

Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria¹

Paulina Irene Salinas Meruane

Ph.D. en Ciencias Sociales

Universidad Católica del Norte

Antofagasta, Chile

Correo electrónico: psalinas@ucn.cl

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0477-8990>

Camila Fernanda Cordero Chau

Magíster en Comunicación Estratégica

Universidad Católica del Norte

Antofagasta, Chile

Correo electrónico: ccorderochau@gmail.com

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0114-907X>

TRANSFORMING LEADERSHIP IN MINING: STRATEGIC MANAGEMENT FOR INCORPORATING WOMEN INTO THE INDUSTRY

ABSTRACT: A low participation of women in the mining industry is a prevailing issue around the world. In Chile, despite higher wages, technological level and the projected deficit of human capital in the sector, women represent 4.2% in operational areas. Therefore, the aim of this paper is to analyze the role of mining industry managers to reverse this condition.

By means of a case study in *Compañía Minera Esperanza*, part of the group Antofagasta Minerals, located in northern Chile, nine (9) heads of operational areas were in-depth interviewed. Results reported the need of executing a transformational leadership with a gender perspective and thus a more flexible human resource management, as well as facilitating the adaptation and projection of women, promoting managerial positions for women and assigning heads of areas with responsibilities to a more symmetrical management. These findings are central to strategic management in an industry experiencing high demand and intense dynamism at international level.

KEYWORDS: Leadership, management models, mining, female inclusion.

TRANSFORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS NA MINERAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA PARA INCORPORAR MULHERES À INDÚSTRIA

RESUMO: A menor participação das mulheres na indústria de mineração predomina a nível internacional. No Chile, apesar das maiores remunerações, do nível tecnológico e do déficit projetado de capital humano no setor, as mulheres representam 4,2% nas áreas operacionais. O objetivo deste trabalho é analisar o papel das chefias de mineração para reverter essa condição. Com um estudo de caso, na Companhia Minera Esperanza pertencente ao grupo Antofagasta Minerals, localizada no norte do Chile, entrevistaram-se em profundidade a 9 chefes de áreas operacionais. Os resultados informam a necessidade de exercer uma liderança transformacional com perspectiva de gênero e com isso flexibilizar a gestão do recurso humano, facilitar a adaptação e projeção das mulheres, promover as chefias femininas e adjudicar aos chefes a responsabilidade de uma gestão mais simétrica. Essas descobertas são centrais para uma gestão estratégica numa indústria que experimenta uma alta demanda e um intenso dinamismo a nível internacional.

PALAVRAS-CHAVE: Lideranças, modelos de gestão, mineração, inclusão feminina.

LA TRANSFORMATION DU LEADERSHIP DANS LE SECTEUR MINIER : LA GESTION STRATÉGIQUE POUR INTÉGRER LES FEMMES À L'INDUSTRIE

RÉSUMÉ : La faible participation des femmes dans l'industrie minière domine la scène internationale. Au Chili, malgré des salaires plus élevés, le niveau technologique et le déficit projeté du capital humain dans le secteur, les femmes représentent 4,2 % dans les sièges opérationnels. Le but de cet article est d'analyser le rôle des directions minières pour retourner cette condition.

Au cours d'une étude de cas dans la *Compañía Minera Esperanza*, appartenant au groupe Antofagasta Minerals, situé dