistas. La dotación femenina actual es de un 4,9% (227 trabajadoras). Hoy por hoy presenta los mayores niveles de producción de la corporación, menores costos, adecuados índices de seguridad y de productividad.

### **1.1.1 La Visión de la organización es:**

*Ser una empresa autónoma, propiedad de todos los chilenos y chilenas, principal productora de cobre de mina del mundo, líder en reservas del mineral a nivel planetario y motor del desarrollo del país.*

### **1.1.2 La Misión de la empresa es:**

*Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda nuestra capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo nuestro valor económico y los respectivos aportes al Estado.*

### **1.1.3 Los Valores de la corporación son:**

- El respeto a la vida y dignidad de las personas es un valor central. Nada justifica que asumamos riesgos no controlados que atenten contra nuestra salud o seguridad.
- Trabajar en Codelco es un orgullo, una gran responsabilidad y un enorme compromiso.
- Valoramos y reconocemos a los trabajadores competentes, con iniciativa y liderazgo, que enfrentan los cambios con decisión y valentía.
- Fomentamos el trabajo en equipo, la participación responsable y el aporte que proviene de la diversidad de experiencias y de las organizaciones de trabajadores.
- Perseguimos la excelencia en todo lo que hacemos y practicamos el mejoramiento continuo, para estar entre los mejores de la industria.
- Somos una empresa creativa, que se apoya en la innovación para generar nuevos conocimientos, crear valor y acrecentar nuestro liderazgo.
- Estamos comprometidos con el desarrollo sustentable en nuestras operaciones y proyectos.

## 1.2 La estrategia de gestión de personas en Codelco

En Codelco desean situar a las personas en el centro de la gestión organizacional. Con su energía, potencial y capacidad de innovación aspiran a adquirir un estándar productivo y organizacional, acorde a los desafíos que enfrenta hoy la industria minera. En esta línea, para promover un trabajo en equipo, el directorio aprobó la Política de Gestión de las Personas, que entró en vigencia el 1 de agosto de 2015. En ella, se relevan los siguientes ámbitos de acción:

- Las personas son el centro de la gestión organizacional y de las relaciones laborales.
- La igualdad de oportunidades, la diversidad y la equidad de género son imperativos fundamentales y transversales, coherentes con nuestros principios rectores y de valoración de nuestro negocio.
- Se promueve el desempeño y la productividad de su gente a través del mérito, de la excelencia en los procesos, en la operación y en los resultados de la empresa.
- Se fomentan relaciones laborales participativas, un ambiente de trabajo en equipo basado en el diálogo, la confianza, la transparencia, la responsabilidad y la conciliación de la actividad laboral con la calidad de la vida personal y familiar.
- Las competencias requeridas por la minería del futuro, tanto en el ámbito organizacional como en la institucionalidad cultural y en las nuevas tecnologías e innovación, son dimensiones claves del proceso de cambio de Codelco y de la gestión de las personas.

Codelco además plantea; “nuestra propuesta de valor para la empresa, tiene cinco focos prioritarios:

- Contar con la sucesión para cargos críticos.
- Desarrollar un liderazgo colaborativo y transformador.
- Alinear el desempeño individual con el negocio.
- Gestionar un Pacto Estratégico para fortalecer relaciones de confianza.
- Articular la gestión de la transformación”.

Respecto de la diversidad de género, la empresa explicita:

“En Codelco la igualdad de oportunidades, la diversidad, la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, constituyen principios irrenunciables en

la gestión de personas y en sus prácticas laborales. Son, además, expresión clara de nuestro compromiso con el respeto a los Derechos Humanos fundamentales y una de las formas de asegurar su defensa y promoción.

Estos principios se basan en nuestra convicción de que los equipos mixtos aportan al negocio, a la productividad y la sustentabilidad de la empresa. Sabemos que para ser competitivos se debe tener un recurso humano de clase mundial, por lo que, debemos ser capaces de atraer y retener talentos, sin distinción de género” (Codelco, 2017).

### **1.3 Rol en la Investigación**

El rol asumido en la investigación considera el contar con la autorización política para realizarla, no obstante, esta actividad es adicional al rol por el cual el profesional es contratado y remunerado mensualmente en la empresa.

El alcance de la investigación considera un análisis general de la división en su conjunto y no un comparativo por gerencias, áreas o cargos de los participantes, debido a las limitaciones de tiempo y recursos con los que se cuenta.

El investigador fue miembro de la Dirección de Relaciones laborales en la Gerencia de Recursos Humanos y poseyó acceso a información relevante de la gestión de personas en la empresa.

## **2. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el estado organizacional de Codelco División El Teniente (DET) respecto de lo exigido por la Norma Chilena NCh 3262 en sus Ejes Transversales?

## **3. Objetivo general**

Identificar el estado organizacional de Codelco División El Teniente (DET), en relación con el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma Chilena NCh 3262 en sus Ejes Transversales, con el fin de determinar las brechas que deben ser mitigadas por planes de acción.

#### **4. Objetivos Específicos**

- Conocer la percepción de trabajadores de la división El Teniente sobre la diversidad de género y la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la organización.
- Conocer las brechas presentes en la división El Teniente respecto de los requisitos que la Norma Chilena 3262 plantea como Ejes Transversales.
- Establecer una propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo que exige la Norma Chilena 3262 para certificar.

#### **5. Metodología a utilizar**

En este proceso se realiza un análisis documental, visitas a terreno y se busca conocer por medio de entrevistas y focos grupales (focus group), la percepción de trabajadores respecto de los ejes centrales de la Norma Chilena 3262, de manera de lograr delinear conclusiones diagnósticas a partir de aquello. Haciendo foco en la participación activa, experiencia, opinión y percepción de un grupo de trabajadores, se logra explorar acerca de cuan preparada está la organización para certificar en dicha Norma. Por lo anterior, dada la naturaleza del estudio, cobra sentido utilizar una metodología psicosocial en la investigación sobre diversidad de género y conciliación de vida laboral, familiar y personal en minería chilena.

Para este estudio se recopila la información por medio de:

- Observación de registros, manuales y procedimientos relevantes atinentes a los cinco aspectos estudiados de la Norma, como son los relacionados a las temáticas de capacitación, tratamiento de reclamos y denuncias, aspectos de infraestructura, comunicaciones internas y política de Igualdad de Género y Conciliación.
- Entrevistas semi estructuradas de 45 minutos de duración aproximada, a cinco personas claves de la organización que ocupan un rol de responsabilidad e influencia para los demás integrantes de la división. Para lograr una muestra heterogénea, se entrevista a supervisores de la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencias Operativas y Gerencia de Sustentabilidad, las cuales poseen una relevancia particular al estar directamente relacionadas con el mayor número de trabajadores de la división.



- Visitas a terreno a cuatro sectores representativos de la división, como son las áreas operativas de Fundición, Minas y Plantas, además del sector de oficinas en Rancagua, con el fin de revisar de manera visual aspectos relacionados a la infraestructura y seguridad necesarias para la inclusión de mujeres en el trabajo.
- Dos jornadas de grupos focales, cada una de una hora aproximada de duración, que involucren a seis trabajadoras/es integrantes de las áreas representativas como son Fundición, Minas, Plantas y oficinas de Rancagua, logrados de un proceso de selección aleatorio, que permita complementar y contrastar información rescatada de las cinco entrevistas anteriores.

Tanto para la realización de entrevistas como para la de grupos focales se utiliza Pauta (ver anexo 1) construida a partir de la Norma Chilena 3262, que rescata aspectos centrales de ella.

## **6. Presentación de la Información**

La información recolectada es presentada por ejes de acción, enfocándose en los transversales -que son los centrales de la Norma Chilena NCh 3262- que se detallan a continuación:

**Primer Eje;** Capacitación: Concientización y sensibilización en el enfoque de género y su aplicación a la organización.

**Segundo Eje;** Tratamiento de Reclamos: Relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias en términos de género.

**Tercer Eje;** Infraestructura: Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal.

**Cuarto Eje;** Comunicación: Sobre la implementación y mantención del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación (SIGIGC), una política de comunicación y sensibilización sobre Igualdad de género y Conciliación y uso de lenguaje inclusivo.

**Quinto Eje;** Alta Dirección, política en materia de igualdad de género y conciliación en relación con sus objetivos.

Para cada Eje se pretende explicitar los requisitos normativos, la situación actual evidenciada por las herramientas de recolección de información y propuestas de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.

## **7. Marco Teórico**

### **LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA AGENDA DE GÉNERO EN AMERICA LATINA**

La necesidad de crear mecanismos de género en Latinoamérica fue activada por los movimientos feministas en los países de la región y en contextos caracterizados por la recuperación de la democracia, la modernización de los países o –como ocurrió en Centroamérica– la recuperación de la paz luego de conflictos armados; vale decir, en coyunturas extraordinarias donde las demandas de la sociedad civil y, particularmente, de los distintos movimientos feministas tuvieron una mayor receptividad por parte de los actores políticos y de las autoridades públicas (Guzmán & Bonan, 2008).

Las instancias de género se crearon en circunstancias específicas en las que hubo un cambio significativo del clima político nacional, alternancias parlamentarias o de gobierno y campañas de fuerte presión por parte de grupos de mujeres. En 1985, en Brasil y en un contexto de transición a la democracia fue creado el Consejo Nacional de Derechos de la Mujer como respuesta a la acción coordinada del movimiento de mujeres y el parlamento. En Argentina, esta demanda adquirió fuerza y viabilidad cuando el gobierno de Raúl Alfonsín (1983-1989) propulsó la llamada refundación democrática. En 1983 se creó el programa de Promoción de la Mujer y Familia y en 1987, ante los reclamos de una organización transversal y multisectorial de mujeres, nació la Subsecretaría de la Mujer. La voluntad reformista del gobierno de César Gaviria en Colombia (1990-1994) generó las condiciones para la aparición del Comité de Coordinación y Control contra la Discriminación de la Mujer adscrito a la Presidencia de la República y del área de la mujer dentro de la Consejería Presidencial para la Juventud, la Mujer y la Familia. Tras la firma de los acuerdos de Paz de 1996, en 2000 se formó en Guatemala la Secretaria Especial de las Mujeres. En Chile, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM, actual SERNAMEG) surgió bajo la presidencia de Patricio Aylwin (1990-1994) ante las demandas de la Concertación de Mujeres por la Democracia.

Desde aquí entonces, ha sucedido una revolución social en torno a la mujer y su significado en el mundo social político, económico y cultural, al menos en Chile, que ha llevado a desarrollar diferentes políticas, planes y estrategias que buscan defender sus derechos y valorar sus aportes en pro de lograr una sociedad más inclusiva, justa y también productiva.

## **INCLUSION DE MUJERES A LA MINERIA EN CHILE**

Chile, a pesar de los vaivenes de la economía mundial, en los últimos 25 años ha logrado mantener un crecimiento económico sostenible, el que se ha visto potenciado principalmente por la industria minera, en particular la de cobre. La minería es el sector económico con mayor contribución a los ingresos fiscales, con una participación cercana al 15% durante el 2012, presentando una baja durante el 2013 en adelante. Hoy se sitúa en torno al 6%. Las condiciones ricas en mineral de nuestro país, posicionan a Chile como líder de la región, siendo los proveedores de alrededor del 30% del cobre a nivel mundial (Consejo Minero, 2017). Este posicionamiento de la industria ha potenciado un alto número de inversiones, lo que a su vez conlleva una gran demanda en términos de capital humano.

Mirando hacia el futuro, una cartera de proyectos mineros en ejecución por 15 mil millones de dólares y de proyectos en evaluación por otros 35 mil millones, sitúa al sector en las puertas de una importante fase de expansión, que por cierto requiere la superación de diversos desafíos (Consejo Minero, 2017). Uno de ellos es contar con el personal necesario para responder a este crecimiento, lo que obliga a abordar este desafío desde una estrategia sectorial, y en donde jóvenes y mujeres se constituyen como el principal capital humano para cerrar esta brecha. Esta situación representa una oportunidad para Chile, ya que en primer lugar permite mejorar las bajas tasas de participación femenina nacional. “Es importante provocar un cambio positivo en las cifras del Servicio Nacional de Geología y Minería (Sernageomin), ya que hoy, solo un 7,4% de las personas que participan en la minería son mujeres, cifra que está muy alejada a la otros países mineros, como Australia, que cuenta con un 15,4% de trabajo femenino en la industria; o Canadá, donde ellas alcanzan el 16% del total de empleados de la industria” (Roberthalf, 2017). Una segunda oportunidad que se visualiza para el país, es que el aumentar la fuerza laboral femenina, especialmente en el sector minero, permitiría romper con círculos de

pobreza, mejorar la calidad de vida y profesionalización de las familias, principalmente a través de aquellas mujeres que son jefas de familia, en especial porque la minería cuenta con remuneraciones sobre mercado, alto perfeccionamiento, beneficios tanto para los trabajadores como para sus familias, estabilidad laboral, entre otros beneficios (Ayala, 2012). Y una tercera oportunidad, quizás menos fundamentada a nivel de estudios científicos pero igualmente relevante para las organizaciones y por lo tanto para el país donde se encuentran éstas, es el logro de equipos de trabajo diversos e inclusivos, que fomenten la participación y lleven a mejorar en términos de eficacia y eficiencia los resultados obtenidos (Norma Chilena 3262, 2012).

Sin duda la poderosa razón de negocio que lleva a ocuparse del tema de la inclusión de mujeres y a aceptar la diversidad tiene que ver con alcanzar mayores y mejores resultados que hagan de la empresa un negocio sustentable. “Una mayor inclusión del género femenino en la fuerza laboral puede parecer un tema de justicia social para algunos, una metodología racional para alcanzar mejores decisiones para otros o una buena forma de enfrentar la escasez de talento alrededor del mundo para muchos pero la evidencia existente señala que una fuerza laboral más diversa simplemente conlleva a mejores resultados financieros. Economistas estiman que lograr una igualdad en las tasas de empleo de hombres y mujeres puede incrementar el ingreso interno bruto de su economía en 5% si se trata de USA, 9% en Japón o 34% en Egipto y lo que resulta aún más interesante es que de los 865 millones de mujeres que existen alrededor del mundo y que tienen el potencial de contribuir integralmente a la economía nacional, 94% vive en economías emergentes o en desarrollo” (Gutierrez y Vidal, 2016).

No obstante lo anterior, es difícil generar cambios en la tasa de participación femenina, principalmente por las barreras de entradas existentes en el mundo laboral que dicen relación con la cultura predominantemente masculina, que obliga a las mujeres y a las empresas mineras a buscar estrategias que permitan una adecuada aceptación y a un correcto proceso de adaptación que les permita ser validadas técnica y socialmente. “Si se quiere incorporar a un mayor número de mujeres a minería, las compañías mineras y empresas proveedoras de éstas necesitan generar estrategias que permitan atraer a nuevo personal, mostrando el rubro atractivo para el género femenino, no solo de los evidentes beneficios asociados a los sueldos sobre mercado, sino que también mejorando

las condiciones de las actuales mujeres que hoy trabajan en minería, para así disminuir los obstaculizadores que hoy en día puedan estar presentes” (Ayala, 2012).

La minería fue históricamente considerada como una ocupación “típicamente masculina” demasiado hostil incluso si se piensa sólo en los hombres. El entorno geográfico adverso, las temperaturas extremas, la dureza de los materiales, el aislamiento de los yacimientos, que pueden requerir del trabajo en turnos de día, de noche, se combinaron para hacer de la minería en Chile un trabajo duro para cualquier persona. Quizás por ello que durante muchos años el ingreso de las mujeres estuvo prohibido a las faenas mineras, además que existía el mito de que podían esconder la veta o derrumbar el túnel (Wagner, 2011). Más aún, la ley respaldaba tal decisión para el caso de las mujeres, las que no pudieron ingresar a una mina subterránea hasta 1996, año en el cual se abolió dicha disposición legal. Este hecho permitió que aumentara el número de mujeres trabajando en el rubro, llegando incluso a duplicarse en últimos años (Wagner, 2011).

A pesar de que este aumento ha sido sostenido, la participación de mujeres sigue siendo aún muy baja. Al observar la distribución del total de mujeres que trabaja en minería, el 88% de ellas ejerce funciones de índole administrativo, aquellas que cumplen funciones de profesional/supervisoras corresponden al 10%, y solo un 1% desempeña cargos ejecutivos y de operario 1% (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2017), siendo dos últimos cargos los que cuentan con menor participación, lo que sin duda difiere de otros rubros, principalmente en funciones profesionales y ejecutivas. Esta baja proporción de mujeres, ha pasado a ser una preocupación para los organismos gubernamentales, presentando a la industria minera un nuevo desafío: aumentar la dotación femenina en un 10%, lo que se traduce en pasar de los 11.760 puestos existentes el 2010 a 25.000 puestos al año 2015 (Wagner, 2011). Paralelo a dicho desafío se contempla el aumento de la capacitación de mujeres a través de la creación del programa Mujer Minera en la pequeña y mediana minería, la creación de la mesa de género (Golborne, 2010), así como también generar condiciones que favorezcan la conciliación familiar.

Así, distintas compañías mineras en Chile se encuentran en proceso de declarar la diversidad e inclusión de mujeres como una de sus prioridades estratégicas y se mantienen comprometidos con costosos programas de recursos humanos para lidiar con el desafío, utilizando distintos enfoques y modelos, pero con procesos de implementación

de dudoso éxito, dado el escaso impacto que tienen, hasta ahora, en los resultados esperados. Un estudio realizado por la consultora Mckinsey en 2012, revela que la brecha existente entre la definición de la practica o política y su real implementación se debe a una real falta de compromiso a distintos niveles además del escaso impacto de esa práctica o política en términos de diversidad y cambio cultural (Gutierrez y Vidal, 2016). Por lo anterior, la pregunta que surge es ¿cómo se puede efectivamente atacar la brecha existente e implementar iniciativas que agreguen valor a la organización, incorporando y ayudando al talento femenino a ser actor protagónico en el rubro minero?.

Muchas compañías mineras han suscrito acuerdos de buenas prácticas laborales, los que se traducen en acciones tales como asegurar la equidad de sueldos entre hombres y mujeres, aumentar la participación en las distintas áreas productivas, generar horarios flexibles para el periodo post-natal y facilitar el periodo de lactancia, entre otras, que a su vez permita hacer más atractivo el rubro minero para las mujeres (Wagner, 2011). Estos esfuerzos, que constituyen un tremendo avance en la inserción al rubro, deben ser acompañados de las estrategias adecuadas, que no solo aseguren eficaces procesos de reclutamiento, sino también de motiven a las mujeres a insertarse culturalmente al interior de las compañías mineras, en los equipos de trabajo. En Chile, Codelco ha optado por certificarse en la Norma Chilena NCh 3262, a través de la creación, implementación y aplicación de un sistema de gestión integrado de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, como estrategia que permita apalancar de manera integral, el camino que lo lleve a una minería inclusiva, virtuosa y sustentable.

### **NORMA CHILENA 3262 SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACION VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL**

La Norma Chilena NCh 3262 es un instrumento de carácter voluntario que surge como respuesta a una necesidad social y empresarial y que busca abordar a través de un sistema de gestión la incorporación de los conceptos de igualdad de género y de conciliación de vida familiar, laboral y personal en la lógica de corresponsabilidad (Norma Chilena 3262, 2012) para facilitar a las organizaciones el mejorar su eficacia y eficiencia, promoviendo a su vez un mayor bienestar para sus trabajadores.

Esta norma ha sido preparada por el Instituto Nacional de Normalización (INN) de Chile, estudiada por el Comité Técnico de Equidad de Género, y aprobada por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización, en marzo del 2012.

La Norma Chilena NCh 3262 es un “sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal elaborada por el Instituto Nacional de Normalización y nacida a partir de una solicitud de SERNAMEG (Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género) para crear una herramienta que contribuye a la gestión de igualdad y conciliación” (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2017). Esta norma, aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y actividad, es de aplicación voluntaria, establecido por consenso, aprobado por un organismo reconocido y sirve de complemento de la reglamentación. “Su propósito es de facilitar a la organización mejorar su eficacia y eficiencia y promover un mayor compromiso, desarrollo y bienestar para las personas de la organización” (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2017).

Con la intención de fomentar las buenas prácticas, la Norma plantea la necesidad del compromiso de la alta dirección para establecer una política de género y conciliación y asegurar la disponibilidad de los recursos. Luego, la implementación de la norma pasa por la planificación y el desarrollo de procesos necesarios para funcionamiento del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, como son; detección de brechas entre mujeres y hombres, gestión de Recursos Humanos basada en la no discriminación, acciones de comunicación y sensibilización, facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal y difusión de los derechos reconocidos por la ley.

La promoción de la igualdad de género entre mujeres y hombres en el ámbito laboral se basa en el principio de la igualdad de derechos, que prohíbe toda discriminación, y en el principio de igualdad de oportunidades, que persigue remediar desigualdades de hecho que afectan a mujeres y hombres a través de acciones positivas. La promoción de la igualdad de género pasa por una mejor articulación entre la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, puesto que para instaurar sosteniblemente una gestión que apunte a una igualdad entre mujeres y hombres, es necesario cambiar los sistemas organizacionales (Norma Chilena 3262, 2012).

“La organización que se compromete con un proceso de igualdad de género debe facilitar una mejor conciliación entre la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, que debe ser abordada y respetada como una práctica que aporta beneficios a todas las personas de la organización, tanto mujeres como hombres, a la organización misma y a la sociedad en su conjunto” (Norma Chilena 3262, 2012), lo que significa generar en la empresa un cambio cultural, valórico y una innovación social que optimiza la gestión basada en las personas. Este abordaje puede ser implementado desde diferentes ópticas, por ejemplo, desde el apoyo necesario para garantizar adecuados procesos de desarrollo de carrera tanto para hombres y mujeres, en condiciones uniformes, correctamente difundidos, evitando discriminaciones de algún tipo. Otra manera efectiva de abordar el tema y eliminar barreras de género, es la implementación, al menos temporal, de acciones positivas que eliminen desigualdades y permitan suprimir o compensar desventajas existentes que afecten a mujeres y hombres.

La Norma Chilena NCh 3262 como sistema de gestión, fue redactada y estructurada de modo que resulte compatible con las normas de sistemas de gestión NCh ISO 9001, ISO 10001 y OSHAS 18001, facilitando la integración entre sistemas de gestión utilizados al interior de la organización. Esta norma puede ser implementada en toda la organización o en unidades específicas de ésta. La empresa deberá definir y documentar el alcance de su sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, aclarando los límites y procesos considerados en él. Esta definición debe considerar que el sistema impacta sobre la totalidad de las relaciones que se establecen en una organización, las que se concretan cuando los diferentes procesos interactúan, y que dan cuenta de diferentes grados de complejidad.

Dentro de sus alcances y campo de aplicación se encuentra establecer los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, que facilite a la organización mejorar su eficacia y eficiencia, y promover un mayor compromiso, desarrollo y bienestar para las personas de la organización. Esta norma es aplicable a una organización de cualquier tamaño y actividad que desee:

- a) Mejorar la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y retener a los(as) mejores trabajadores(as);



- b) Mejorar el desempeño y motivación de las personas de la organización, incrementando su productividad;
- c) Crear y mantener una posición de vanguardia e innovación en su sector;
- d) Demostrar su compromiso con los principios internacionales de igualdad de derechos de oportunidades para mujeres y hombres;
- e) Promover el valor de los equipos mixtos y su impacto en la cultura organizacional;
- f) Demostrar su conformidad con esta norma mediante la certificación y registro de su sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, por parte de un organismo de certificación de sistemas.

El proceso de implementación de la Norma Chilena 3262, en síntesis, considera: diagnósticos, documentación y registros, elaboración de acciones positivas y planes de acción, auditorías y acompañamiento en el cambio cultural (cursos, conversatorios, coaching) con una fuerte arista de trabajo en comunicaciones. El cumplimiento de los requisitos normativos requiere que la empresa:

1. Detecte y supere brechas de género en el área de la gestión de personas, generando planes de acción que permitan la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en materia de: compensaciones; participación laboral: en cargos no tradicionales o cargos de jefatura y responsabilidades directivas; procesos de reclutamiento y selección; desarrollo de carrera; acceso a capacitación; infraestructura para fuerza laboral mixta y programas de salud física y mental.
2. Implemente procedimientos que den cumplimiento a leyes y normativas como base e incorporen un enfoque de género sin sesgos de discriminación.
3. Establezca modelos y planes de conciliación que permitan a su personal desarrollarse adecuadamente en el trabajo (espacio público), en su rol familiar (espacio doméstico) y en su vida personal (espacio privado).
4. Diseñe e implemente estrategias comunicacionales y de capacitación para la difusión y la promoción del ejercicio de los derechos de maternidad/paternidad, responsabilidades parentales, principios de igualdad y no discriminación, erradicación de prejuicios y estereotipos y la generación de ambiente laboral de respeto.
5. Regule los procesos de prevención, denuncia, investigación, sanción y resguardo de la información en casos de acoso laboral y/o sexual.

6. Genere programas internos para la educación y toma de conciencia sobre las medidas de prevención, detección y derivación en casos de violencia intrafamiliar (VIF).

Para efectos de establecer un adecuado diagnóstico y plan de acción posterior, el proceso de auditoria revisa la información levantada en base a una serie de aspectos o Ejes, los cuales se agrupan en Transversales, Específicos y Normativos:

A. Ejes Transversales:

Eje 1: Capacitación: Concientización y sensibilización en el enfoque de género y su aplicación a la organización.

Eje 2: Tratamiento de reclamos: Relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias en términos de género.

Eje 3: Infraestructura: Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal.

Eje 4: Comunicación: Sobre la implementación y mantención del SIGIGC, una política de comunicación y sensibilización sobre Igualdad de género y Conciliación y uso de lenguaje inclusivo.

Eje 5: Alta Dirección, política en materia de Igualdad de género y Conciliación y sus objetivos.

B. Ejes Específicos:

Eje 1: Reclutamiento y selección de personal.

Eje 2: Desarrollo de carrera.

Eje 3: Acceso a la capacitación.

Eje 4: Participación en cargos de jefatura y toma de decisiones.

Eje 5: Prácticas de remuneración y compensación.

Eje 6: Acciones para la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad.

Eje 7: Prevención y/o detección del acoso sexual.

Eje 8: Prevención y/o detección del acoso laboral.

Eje 9: Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF).

Eje 10: Salud integral.

Eje 11: Ambiente de trabajo.

C. Ejes Normativos:

Eje 1: Procedimientos obligatorios.

Eje 2: Acciones correctivas y preventivas.

Eje 3: Revisión por la Dirección.

Eje 4: Auditoría interna.

Eje 5: Aspectos legales.

Una norma de gestión se implementa en una organización para asegurar la incorporación de buenas prácticas y conseguir una certificación en los estándares normativos (Norma Chilena 3262). Sin embargo, descansar la sustentabilidad de estos avances de gestión solo en el cumplimiento normativo parece, a lo menos, riesgoso. De hecho, no son pocas las organizaciones que con la mejor intención han implementado normas de gestión que al poco andar suelen perder importancia o quedan al arbitrio de los cambios de autoridades y terminan por fracasar (con la consiguiente pérdida de recursos y de credibilidad). Ese riesgo, y aún más tratándose de una norma de este tipo, no puede ser un cambio cosmético, requiere de una metodología de trabajo que responda a una visión de sociedad. De este modo, la implementación de la Norma Chilena NCh 3262 va más allá del cumplimiento de los requisitos normativos y apunta, como eje maestro, a un cambio cultural que parte de la gobernanza y permea a toda la organización a través de un sistema de comunicaciones efectivo, sólidamente fundamentado en una visión ética acerca de la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

## **8. Datos de contexto Codelco Chile y División El Teniente**

A la base de la investigación, se encuentra cierta información relevante, que permite contextualizarla y darle sentido.

### **Política Corporativa de Codelco**

En Codelco la igualdad de oportunidades, la diversidad, la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, son conceptos declarados como principios irrenunciables en la gestión de personas y en sus prácticas laborales, expresión

del compromiso con el respeto a los Derechos Humanos fundamentales y una de las formas que plantea para asegurar su defensa y promoción.

Estos principios se basan en la idea ya desarrollada de que los equipos mixtos aportan al negocio, a la productividad y la sustentabilidad de la empresa. Codelco plantea que para ser competitivos se debe tener un recurso humano desarrollado, por lo que, sus esfuerzos deben orientarse a atraer y retener talentos, sin distinción de género. En este sentido, ha propiciado equipos mixtos en los programas de Reclutamiento 2016, por ejemplo, el Programa de Graduados/as tuvo un ingreso de mujeres de un 42%; el de Prácticas y Memorias una participación de un 56% de mujeres, y el de Formación de Directores/as, un 60% durante el pasado año.

Para el plan de sucesión presente en la compañía, de 50 personas identificadas para llenar 18 cargos de la alta dirección, el próximo presidente o presidenta ejecutivo ya cuenta con 7 mujeres preparadas para competir en igualdad de condiciones por estos cargos, y el compromiso es elevar esta cifra en los próximos años, de tal manera que Codelco tenga un número importante de mujeres en posiciones estratégicas (Codelco, 2017).

Estas evidencias, sin embargo, aún chocan contra antiguas y robustas barreras. La primera, la reputación machista de la industria, cuyo asidero en la historia reciente cuesta derribar. Otras dificultades también desarrolladas en párrafos anteriores y que Codelco visualiza hoy, son las equivocadas percepciones que aún se filtran en la cultura interna respecto de que los cargos, tanto operarios como directivos, no están acondicionados para ellas. La tercera barrera es la falta de interés y la baja participación femenina en carreras universitarias y técnicas relacionadas con el rubro. Estas barreras son grandes escollos que Codelco visualiza y que en sus políticas busca derribar, creyendo en la capacidad técnica y de liderazgo de las mujeres. Por ello, aprueba políticas equitativas que apuntan a tratar de manera estratégica la igualdad de género y a buscar compatibilizar el trabajo con la vida familiar.

Respecto de la conciliación de vida laboral, personal y familiar, aún en Chile las estadísticas muestran que las mujeres destinan mayor tiempo que los hombres al trabajo no remunerado (trabajo doméstico, trabajo de cuidados a integrantes del hogar y trabajo

no remunerado de apoyo a otros hogares, comunidad y voluntario). En un día tipo, las mujeres destinan en promedio a nivel nacional 5,89 horas al trabajo no remunerado, mientras que los hombres destinan 2,74 horas. En día de fin de semana el tiempo destinado al trabajo no remunerado se incrementa, ya que los hombres destinan 3,50 horas en promedio y las mujeres 6,12 horas (INE, 2017). Con esto cobra relevancia el concepto de división sexual del trabajo, que tradicionalmente considera a las mujeres partícipes de las actividades o labores domésticas, propias del mundo privado, y a los hombres partícipes de las actividades de ocupación y todas aquellas que se dan en el espacio público. No obstante aquello, hoy por hoy la tendencia es a lentamente equilibrar la balanza.

Es así como, en la actualidad las mujeres comparten con los hombres el papel de proveer ingresos, lo que marca un cambio drástico al modelo tradicional. Sin embargo los hombres no han asumido aún de manera equivalente la corresponsabilidad de las tareas domésticas (Desarrollo Humano, 2017). Y junto con ello, las mujeres se han incorporado al mundo del trabajo sin abandonar los roles tradicionalmente asignados, por tanto, junto con el trabajo siguen siendo las principales responsables de la mantención de la casa y el cuidado de los hijos/as, esto ha derivado que muchas se desempeñen en jornadas parciales, las que generalmente no están sujetas a ningún tipo de regulación, además de generar menores ingresos (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2017).

Hoy Codelco posee un 8,9% de dotación femenina (equivalente a 1.707 mujeres en un universo de 19.117 personas), y, a pesar de estar sobre el promedio de la industria minera, plantea no bastarle y querer apuntar a contratar a más. Las metas propuestas para los años venideros son:

- Alcanzar un 11% de participación laboral de mujeres en la dotación total de Codelco en 2025.
- Aumentar a un 20% la participación de mujeres en cargos de toma de decisión, desde un 9% a diciembre del 2015. Esto en cargos tales como superintendencias, gerencias generales, gerencias de áreas de línea, gerencias funcionales, gerencias de áreas de staff, de línea experta, así como también en cargos de vicepresidencias.

- Lograr un 11% de participación de mujeres en puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Esto significa dar un salto, de un total de 894 mujeres (6% del total de operarios actuales) a cerca de 1.500.
- Garantizar la igualdad salarial entre hombres y mujeres en mismos cargos y con competencias equivalentes.
- Obtener la certificación en la NCH 3262 de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar en todos los centros de trabajo, y con ello ser referente en la industria como la primera minera en lograr dicha certificación.

Para lograr lo anterior, Codelco ha diseñado una estrategia de implementación de la Diversidad de Género:

- Crea una Dirección Corporativa de Diversidad de Género que articula y promueve una cultura de integración, inclusión y equidad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la materia.
- Impulsa el aumento de la dotación femenina en cada centro de trabajo. Con ello logró pasar de un 3% en hace 15 años hasta llegar a 8,9%, con una mayor distribución en todos los ámbitos de la organización.
- Avanza en infraestructura apropiada a la conformación de equipos mixtos de trabajo, adecuando y ampliando la cobertura en baños, salas de cambio, salas de extracción y almacenamiento de leche materna, ropa de trabajo y elementos de protección personal adecuados para mujeres.
- Generar un plan maestro de certificación en Norma Chilena 3262 sobre Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal para toda la empresa, que implica avanzar división por división hasta lograrlo. En noviembre de 2014 certificó la División Gabriela Mistral (la primera minera del país en certificar la Norma Chilena 3262). En mayo de 2016 fue certificada en la misma norma la Casa Matriz. En noviembre 2018 será el turno de División El Teniente.
- Crear el Consejo de Políticas de Diversidad de Género, en el contexto del Pacto Estratégico por Chile.
- Generar una institucionalidad, que incorpora metas en el convenio de desempeño único de la compañía y que crea la Política de Diversidad de Género y Conciliación, compuesta por cuatro documentos:
  - Política de Gestión de las Personas.

- Principios y Directrices de Diversidad de Género.
- Lineamientos Corporativos de Protección a la Maternidad y Prevención de Conductas de Acoso Sexual, Laboral y Violencia Intrafamiliar.

No obstante los concretos esfuerzos ya desplegados, aún se aprecian por ejemplo ciertas brechas de compensaciones por género; en los cargos de las ejecutivas (esto es, gerentas y directoras de área), la proporción que representa su sueldo bruto promedio respecto de los ejecutivos, considerando responsabilidad y función desempeñada es la siguiente:

- Gerentas: 88%
- Directoras de áreas: 81%

Esto significa que, en el primer caso, existe una diferencia de 12% respecto del sueldo de los hombres, y de 19%, en el segundo caso. Estas diferencias se explican, principalmente, por la mayor presencia de hombres en dicho segmento, la heterogeneidad de sus perfiles y trayectorias, y la mayor diversidad de cargos que estos ocupan.

El número actual de mujeres en división El Teniente es:

|         | Total | Casadas | Solteras | Viudas | Divorciadas |
|---------|-------|---------|----------|--------|-------------|
| Mujeres | 227   | 107     | 105      | 6      | 9           |

| Promedio edad | 20 a 34 años | 35 a 39 años | 40 ó mas |
|---------------|--------------|--------------|----------|
| 38            | 96           | 44           | 87       |

*Dato extraído en octubre 2017*

La bibliografía actual plantea que implementar la Norma Chilena NCh 3262 representa varios beneficios para la organización, como son atraer y retener los(as) mejores talentos, junto con aumentar el desempeño y la motivación dentro de la organización promoviendo el valor de los equipos mixtos, aspectos que se pretende sean desarrollados en división El Teniente, permitiéndole demostrar su compromiso con los principios internacionales y mantenerla en una posición de vanguardia e innovación en su sector (Codelco, 2017).

## 9. Presentación y Análisis de Datos

Considerando la metodología propuesta para realizar la investigación, y la carta Gantt planificada, se procedió a revisar:

9.1 Revisión documental de registros, manuales y procedimientos relacionados a los ejes transversales de acción: capacitación, tratamiento de reclamos, infraestructura, comunicación y compromiso alta dirección.

A continuación, se muestra cuadro explicativo de los resultados obtenidos:

| Eje Transversal         | Temática   | N° Documento   | Nombre Documento                      | Análisis   |
|-------------------------|--|----------------|---------------------------------------|--|
| Capacitación            | Concientización y sensibilización en el enfoque de género y su aplicación a la organización. | GRHU-DRD-P003  | Procedimiento de Formación            | En proceso de Formación, cuyo requisito normativo es 7.2.1 c) se recomienda hacer la programación para la actualización de los perfiles de cargo, que deben incluir lenguaje inclusivo y la competencia transversal de género.   |
| Tratamiento de reclamos | Relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias en términos de género.              | DET-GRH-PG-003 | Procedimiento Violencia Intrafamiliar | En el procedimiento de detección y prevención de situaciones de violencia intrafamiliar se recomienda incluir el rol de monitores/as de violencia en las áreas. Personas que cuenten con un plan de formación adecuado para ejercer esta función. Evaluar los protocolos respecto a la intervención con mujeres que vivan una situación de violencia de género, intentando no realizar una re victimización o sobre intervenir, ya que, muchas veces estos procesos son los que acaban con la motivación de las mujeres de tomar acciones para salir de la situación de violencia. |



| Eje Transversal         | Temática  | N° Documento      | Nombre Documento   | Análisis  |
|-------------------------|---|-------------------|--|---|
| Tratamiento de reclamos | Relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias en términos de género.   | DET-GRH-PO-001    | Procedimiento Acoso Sexual   | Sin comentarios   |
|                         |   | DET-GRH-PO-002    | Procedimiento Acoso Laboral  | Sin comentarios   |
|                         |   | DET-GRH-PO-004    | Detección y eliminación prácticas discriminatorias en base a diagnósticos  | 8.4.2 En procedimiento gestión de hallazgos, no queda clara la vinculación con el procedimiento de registro y tratamiento de reclamos ante situaciones discriminatorias. La norma establece en procedimiento de acciones correctivas que deben revisar las no conformidades incluyendo aquellas generadas por reclamos de las personas de la organización y por la detección de prácticas discriminatorias. |
|                         |   | DET-GRH-PO-005    | Registro y Reclamos ante situaciones discriminatorias  |   |
| Infraestructura         | Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal. | MMC NCh 3262      | Informe de levantamiento de puestos de trabajo agrupados por Grupos de Exposición Similar GES que tengan presencia de manejo manual de carga igual o mayor a 20 kgs. | Sin comentarios   |
|                         |   | EPP y RT NCh 3263 | Informe de diferenciación por género de algunos EPP y RT   | Precisar alcance y redacción del capítulo 9.2, según el requisito 6.3 de infraestructura e incluir que los EPP y la adecuación de equipos (ergonomía) son llevados por el área de salud integral.   |

| Eje Transversal  | Temática  | N° Documento   | Nombre Documento   | Análisis   |
|--|---|----------------|--|--|
| Comunicación   | Implementación y mantención del SIGIGC, una política de comunicación y sensibilización sobre Igualdad de género y Conciliación y uso de lenguaje inclusivo. | SGC-GRL-M-005  | Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida laboral, familiar y personal | <p>En el manual del sistema de igualdad de género, se sugiere mejorar el texto de la política de igualdad de género, ya que no es legible en un 100%. Capítulo norma 6.4.- Sólo se señala como elementos de entrada para la elaboración de los programas preventivos de salud integral, el protocolo ISTAS 21. En este sentido, se pudo evidenciar que se realizan otras actividades que complementan de mejor forma el sistema de gestión, por ejemplo:</p> <p>Evaluaciones de antecedentes médicos del FUSAT, se pudo apreciar un detallado análisis sobre las enfermedades del personal, asociados a su sexo.</p> <p>Levantamiento de puestos de trabajo diferenciados. En donde se ha desarrollado un minucioso levantamiento de los datos.</p> <p>Adicionalmente se ha realizado otro análisis de información referente al uso y entrega de los EPP del personal. Este diagnóstico complementa la información requerida por la norma NCh 3262 punto 6.3 b el cual debe ser incorporado al manual del sistema.</p> |
| Alta Dirección, política en materia de Igualdad de género y Conciliación y sus objetivos | Sensibilización en la Alta Dirección y su relación con la estrategia.   | GRHU-DAP-P-010 | Procedimiento Divisional Protección a la Maternidad  | Sin comentarios  |
|  |   | GRH-PG-033     | Procedimiento Gestión de la Conciliación   | Sin comentarios  |

9.2 Visitas a terreno revisando básicamente aspectos de infraestructura:

| N° visita | Sector Visitado | Objetivo  | Estándares Revisados         | Observaciones   |
|-----------|-----------------|---|------------------------------|---|
| 1         | GMIN            | Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal. | Estándar Sala de Pausa       | Revisar con GSYS la normativa legal respecto a la cantidad de baños necesarios al interior Mina.<br>Solicitud de EPP para mujeres de acuerdo a normativa. |
| 2         | GFUN            |   | Estándar Baño Discapacitados | Revisar con GSSO el levantamiento de puestos de trabajo diferenciados.<br>Solicitud de EPP para mujeres de acuerdo a normativa.                           |
| 3         | GPTA            |   | Estándar Sala Alma           | Revisar con GSSO el levantamiento de puestos de trabajo diferenciados.<br>Gestión de compras de EPP requiere mayor celeridad.                             |
| 4         | MILLAN 1020     |   | Estándar Sala de Cambio      | Revisar con GSSO y CJ la aplicación de la Ley 21.015 sobre inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.                                       |

9.3 Entrevistas a cinco personas claves de la organización que ocupan un rol de responsabilidad e influencia para los demás integrantes de la división, cuyos resultados generales se presentan a continuación.

Entrevistados:

- Director de Administración de personal, Gerencia Recursos Humanos
- Jefe de Operaciones Unidad de Mantenición, Gerencia Minas
- Jefe de Operaciones Unidad de Mantenición, Gerencia de Fundición
- Jefe de Operaciones Unidad de Mantenición, Gerencia Plantas
- Director de Comunicaciones, Gerencia Sustentabilidad

| Pregunta   | Resumen resultados   |
|--|--|
| Percepción respecto a igualdad de oportunidades para hombres y mujeres       | <p>En relación a la pregunta si existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la División El Teniente, las respuestas se agrupan en:</p> <p>Sí, aludiendo a su experiencia personal, ya sea porque:<br/>           Hay mujeres que se desempeñan en jefaturas importantes, es decir, hay una división de labores que incluye ambos géneros.<br/>           Los procesos de reclutamiento internos y externos son transparentes, por ende, los cargos son compartidos y ello habla de mayor inclusión.</p> <p>No, argumentado por:<br/>           Las mujeres, en igual cargo que un hombre, ganan un sueldo inferior.<br/>           Por factores biológicos. El Teniente limita la contratación de mujeres porque pueden quedar embarazadas, y esa variable es contraproducente para las pretensiones estatales que se tienen en torno a la productividad y la consistencia.</p> |
| ¿DET promueve procesos equitativos de compensaciones para hombres y mujeres? | <p>Al consultar a las personas entrevistadas, si El Teniente ¿promueve procesos equitativos para mujeres y hombres relacionados con el pago de compensaciones y remuneraciones?, 3 responden que sí, 1 dice que algunas veces y 1 responde que no, es decir, la gran mayoría de los consultados/as creen que El Teniente progresa y avanza en torno a la igualdad de género.</p>   |

| Pregunta   | Resumen resultados   |
|--|--|
| ¿DET promueve procesos equitativos de desarrollo de carrera para hombres y mujeres?                                | 3 personas entrevistadas creen que en El Teniente se promueven procesos equitativos en torno al desarrollo de carrera, seguido por 2 personas que sostienen que algunas veces, y ninguna sostiene que en lo absoluto existe equidad, es decir, la gran mayoría de los consultados/as sostienen que la inclusión de género avanza y se afianza en torno al desarrollo de carrera. |
| ¿Conoce la razón por la que DET está buscando certificar un sistema de igualdad de género y conciliación?          | 2 de las personas entrevistadas conoce bien la razón por la cual la División El Teniente está buscando certificar un sistema de igualdad de género y conciliación, 2 la conoce en forma regular y 1 no la conoce.  |
| ¿Conoce la política corporativa de diversidad de género y conciliación?  | 4 de los entrevistados/as conoce lo que para El Teniente representa esta política de género y conciliación, mientras que 1 desconoce este proceso.   |
| ¿Qué significa implementar la Norma CH3262 en la división?   | 4 personas entrevistadas conocen de qué se trata la Norma Chilena 3262; y 1 la desconoce absolutamente. Importante dato a señalar, pues hay un conocimiento total o aproximado sobre la Norma Chilena 3262.  |
| Hay un equipo de personas que tiene un rol en el SGIGC. ¿Sabe quiénes son? ¿Qué rol cumplen?                       | 2 de los/as entrevistados/as conoce bien a las personas y saben qué rol cumplen; 2 las/os conoce regularmente, mientras que 1las/os desconoce completamente.   |
| ¿Cuál es el aporte que usted hace como trabajador?   | 3 conocen en forma acabada su aporte como trabajador/a en este sistema, 1 la conocen en forma regular, y 1trabajador/a la desconoce completamente, es decir, hay una concientización importante entre los trabajadores/as sobre su función como engranaje de esta implementación.  |
| ¿Sabe dónde está publicada la información del sistema, procedimientos, documentos, manual?                         | 4 de las personas entrevistadas sabe dónde encontrar información del sistema; mientras que 1 lo desconoce completamente.   |
| ¿Cuál es la diferencia entre igualdad y equidad de género?   | 1 de las personas entrevistadas conoce la diferencia entre igualdad y equidad de género, 2 tienen algunas aproximaciones, mientras que 2 lo desconocen completamente.  |
| ¿Qué entiende por medidas de conciliación?   | De 5 entrevistadas/os, 3 entienden lo que son las medidas de conciliación, 1 tienen algunas aproximaciones y tan solo 1 las desconocen.  |
| ¿Sabe cuáles son las medidas de conciliación que actualmente tiene la división para sus trabajadores?              | 3 personas conocen en forma acabada las medidas de conciliación, 3 las conocen regularmente y nadie las desconoce totalmente.  |
| ¿Conoce de sus obligaciones y derechos parentales?   | De las/os entrevistadas/os que tienen hijos/as, 4 conocen bien sus obligaciones y derechos parentales, y 1 los conoce regularmente, mientras que nadie los desconoce totalmente.   |
| En caso de ser parte de una situación de acoso laboral o sexual, o se sienta discriminado, ¿conoce que debe hacer? | De 5 personas entrevistadas, 4 conocen que hay un procedimiento y lo entienden; mientras 1 individuo lo desconoce.   |
| En caso de ser parte de una situación de violencia intrafamiliar, ¿conoce que apoyo puede tener de la división?    | 4 personas conocen que hay un procedimiento y lo entienden; a su vez, 1 no sabe que hay un procedimiento, pero conoce del tema; mientras que nadie lo desconoce absolutamente.   |

9.4 Dos jornadas de grupos focales de seis personas cada una, donde se involucró a trabajadores/as de áreas clave de la organización; Fundición, Minas, Plantas, y oficinas de Rancagua. En primer grupo focal participaron 4 mujeres y 2 hombres, mientras que en segundo grupo focal participaron 3 mujeres y 3 hombres. Los resultados obtenidos se resumen en:

| Temática   | Percepción   |
|--|--|
| Percepción general   | En general, las personas entrevistadas, sin diferencia de género, manifiestan que se ha realizado un buen trabajo de sensibilización, información, comunicación e implementación de la Norma Chilena 3262.   |
| Cambio cultural  | <p>"Estamos todos/as conscientes de que las temáticas de género son un tema político, cultural y social" (hombre de 45 años), por ende, no las podemos obviar al momento de aplicar un instrumento de medición, aun así, deslizamos algunas oportunidades de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover espacios de reflexión y crítica constructiva (opinión transversal).</li> <li>- Hay un interés creciente en los trabajadores/as de El Teniente en los procesos que se están llevando a cabo, aun así se desconocen conceptos importantes como por ejemplo equidad e igualdad (opinión transversal).</li> <li>- El lenguaje construye realidad, por ende, se insta a utilizar y promover un lenguaje inclusivo alejado de los genéricos (opinión de mujeres principalmente).</li> <li>- Seguir trabajando con medios comunicativos didácticos. Son un medio eficiente y pedagógico para que la información siga difundándose (opinión transversal).</li> <li>- Dar a conocer de mayor y mejor forma el Etic-Point. Hay un desconocimiento casi absoluto de la función que tiene (opinión de 3 mujeres).</li> </ul> <p>Esto contribuye a entregar una visión de proceso y disminuir el temor que, "sólo sea por la certificación" (opinión de tres mujeres y dos hombres).</p> |
| Igualdad de Género   | En este aspecto, la principal oportunidad de mejora, se refiere a la igualdad de remuneraciones al mismo cargo, para hombres y mujeres (opinión transversal). La mayoría de los trabajadores y trabajadoras de El Teniente cree que esto es así, sin embargo, hay un porcentaje que lo ve con desconfianza, por ende, se sugiere visibilizar este proceso.   |
| Medidas de Conciliación  | Esta dimensión, presenta como principal necesidad definir, informar y comunicar formalmente la flexibilidad horaria (opinión transversal), conciliando las necesidades de El Teniente y la vida social y laboral de las personas que la integran. Algunos trabajadores y trabajadoras, desconocían estas medidas, por ende, es necesario darles mayor difusión (cuatro hombres y tres mujeres desconocían esta medida).  |
| Procedimiento de apoyo en una situación de violencia intrafamiliar | Al revisar los resultados de las entrevistas, la principal oportunidad de mejora, se presenta en la información de este procedimiento (opinión general transversal). Entregarles los conocimientos necesarios al personal, para que pueda utilizarlos ante cualquier problema.   |

## 10. Presentación de resultados y propuesta de líneas de acción

La información es presentada por ejes transversales de acción que se detallan, luego de compilar la información de las entrevistas, los grupos focales, la revisión documental y las visitas a terreno:

### 10.1 Eje Transversal 1: Capacitación: Concientización y sensibilización en el enfoque de género y su aplicación a la organización.

| Requisitos normativos   | Análisis situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|--|---|
| <p>La organización debe cautelar que las personas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación sean competentes con base a educación, formación en materias de género, habilidades y experiencia apropiada.</p> <p>La Organización debe:</p> <p>a) Definir con claridad los roles y responsabilidades de las personas que realicen trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del sistema;</p> | <p>Las capacitaciones en la división son conducidas y controladas por la Unidad Aprendizaje y Desarrollo. Sin embargo, en lo respectivo a la formación en género, ésta es gestionada por la responsable del sistema de gestión, desvinculada al proceso formal de capacitación.</p> <p>Las actividades de sensibilización y formación ejecutadas corresponden a:</p> <p><b>1. Realización de cursos de género y relaciones laborales</b>, impartidos por la Universidad Alberto Hurtado en diferentes fechas durante el 2017. Cada actividad está enmarcada en un programa, en el cual no es posible evidenciar el objetivo, indicadores y eficacia de esta capacitación/competencia.</p> <p>Asimismo, si bien corresponde a un listado de</p> | <p>Definir y documentar los roles y responsabilidades de las personas y grupos de personas (mesas/comités), que realizan/realizarán trabajos que puedan afectar la conformidad con los requisitos de la norma y del Sistema de gestión.</p> <p>Dar a conocer estos roles y responsabilidades definidas y cómo cada uno contribuye al logro de los objetivos (una vez que se formalicen los propios de la división).</p> <p>Respecto a las competencias:</p> <p>Definir las competencias necesarias para las personas y grupos de personas que estén involucradas en el Sistema de gestión, así como</p> |

| Requisitos normativos   | Análisis situación actual   | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|---|---|
| <p>b) Identificar y establecer las competencias necesarias para las personas que realicen trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del sistema;</p> <p>c) Cuando sea aplicable, proporcionar capacitación o tomar otras acciones para lograr las competencias necesarias de las personas, evaluando la pertinencia de la capacitación y la competencia adquirida;</p> <p>d) Asegurar que las personas sean conscientes de la pertinencia e importancia de su comportamiento y de cómo contribuyen a logro de los objetivos de sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad; y</p> <p>e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de las personas de la</p> | <p>participantes, no es posible identificar si ellos están directamente relacionados con trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación.</p> <p><b>2. Diálogos sociales.</b><br/>Se presenta dentro de las acciones de capacitación realizadas. Éstos, más que una capacitación formal, conforman actividades de difusión y de discusión en las temáticas de género, conformando mesas de diálogo en las que participan los dirigentes sindicales de la división.</p> <p>Referente a los roles de las y los trabajadores que realizan trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del sistema, no se han definido formalmente, así como tampoco las competencias necesarias/requeridas.</p> <p>Se cuenta con objetivos macro (Plan Maestro), pero falta definir los propios objetivos de la División en función del sistema de gestión que se implementa, ergo, no es posible hoy asegurar que las y los trabajadores sean conscientes</p> | <p>de todas aquellas que realicen/arán trabajos que puedan afectar la conformidad (y cumplimiento) de los requisitos normativos y del mismo sistema.</p> <p>Las competencias deberían definirse en base a una matriz que establezca conocimientos específicos para estamentos ejecutivos, grupo administrador del sistema, dueños de proceso, auditores, mesas/comités conformados, y todo personal que esté involucrado en el alcance del Sistema de gestión.</p> <p>Sobre esa base, modificar/actualizar/mejorar el ya existente Plan de Capacitación 2016, con sus respectivos objetivos e indicadores de cumplimiento.</p> <p>Evaluar y definir planes de acción, en el caso de detectar barreras y/o brechas.</p> <p>Vincular la formación en temáticas de género al</p> |



| Requisitos normativos | Análisis situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.  |
|-----------------------|--|--|
| Organización.         | cómo contribuyen a logro de los objetivos de sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad. | <p>proceso formal de capacitación de la división. Es imperativo establecer un plan que se desprenda de necesidades de capacitación basadas en perfiles documentados para cada uno de los grupos divisionales que participa en el proceso de implementación de la NCh3262.</p> <p>Mantener los registros correspondientes (capacitaciones, cursos, talleres y charlas realizadas, como ejemplos) de acuerdo al proceso de control de registros definidos por el sistema de gestión existente.</p> |

**10.2 Eje Transversal 2:** Tratamiento de reclamos relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias.

| Requisitos normativos  | Situación actual   | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.  |
|--|--|--|
| <p>La organización debe garantizar un respeto irrestricto a la dignidad humana, implementando medidas que permitan eliminar todo trato abusivo, irrespetuoso o discriminatorio entre jefaturas y subordinados, como así también entre pares.</p> <p>El sistema de gestión de igualdad de género y conciliación debe contener al menos los siguientes procedimientos documentados. 7.2.1 Requisitos operacionales:</p> <p>d) Procedimiento documentado para el registro confidencial y tratamiento de reclamos relativos a situaciones no equitativas o discriminatorias.</p> | <p>La organización cuenta con una línea confidencial para la denuncia de prácticas discriminatorias (Ethic point).</p> <p>Se ha establecido además un procedimiento, el que se encuentra en etapa de revisión.</p> | <p>Formalizar y difundir a todo el personal el procedimiento de tratamiento de reclamos, que incluya todos los tipos de discriminaciones. Deben considerar desde apelaciones por reclutamiento, ascenso y/o promociones, tratamiento frente a posibles abusos laborales y/o sexuales y cualquier otra situación que la Organización prevea pueda ocurrir. El procedimiento deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje inclusivo.</li> <li>- Definir las diferentes vías de recepción de los reclamos (verbales, escritos, virtuales, web).</li> <li>- La conducción confidencial del tratamiento.</li> <li>- Plazos para entregar respuestas.</li> </ul> <p>Deberán mantenerse los registros correspondientes de acuerdo al proceso de control de registros definidos por el sistema de gestión existente.</p> <p>Las personas que formen parte de la detección, investigación y sanción de casos de discriminación, deben ser capacitadas en género, normativa legal e interna aplicable.</p> |

**10.3 Eje Transversal 3:** Infraestructura: Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal.

| Requisitos normativos   | Situación actual   | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|--|---|
| <p>Revisión de las condiciones de los espacios de trabajo y servicios asociado para:</p> <p>a) Asegurarse que la infraestructura con se cuenta contempla espacios laborales e instalaciones acondicionadas y adecuadas para una fuerza laboral mixta.</p> | <p>La implementación y mantención de elementos de infraestructura es conducida por la Gerencia de Servicios de DET, en función a los requerimientos y solicitudes de otras gerencias.</p> <p>La planificación es conducida por Servicios, sin embargo, se indica que esta planificación en el caso de elementos de infraestructura para mujeres es más bien reactiva (a solicitud) que proactiva, por ejemplo: Se comunica la contratación de mujeres en una gerencia determinada, y Servicios implementa la instalación y habilitación de los baños.</p> <p>Durante el año 2016, se llevó a cabo un plan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento estándar de infraestructura. 23 proyectos de mejora (14 ejecutadas y terminadas, 5 en ejecución, 4 en diseño a Diciembre de 2016).</li> <li>- Se construyeron e implementaron dos Salas Alma: en instalaciones de la Planta Molienda y en Caletones.</li> <li>- Construcción de camarín de mujeres Colón Alto.</li> </ul> <p>Hoy la DET cuenta con:</p> | <p>Aplicar listas de chequeo de estándares de calidad de las instalaciones con el objeto de tener el diagnóstico completo, que abarque baños, salas de cambio, salas alma y "choqueros".</p> <p>Definir infraestructura para discapacitados: verificar y documentar que calzos de estacionamientos Rancagua cumplen OGUC en cuanto a discapacitados.</p> <p>Establecer líneas de acción para la incorporación de infraestructura para personal con discapacidad.</p> <p>Generar un plan de acción basado en el levantamiento del diagnóstico.</p> |

| Requisitos normativos | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo. |
|-----------------------|---|---|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Salas Alma:</b> 4 implementadas y 4 en proyección (Interior Mina, Sewell, Colón Alto y Rancagua). Su acceso es tanto para trabajadoras DET como para colaboradoras.</li> <li>- <b>Salas de cambio hombres:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Propias para personal masculino de la DET.</li> <li>o Para colaboradores: controladas y mantenidas por Servicios.</li> </ul> </li> <li>- <b>Salas de cambio mujeres:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Compartidas para mujeres DET y colaboradoras.</li> </ul> </li> <li>- <b>“Choqueros”</b> fuera del sistema formal, pero parte real de uso por la dotación de la DET.</li> <li>- <b>Baños diferenciados por género.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tanto en áreas administrativas como operativas, pero se visualizan de antemano brechas al respecto (cumplimiento DS 594).</li> </ul> </li> </ul> <p>Un elemento que llama la atención es la cultura de baños cerrados con llave, para lo cual, para su uso, deben ser solicitadas a la(s) persona(s) que disponen del juego de llaves correspondientes.</p> <p>La DET y en particular la Gerencia de Servicios, conduce un concepto de habitabilidad.</p> <p>Si bien, en términos generales se observa que se cuenta con infraestructura para una fuerza laboral mixta, existen aún algunas dependencias en que su entorno de infraestructura no está previamente preparado para la recepción de trabajadoras. Por ejemplo, el caso de la Sala de Control (convencional) en la Gerencia de Planta, en la que actualmente no hay baño de mujeres (último piso); aunque hoy en día</p> |   |

| Requisitos normativos | Situación actual   | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo. |
|-----------------------|--|---|
|                       | <p>no existen mujeres cubriendo el cargo (Operario experto). Este cargo es por promoción principalmente y al corto plazo no se prevé una incorporación femenina.</p> <p>La inspección visual de las instalaciones muestra, en principio, espacios limpios y condiciones conformes de habitabilidad y de uso.</p> <p>No se cuenta con baños para personas con discapacidad; esto llama la atención, en particular, en áreas administrativas en las que personas con discapacidad, por ejemplo discapacidad motora, podrían ser reubicadas o bien contratadas de acuerdo a un proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Se cuenta con estacionamientos para discapacitados en el área administrativa, Rancagua.</p> |   |

Aspectos de seguridad asociados a infraestructura:

| Requisitos normativos   | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|---|---|
| <p>Revisión de las condiciones de los espacios de trabajos y servicios asociado para:</p> <p>b) Facilitar las condiciones de seguridad física y personal para mujeres y hombres que permitan asegurar no solo el cumplimiento de la ley de seguridad y salud, sino también de la adecuación de equipos, maquinarias y elementos de protección personal (ropa de trabajo, zapatos, entre otros).</p> | <p>Se evidencia en la inspección a las diferentes áreas operativas de la DET que mujeres y hombres cuentan con los elementos de protección personal y ropa de trabajo.</p> <p>Una vez al año se entregan EPP y ropa de trabajo a las y los trabajadores en función de las áreas operativas en que se desempeñan. Sin embargo, no fue posible evidenciar que la entrega, en particular al género femenino sea acorde a tallas o bien diferenciado del elemento general (masculino). Lo anterior, queda de manifiesto al momento de solicitar ropa para ingresar a las áreas de fundición y planta (como parte de este diagnóstico) en donde fueron entregadas prendas talla 48, claramente masculinas, para dos mujeres talla 38. Al momento de solicitar una talla adecuada a la contextura de las usuarias, la persona encargada de entregar las prendas, responde en tono molesto “ustedes van a trabajar y no a modelar” enmarcando a la mujer con estereotipos errados que vulneran su capacidad y condición profesional.</p> | <p>Generar registro(s) desagregado por género y talla de la entrega de ropa de trabajo y EPP al personal: zapatos, guantes mamelucos/overoles, pantalones, camisas/blusas. Analizar los datos y definir brechas que deberán ser eliminadas por medio de acciones concretas.</p> <p>Verificar la promoción sin sesgos del uso del uniforme, si aplica, sin que éste refuerce estereotipos de género ni incomode a sus usuarios/as.</p> |

**10.4 Eje Transversal 4:** Comunicación: sobre la implementación y mantención del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación (SIGIGC), una política de comunicación y sensibilización sobre igualdad de género y conciliación y uso de lenguaje inclusivo).

| Requisitos normativos   | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|---|---|
| <p>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la implementación y funcionamiento del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación.</p> <p>Los procesos deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización.</li> <li>- Actividades de verificación, monitoreo, medición y mejoramiento continuo.</li> <li>- Registros necesarios para proporcionar evidencia de que se logran los objetivos propuestos.</li> </ul> | <p>Existe un plan de comunicaciones en materia de igualdad de género. A través de él se pretende visibilizar el tema, poniendo un énfasis en la decisión de tomar el riesgo de la "pre-certificación". Este plan se ha apoyado desde el Comité Divisional Género donde existe una representación de todas las gerencias, incluida la de Comunicaciones y Asuntos Públicos. Asimismo, también se alinea con el Pacto Estratégico entre la Corporación y sus trabajadores(as) que posee un eje de desarrollo en materia de igualdad de género. En esta instancia se destaca el liderazgo de los dirigentes sindicales del rol B. Por último, se cuenta con el plan maestro de sustentabilidad que también hace alusión a esta temática.</p> <p>El plan de comunicaciones se ha basado principalmente en el posicionamiento del tema y en destacar el compromiso divisional al respecto, tanto en la revista El Teniente o en las notas internas como en la aparición de notas en medios periodísticos regionales o a través de autoridades regionales pertinentes. Al mismo tiempo, se ha promovido la temática a través de la realización de</p> | <p>Si bien existe un plan de comunicaciones definido y con actividades relativas al alcance de la norma, no se ve evidencia de la sistematicidad del plan en términos estratégicos, estipulando diferentes estrategias de acuerdo a posibles escenarios. Asimismo, habría que establecer con mayor precisión una coherencia entre acciones específicas y el cumplimiento de objetivos estratégicos en materia comunicacional y alineados con los requerimientos normativos, para lo cual se debiera desarrollar con mayor claridad un sistema de seguimiento que contemple indicadores, metas, análisis de medios y la posibilidad de uso de estrategias alternativas.</p> <p>Por último, da la impresión que si bien se han generado varias instancias que desarrollen este tema, no se ha establecido con claridad (o al menos no se ha comunicado a cabalidad) los niveles de responsabilidad de cada una de las partes (percibiendo cierta confusión y atomización del liderazgo) y definitivamente ha quedado pendiente la comunicación a toda la división respecto del sentido (para qué), alcance (qué), responsables (quiénes), etapas y requerimientos puntuales del proceso de implementación de la norma</p> |

| <b>Requisitos normativos</b>  | <b>Situación actual</b>   | <b>Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.</b>   |
|---|---|--|
| <p>La alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y propiciar que ésta considere:</p> <p>a) Difusión de la adopción del SIGIGC a todo el personal.</p> <p>b) Presentar el equipo de trabajo encargado del SIGIGC a toda la organización.</p> <p>c) Utilizar medios de comunicación disponibles a través de los cuales se mantendrá la información sobre el SIGIGC.</p> <p>d) Sensibilizar a las personas de la organización a través de reuniones, charlas y capacitaciones en igualdad de género y conciliación.</p> <p>e) Utilizar lenguaje inclusivo en los mensajes, fotos, ilustraciones, entre otros.</p> | <p>hitos que resalten avances en infraestructura o en materia de reclutamiento como la celebración del día de la mujer (también hito de lanzamiento de la política corporativa). Por último, se ha incorporado el tema en el discurso ejecutivo y sindical, hacia adentro de El Teniente y también hacia afuera. Esta estrategia ha considerado la generación de material comunicacional alusivo, por ejemplo: calendarios, domos, flyer, chapita.</p> <p>Sí existen actividades en esta línea, pero se asumen dificultosas. Por ejemplo, se mide la lectoría de medios, particularmente en la revista El Teniente, donde tras la editorial del GG (1843 lectores), la segunda más leída fue una nota sobre la política de diversidad de género de Codelco (1818 lectores). También se elaboran informes de difusión, de resultados de eventos, de asistencia. El monitoreo en medios externos da cuenta que del total de apariciones, el 15% apuntan al tema.</p> <p>Sí existen algunos registros asociados a las actividades de verificación antes mencionadas.</p> <p>La alta dirección ha establecido y ha comunicado claramente la implantación de una política de diversidad de género, se han establecido metas asociadas a KPI y se le ha dado énfasis a la</p> | <p>(cómo).</p> <p>Al respecto, hay avances incipientes, sin embargo, no son sustantivos para el cumplimiento normativo. A saber: debiera implantarse un sistema de monitoreo acorde al cumplimiento de cada una de las etapas del plan de comunicaciones, evaluando la efectividad del enfoque de género y asociado a los requisitos normativos en esta materia. Asimismo, se debieran elaborar indicadores más poderosos en cuanto a la medición de la eficacia de los medios utilizados, incorporando un enfoque de mejoramiento continuo rápido y versátil, para así no poner en riesgo los resultados planificados.</p> <p>El enfoque es incipiente, sin embargo, no dan cuenta meridiana del cumplimiento de objetivos comunicacionales asociados a la implementación normativa. Las preguntas a responder son las siguientes: ¿Los actuales registros dan cuenta por sí mismos del nivel de avance de la implantación del plan comunicacional? ¿Están alineados y son consistentes con el nivel de avance de la norma?</p> <p>Si bien existen avances al respecto, aún estos avances corresponden a la respuesta divisional de una política corporativa. Esto pareciera entrañar falencias en cuanto a la claridad comunicacional del alcance e implicancias</p> |



| Requisitos normativos  | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|--|---|---|
| <p>La alta dirección debe:</p> <p>a) Asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</p> <p>b) Designar una persona de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;</li> <li>- informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación y cualquier necesidad de mejoramiento;</li> </ul> | <p>implementación de mejoras asociadas, tanto en materia de procesos como de infraestructura. Este lineamiento es corporativo pero la alta dirección de la división también ha hecho lo propio. En particular, se ha designado un equipo responsable, se han establecido comités relativos a la igualdad de género y se ha sancionado un comité implementador, quienes constituyen el Sistema de igualdad de género y conciliación.</p> <p>Hay un uso consistente de ciertos medios de comunicación que a juicio del equipo responsable son los más efectivos.</p> <p>No se ha hecho nada particular hacia toda la organización, está pendiente, pero sí se ha avanzado en reuniones de los comités respectivos antes mencionados, la inclusión de los JORH en reuniones de coordinación para la implementación y la formación particular de dirigentes sindicales.</p> <p>Se asume sin problemas, especialmente en el uso de lenguaje escrito. También hay avances notorios en el uso de una imagen no discriminatoria o el desuso de afiches o ilustraciones sexistas.</p> <p>La alta dirección ha definido las responsabilidades y las ha dispuesto en un equipo líder altamente calificado y un equipo implementador de alcance</p> | <p>del proceso de implementación para toda la división y, muy en particular, de quienes constituyen el Sistema de igualdad de género y conciliación y quienes son los líderes y responsables de su operacionalización.</p> <p>Ha sido una decisión de los responsables del Sistema de igualdad de género y conciliación, sin embargo, es muy relevante que cuanto antes se pueda hacer una presentación efectiva del equipo a toda la organización, haciendo énfasis en sus responsabilidades y, al mismo tiempo, llamando a la participación para el cumplimiento de este propósito. Se propone, por un lado, la evaluación exhaustiva de los medios actuales en cuanto a su efectividad para todos los públicos internos y, por otro lado, la exploración de otros medios alternativos que mejoren o, al menos, se complementen en su efectividad particular para los objetivos.</p> <p>Falta avanzar en capacitación y conversatorios que apunten a alinear el sentido de esta certificación y al alcance de los temas que aborda la norma. El desafío es avanzar en esta materia para la totalidad de la división, incluyendo también empresas contratistas.</p> <p>Queda avanzar en asegurar y sistematizar el uso del lenguaje inclusivo a través de un manual o guía pertinente conocida y difundida a todo nivel. Asimismo, falta por avanzar en el uso del lenguaje simbólico y particularmente en el lenguaje hablado, donde aún se</p> |

| Requisitos normativos   | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- asegurarse que se promueve la toma de conciencia en todos los niveles de la organización respecto de la necesidad de la adopción de un enfoque de género; y</li> <li>- asegurarse que se difunde la política y los objetivos en materia de igualdad de género y conciliación en todos los niveles de la organización.</li> </ul> | <p>divisional. Se ha nombrado un equipo competente para este efecto, pero aún el estado de avance del cumplimiento normativo es incipiente.</p> | <p>mantienen códigos culturales asumidos como masculinos que incurren en un lenguaje hablado soez e institucionalmente aceptado.</p> <p>Falta precisar los límites de esas responsabilidades y especialmente comunicarlo efectivamente a toda la organización.</p> <p>Se sugiere establecer con mayor claridad los límites de responsabilidad dentro del equipo responsable y en relación con cada una de las partes del equipo implementador.</p> <p>Asimismo, también se sugiere delimitar el nivel de acción de los comités <i>ad hoc</i> que se han creado de modo que representen un complemento al trabajo normativo.</p> <p>Por último, se debe presentar a este responsable a toda la organización y comunicar los alcances de su responsabilidad y del proceso de implementación normativo, incluyendo cada uno de los objetivos propuestos en el texto.</p> |

**10.5 Eje Transversal 5:** Alta Dirección, Política en materia de igualdad de género y conciliación y sus objetivos.

| Requisitos normativos   | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.   |
|---|---|---|
| <p>La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, así como con el mejoramiento continuo de su eficacia y eficiencia:</p> <p>a) comunicando a toda la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del sistema como los legales y reglamentarios; así como las responsabilidades y compromisos que emanan de ella.</p> <p>b) estableciendo y difundiendo la política en materia de igualdad de género y conciliación;</p> <p>c) asegurando que se establezcan los objetivos y metas que den cumplimiento a la política en materia de igualdad de género y conciliación;</p> <p>d) llevando a cabo las revisiones por la dirección;</p> | <p>Desde el año 2016, la Corporación asumió un plan de implementación paulatino.</p> <p>La División El Teniente ha estado atenta, informando implicancias e importancia, utilizando medios de difusión (Revista El Teniente Digital), creando mesas de trabajo, como el Comité de Género Divisional y el Comité de Género Pacto Estratégico. En particular y por medio de un evento realizado el 8 de marzo de 2017, representantes de toda la DET firmaron un documento simbólico que dio por iniciado el proceso de pre-certificación de la norma NCh3262: Esta actividad fue masiva y se reforzó a través de un comunicado en la Revista El Teniente Digital.</p> <p>Para cada una de estas instancias existen registros fotográficos, digitales y actas de reunión. Sin embargo, no se ha cuantificado a qué porcentaje del total de trabajadoras y trabajadores llegó, considerando que una parte importante, por ejemplo personal que trabaja en Mina, no pudo asistir o bien no cuenta con correo electrónico y, por</p> | <p>La División debe establecer la manera en que llegará a cubrir a toda la Organización, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar la importancia de satisfacer tanto los requisitos del sistema como los legales y reglamentarios; así como las responsabilidades y compromisos que emanan de ella.</li> <li>- Difundir la Política Corporativa</li> </ul> <p>Deberá también establecer los objetivos propios del Sistema de Gestión bajo la norma NCh3262, que sean coherentes con la Política Corporativa, sean medibles (indicadores) y cuantificables.</p> <p>Una vez definidos los roles y</p> |

| Requisitos normativos  | Situación actual   | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo.                                  |
|--|--|--|
| e) asegurando la disponibilidad de recursos.   | lo tanto, no fue recibido el mensaje.  | responsabilidades, también se deberán dar a conocer, así como cada uno contribuye al logro de los objetivos. |
| La Organización debe contar con una declaración documentada de la política y los objetivos en materia de igualdad de género y conciliación.  | Se cuenta con una política corporativa: “Política Corporativa de Diversidad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, firmada por el Presidente Ejecutivo de Codelco, señor Nelson Pizarro C. La Política Corporativa cumple con los requisitos establecidos en la norma NCh3262. DET se compromete y adhiere a esta Política a través de la firma de sus ejecutivos y dirigentes sindicales. |  |
| <p>La política debe:</p> <p>a) Ser apropiada a la naturaleza de la organización;</p> <p>b) Incluir el compromiso de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables;</p> <p>c) Incluir el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;</p> <p>d) Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos en materia de igualdad de género y conciliación;</p> <p>e) Ser comunicada y entendida dentro de la organización;</p> <p>y</p> <p>f) Ser revisada para su continua adecuación.</p> |  |  |

| Requisitos normativos  | Situación actual  | Propuesta de líneas de acción a implementar para el cumplimiento normativo. |
|--|---|---|
| <p>Los objetivos deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La alta dirección debe asegurar que los objetivos estén establecidos para las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.</li> <li>- Ser medibles y coherentes con la política en materia de igualdad de género y conciliación.</li> </ul> | <p>La Corporación ha establecido un Plan Maestro de Sustentabilidad y con ello ha definido los Objetivos Macro de Codelco. Sin embargo, la DET no ha documentado formalmente sus propios objetivos Divisionales (que se dependen de la propia Política y Plan Maestro), con sus indicadores y metas para el Sistema de Gestión de Igualdad de género.</p> <p>La Organización no ha llevado a cabo revisiones por la Dirección para evaluar la adecuación del Sistema con la norma; esto debido a que el sistema ha comenzado recién a implementarse y la actividad de Revisión por la Alta Dirección es el proceso que culmina la implementación.</p> |   |

## 11. Conclusiones

Luego de haber investigado bibliografía relevante relacionada a la temática abordada, queda de manifiesto que en Chile aún existen relativamente pocos estudios sobre Diversidad de Género si lo comparamos con otros países, principalmente europeos, quienes se encuentran al parecer más sensibilizados con estos temas desde ya hace varias décadas. Los estudios revisados datan de corto tiempo atrás y se centran principalmente en la presencia de la mujer como una actriz social que busca reivindicar sus derechos en el mundo masculinizado, la mujer en el trabajo, sus dificultades de desarrollo, el techo de cristal al que se debe afrontar, y también la mujer y su difícil proceso de conciliación de la vida laboral, familiar y personal dados los diferentes roles con los que debe lidiar en su vida.

A modo personal, esta investigación ha significado para mí la posibilidad de tomar conciencia y reflexionar acerca de pensamientos, conductas y actitudes propias y de las personas con los que trabaja y se relaciona, llegando a concluir que la temática sociocultural estudiada resulta compleja y en ningún caso puede reducirse y enmarcarse sólo al trabajo establecido para lograr la certificación de una norma, de un sistema de gestión o la estrategia de implementar unas cuantas charlas o talleres para abordarla y resolverla. El mundo ha cambiado, lo que ayer se permitía hoy ya no es posible, lo que estuvo correcto para nuestros abuelos y abuelas hoy está siendo cuestionado, analizado, puesto en evidencia, y así se ha entrado a una poderosa reflexión social-empresarial, re significando una serie de conceptos y valores sociales y organizacionales que están llevando a cuestionarse la forma en la que nos relacionamos dentro de las empresas, en las familias, con los niños y con las mujeres, logrando lentamente la no pertinencia de diferencias, discriminación, mal trato y violencia.

El principal objetivo de esta investigación ha sido contribuir, en parte, a diagnosticar la situación particular de la división El Teniente en materias de género y conciliación de vida, y a partir de aquí, buscar alternativas de acción que contribuyan a construir una organización diversa y mucho más inclusiva con el género femenino. En este sentido es fundamental comprender el cambio cultural necesario para lograrlo, como un proceso continuo, un camino que paso a paso ha avanzado hacia la igualdad entre hombres y mujeres, pero que a mi juicio, de alguna forma está recién empezando en el rubro laboral minero. Dicho de otro modo, se percibe que la organización y sus integrantes se

encuentran en una etapa de desarrollo inicial, tempranamente abriéndose a la posibilidad de comprender con mayor nivel de detalle la relevancia de la inclusión de la mujer al mundo laboral minero, las condiciones laborales asociadas, las posibilidades de desarrollo personal y organizacional que ello conlleva, el impacto en la productividad, y la necesidad de buscar estrategias que permitan una mayor conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus integrantes.

Las desigualdades de género en la organización investigada, aún sitúan a algunas mujeres en una posición de menores oportunidades laborales, las que históricamente ha sido causadas principalmente por el sistema sexo-género, que atribuye a las personas unas cualidades y unas habilidades diferentes según el sexo de la persona (estereotipos de género) y por la división sexual del trabajo, que ha asignado a las mujeres la responsabilidad del trabajo doméstico y de cuidado necesario en la sociedad, y a los hombres, el trabajo productivo y remunerado, vinculado al mercado de trabajo, haciéndoles responsables del sostén económico familiar.

El sector minero analizado se caracteriza por su fuerte componente en mano de obra, siendo la operación el corazón del negocio, operación que históricamente ha recaído en hombres, quienes a través de actividades especializadas la han desarrollado tradicionalmente. En este sentido, la evolución y los cambios que se producen en el rubro afectan directamente al mundo masculino. Dicho aquello, una de las conclusiones generales que se pueden extraer del análisis investigativo es que aún, en ciertos sectores de la organización parece existir una división sexual del trabajo, existiendo diversas tareas “femeninas” frente a las “masculinas”, división asumida tanto por hombres como por mujeres. En este sentido, las tareas que requieren habilidad manual especializada, con uso de fuerza, para el manejo y mantención de equipos pesados en sectores de operación, se consideran actividades “masculinas”, frente a otras tareas en la que se requiere menor esfuerzo físico y mayores habilidades administrativas o de coordinación, permitiendo que sean realizadas por las pocas mujeres presentes en la empresa.

Al margen de las tareas propias de la operación, se observa también el llamado techo de cristal, cuando analizamos la asignación del personal no directivo a las unidades de staff, gestión y administración. En este sentido, la mujer parece asumir mayoritariamente funciones administrativas, dejando las funciones directivas y productivas en manos principalmente de los hombres. En el grupo de directivos, la representación femenina es

significativamente inferior a la masculina, especialmente en la alta dirección y en todos los estratos de tamaño; diferencias que se reducen a un nivel de mandos intermedios. Lo anterior dificulta entonces que las mujeres puedan tener una adecuada representación y visibilidad organizacional que les permita marcar presencia en la toma de decisiones y fomentar desde esa posición la eliminación necesaria de barreras existentes que logren incorporarlas en condiciones de igualdad en todos los sectores de la empresa, influyeran de manera positiva para generar más y mejores estrategias de conciliación de vida, y potencien y enriquezcan con sus virtudes las dinámicas relacionales y capacidades profesionales necesarias que favorezcan la consecución de los objetivos del negocio, como son; disminuir la rotación, acelerar el crecimiento, mejorar el clima laboral, aumentar los niveles de compromiso, equilibrar la vida laboral y personal, por nombrar algunos.

El crecimiento mantenido de la tasa de ocupación femenina en división El Teniente en las últimas décadas ilustra la creciente incorporación de las mujeres en la empresa, gestión que ha permitido ir sensibilizando a la dotación, logrando que la participación de las mujeres en igualdad con los hombres en minería sea un valor socialmente compartido.

Luego de la revisión documental de registros, manuales y procedimientos relacionados a los ejes transversales de acción analizados, se concluye de manera general que existen los documentos mínimos necesarios para iniciar una labor integral a nivel divisional que permita la diversidad y conciliación, no obstante, se recomiendan ciertas mejoras que pueden robustecer cada uno de estos documentos, con el fin de contribuir de mejor manera la labor planteada.

Respecto de las entrevistas realizadas a cinco personas claves de la organización, se concluye de forma general que existe en ellos una adecuada percepción de procesos de reclutamiento de selección transparentes y no discriminatorios, no obstante creen que existe aún una brecha histórica a nivel salarial entre hombres y mujeres que la organización debe hacerse cargo. Además, la mayoría de las personas entrevistadas plantean conocer la Norma Chilena 3262 y la Política Corporativa de Diversidad de Género y Conciliación de Vida, junto con comprender conceptos claves como conciliación, acoso laboral, sexual o violencia intrafamiliar, lo que da cuenta de adecuados procesos de comunicación y sensibilización organizacional que facilitan la gestión de cambio buscada. Los grupos focales realizados, vienen a reafirmar las conclusiones generales logradas en las entrevistas, en el sentido de que la organización hasta ahora ha realizado un



adecuado despliegue informativo y comunicacional tendiente a sensibilizar e implementar acciones para certificar la Norma Chilena 3262. No obstante, los grupos focales explicitan existir espacios de mejora, como la necesidad de que existan más espacios de reflexión, avanzar en mejorar el lenguaje presente actualmente entre los integrantes de la división, definir e informar medidas de conciliación presentes en la empresa e informar de mejor manera los canales de denuncia ante algún evento de discriminación, acoso, violencia, asegurando un proceso confidencial y justo.

Sobre los ejes transversales analizados podemos concluir lo siguiente:

Respecto de los procesos de capacitación presentes hoy en la división, se aprecia un adecuado enfoque tendiente a abordar los aspectos centrales para dar a conocer información relevante, desarrollar habilidades necesarias y entrenar en temáticas de género. No obstante, es relevante desarrollar un trabajo más fino en el comité responsable de la implementación de la Norma 3262 y del sistema de gestión relacionado, en el sentido de definir de mejor manera los roles y responsabilidades, para que a partir de allí se establezca un plan de desarrollo de competencias claves necesarias para ese grupo de personas.

Del eje 2: tratamiento de reclamos ante situaciones inequitativas o discriminatorias, se concluye la necesidad de reforzar la difusión del procedimiento de tratamiento de reclamos a toda la organización y de asegurar la capacitación en género a las personas que forman parte de la detección, investigación y sanción de casos de discriminación.

Al concluir sobre el eje 3: Infraestructura y su adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan realizar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y condiciones de seguridad física y personal, después de haber realizado las visitas a terreno, se concluye que la división ha avanzado enormemente en obtener las condiciones físicas mínimas necesarias para permitir la inclusión de mujeres, en las distintas áreas de la división. Sólo faltaría hacerle seguimiento al plan de acción que permita cerrar las brechas de infraestructura necesarias para cumplir con la Ley 21.015 sobre Inclusión de Personas con Discapacidad.

Respecto del eje 4, referido a la Comunicación: implementación y mantención del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación (SIGIGC), se rescata la existencia de un plan de comunicación divisional, que ha permitido la primera sensibilización necesaria en

la población. No obstante, para lograr con eficacia el cambio cultural necesario, se requiere del establecimiento de un plan de mayor robustez, sistematicidad y estrategia, cuya orquestación requiere de un mayor alineamiento de la mesa de implementación, quienes con sus planes de actividades y apalancadas por el equipo directivo y comunicacionalmente por los profesionales a cargo de aquello, darán la fuerza necesaria para gestionar de mejor forma los cambios buscados como organización, mostrando coherencia al resto de la organización.

Por último, el eje 5, referido a la alta dirección y su gestión de la política de igualdad de género, se concluye que hay evidencia de un proceso continuo y paulatino de implementación que data del 2016, que se enmarca en políticas de Recursos Humanos, de Sustentabilidad y normativas legales vigentes. No obstante, es ahora el momento de acrecentar los esfuerzos para cubrir a toda la organización con esta iniciativa de cambio y dejar sentados los objetivos propios del sistema de la Norma 3262, alineados con la estrategia productiva divisional, y además, definir con claridad los roles de cada integrante del comité ejecutivo en relación a esta gestión.

Retomando la idea del cambio cultural necesario como un proceso en Codelco y en específico en División El Teniente, se concluye que esta organización, buscando apalancar, viabilizar y generar un proceso de cambio robusto, decide afirmarse en la Norma Chilena 3262 para lograrlo, estrategia que a mi juicio si bien no es suficiente, como comentado anteriormente, si es acertada, pues, a través de ella aborda todos los aspectos fundamentales necesarios para lograr éxito en su cometido, lo que se traduce en acciones prácticas y concretas que los integrantes de la empresa han percibido, generando en ellos un pequeño gran cambio en la línea de la inclusión, de la reflexión y de la generación de nuevos hábitos y conductas laborales que reflejan aceptación de la diversidad de género y búsqueda de respuestas frente a esta temática. Así es como por ejemplo, en división El Teniente se ha logrado un crecimiento mantenido de la tasa de incorporación femenina en los últimos años, ejemplo que da cuenta de una participación concreta de mujeres que ha permitido consecuentemente ser considerado un valor socialmente compartido dentro de la empresa.

Lo que persigue la Norma Chilena 3262 es principalmente establecer las bases necesarias para desarrollar una organización con igualdad de oportunidades –evitando discriminación entre hombres y mujeres- y equidad de género –entendida como un

acceso justo e igualitario al uso, control y beneficio de bienes y servicios-, junto con crear condiciones para que los trabajadores cumplan en forma óptima con sus responsabilidades integrales tanto en el trabajo, en sus hogares como en su interacción con la sociedad. En este sentido, es valorable el esfuerzo que la división El Teniente en su conjunto ha logrado desplegar para generar que la Norma tenga cabida en ella, esfuerzo que se ha generado en base a un equipo multidisciplinario, donde representantes de diversas áreas, lideran cada uno de los planes atingentes que fomentan el cambio, y reforzado con el apoyo de la alta dirección, han permitido llevar por buen camino hasta ahora, la gestión de cambio necesaria en la empresa.

## 12. Bibliografía

- Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.
- Ayala, E. (2012). Mujer y Minería, Situación de la Industria Chilena. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas. Universidad de Chile.
- Codelco (2017). Página [https://www.codelco.com/con-mas-mujeres-mejor-negocio/prontus\\_codelco/2016-04-01/093924.html](https://www.codelco.com/con-mas-mujeres-mejor-negocio/prontus_codelco/2016-04-01/093924.html)
- Consejo Minero (2017). Página <https://www.consejominero.cl/mujer-y-mineria.html>
- Desarrollo Humano (2017). Página <https://www.desarrollohumano.cl.html>
- Gobierno de Chile, Servicio Nacional de la Mujer; "Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar de Trabajadores y Trabajadoras Chilenos (as)"; Documento de trabajo n° 76. Santiago, Octubre 2002.
- Golborne, L (2010). <http://www.gob.cl/blog/2010/12/06/mas-mujeres-mejor-mineria.html>
- Gutierrez, F. y Vidal, L. (2016). Inclusión Femenina en la Industria Minera Chilena. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile.
- Guzmán, V., & Bonan, C. (2008). La institucionalización del tema de la equidad género y la modernización del estado en América Latina. Aportes para el Estado y la administración gubernamental.
- Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, M. (2012). La técnica de grupos focales. Inv. Ed. Med.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Hoggett, P. (2013) Haciendo investigación psicosocial, en Acuña, E. y Sanfuentes, M. Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones. Santiago. Editorial Universitaria.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Página <https://www.ine.cl.html>
- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género (2017). Página <https://www.minmujeryeg.gob.cl/institucion/estructura/mujer-y-trabajo/buenas-practicas-laborales-y-trabajo-decente-para-la-igualdad-de-genero.html>
- Norma Chilena 3262-2012. Sistema de Gestión – Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Política de Diversidad de Género (2016), Codelco Chile.
- Robert Half (2017). Página <https://www.roberthalf.cl.html>
- Tapia, P., Saracostti, M., & Castillo, L. (2016). Balance entre familia y trabajo: Un análisis comparativo de Chile y España desde una Normativa Internacional hacia Regulaciones Laborales. Ius et Praxis.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984) La entrevista en profundidad (cap. 4). En Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, Buenos Aires: Paidós.
- Velásquez, R. (2014). Incorporación de la mujer en la industria minera: "Diversidad de Género" División Gabriela Mistral.
- Wagner, P. (2011). Ministerio de Minería, presentación Seminario Mujer y minería.

## Anexos

### Anexo1

#### Pauta para Entrevista Individual / Grupo Focal

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre(s)</b>                               |  |
| <b>Gerencia(s)</b>                             |  |
| <b>Superintendencia(s) /<br/>Dirección(es)</b> |  |

| Pregunta   | Check |
|--|-------|
| Percepción respecto a igualdad de oportunidades para hombres y mujeres   |       |
| ¿DET promueve procesos equitativos de compensaciones para hombres y mujeres?                                       |       |
| ¿DET promueve procesos equitativos de desarrollo de carrera para hombres y mujeres?                                |       |
| ¿Conoce la razón por la que DET está buscando certificar un sistema de igualdad de género y conciliación?          |       |
| ¿Conoce la política corporativa de diversidad de género y conciliación?  |       |
| ¿Qué significa implementar la Norma CH3262 en la división?   |       |
| Hay un equipo de personas que tiene un rol en el SGIGC. ¿Sabe quiénes son? ¿Qué rol cumplen?                       |       |
| ¿Cuál es el aporte que usted hace como trabajador?   |       |
| ¿Sabe dónde está publicada la información del sistema, procedimientos, documentos, manual?                         |       |
| ¿Cuál es la diferencia entre igualdad y equidad de género?   |       |
| ¿Qué entiende por medidas de conciliación?   |       |
| ¿Sabe cuáles son las medidas de conciliación que actualmente tiene la división para sus trabajadores?              |       |
| ¿Conoce de sus obligaciones y derechos parentales?   |       |
| En caso de ser parte de una situación de acoso laboral o sexual, o se sienta discriminado, ¿conoce que debe hacer? |       |
| En caso de ser parte de una situación de violencia intrafamiliar, ¿conoce que apoyo puede tener de la división?    |       |
| Observaciones/comentarios generales  |       |

## Anexo 2

### Glosario de principales conceptos y términos relacionados a la Norma Chilena 3262

Esta investigación ha permitido al autor comprender de mejor manera aspectos claves de género y fortalecer la capacidad del investigador en esta temática, que le facilitan eventualmente cumplir un rol formativo e informativo dentro de la organización estudiada o de cualquier otra, lo que puede servir a la transformación y mejoramiento de la gestión en el ámbito de igualdad y equidad de género. Así, algunos conceptos claves de estas materias son:

**Acoso laboral:** Toda conducta que constituya agresión, discriminación arbitraria, u hostigamiento reiterados, ejercida por el/la empleador/a, uno(a) o más trabajadores/as, o uno(a) o más subordinados(as), en contra de otro/a u otros/as trabajadores/as, superiores jerárquicos o subordinadas(os), por cualquier medio, y que tenga como resultado para el/la o los/as afectados/as su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

**Acoso Sexual:** Es una conducta de carácter sexual, abusiva, sistemática y premeditadamente ejercida sobre una persona, que la vulnera y lesiona su dignidad e integridad psíquica y/o física. Se refleja en proposiciones de carácter sexual, exhibicionismo, exposición a imágenes pornográficas, manoseos, y frecuentemente van asociadas a amenazas y agresiones que buscan someter a las exigencias sexuales de la persona acosadora por medio del temor en la persona acosada. También se puede dar de manera descendente (de jefe/a a subordinado/a), vertical (de subordinado/a a jefe/a) u horizontal (entre iguales), no obstante la más usual es la descendente.

**Brecha de Género:** Construcción analítica que surge de las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres en cualquier ámbito de la vida, en relación al nivel de participación, acceso a oportunidades de desarrollo, derechos, poder, influencia, remuneraciones, etc. En el mundo laboral las brechas de género tienen relación con el concepto de división sexual del trabajo, que considera tradicionalmente a las mujeres participes de actividades domésticas y a los hombres de actividades productivas laborales y públicas. Las causas de estas brechas de género pueden ser biológicas, culturales y/o sociales, y en general ocurren por falta de conciliación además de órdenes y normativas de la sociedad que definen el rol y permiten o no ciertas actividades de la mujer.

**Diferencias entre Sexo y Género:** Sexo se refiere a la condición biológica de un hombre y mujer, por otra parte, género es un concepto construido socio-culturalmente que define lo masculino y lo femenino, diferenciando al hombre y la mujer en la organización de sus vidas y que en ocasiones puede llevar a injusticias, desigualdad y asimetría.

**Discriminación de Género:** Distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de género que tiene por objeto anular la igualdad de oportunidades o de trato. Podría darse una discriminación estructural; la que se ha institucionalizado en los distintos organismos sociales y genera prácticas discriminatorias, discriminación indirecta; la que a través de normas, prácticas y políticas aparentemente neutras causa efectos discriminatorios sobre las mujeres y hombres, y discriminación directa; la que a través de normas, prácticas y políticas excluyen y discriminan a las mujeres y hombres. En las empresas es común encontrar discriminación en los procesos de selección, en las instancias de desarrollo de carrera, la asignación de puestos y tareas, y los sistemas de compensación salarial principalmente.

**Equidad de Género:** Se refiere a lograr accesos justos e igualitarios al uso, control y beneficio de bienes y servicios de la sociedad.

**Hostigamiento:** Es la "acción y efecto de hostigar", y entre las acepciones de su infinitivo "hostigar" se encuentran las siguientes: "Molestar a alguien o burlarse de él insistentemente" e "Incitar con insistencia a alguien para que haga algo".

**Igualdad de Género:** Se refiere a lograr igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sin que sus diferencias se traduzcan en discriminaciones que coarten las posibilidades para ambos.

**Igualdad de Remuneraciones:** Se da cuando a un trabajo de igual valor se designa una remuneración fijada sin discriminación en cuanto al sexo. Si esta igualdad no es posible, sus causas podrían ser por sesgos en los métodos de evaluación de empleos, menor poder de negociación de las mujeres, sesgos en la estructura remuneracional y en el sistema de fijación de salarios, y/o subvaloración de competencias, condiciones laborales o responsabilidades asociadas a ocupaciones "femeninas".

**Maltrato:** Es la "acción y efecto de maltratar", esto es, "tratar mal a alguien de palabra u obra".

**Medidas de Conciliación Laboral:** Son condiciones para que los trabajadores y trabajadoras cumplan en adecuada forma sus responsabilidades integrales. Estas medidas son prácticas formalizadas en una empresa que apoyan la integración del trabajo, la familia y la vida personal de cada trabajador/a. Por lo general tienen relación con la utilización del tiempo de trabajo, son muy bien valoradas y, generando un impacto positivo en los integrantes de la empresa, sus familias y también en los indicadores de estrés, ausentismo y clima laboral.

**Medidas que se adoptaron en Codelco División El Teniente**

| Políticas   | Beneficios   | Servicios  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Horario flexible</li> <li>•Trabajo a tiempo parcial (menos horas, menor salario).</li> <li>•Semana comprimida.</li> <li>•Reparto del trabajo.</li> <li>•Horarios diferidos.</li> <li>•Teletrabajo: poder trabajar desde fuera.</li> <li>•Permiso de salida por emergencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Permiso de maternidad/ paternidad más del mínimo legal.</li> <li>•Vacaciones flexibles.</li> <li>• Permisos especiales por asuntos familiares y personales.</li> <li>•Guardería en la empresa.</li> <li>•Subsidio para cuidado de niños o de personas dependientes.</li> <li>•Bonos, aguinaldos y renta variable.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesoramiento profesional, familiar y personal.</li> <li>•Información sobre guarderías, escuelas y residencia.</li> <li>•Acceso a información sobre préstamos.</li> <li>•Seminarios/Talleres/Sesiones sobre conciliación de vida familiar, personal y laboral.</li> <li>•Programa de Bienestar.</li> </ul> |

**Menoscabo:** Es el "efecto de menoscabar", esto es, "Causar mengua o descrédito en la honra o en la fama" y también "menoscabar, echar a perder".

**Mobbing:** Es un término que proviene del verbo inglés "to mob" que significa "acosar, asaltar, atropellar a alguien".

**Violencia de Género:** Es una situación de discriminación intemporal que tiene su origen en una sociedad patriarcal, donde el hombre (macho) ha de ejercer dominio sobre la mujer (hembra). Se traduce en acciones que reflejan falta a valores como el respeto y la dignidad de las personas. Estudios plantean que en ambientes laborales donde se toleran faltas de respeto, groserías y ambiente laboral hostil, favorecen la aparición de acosos.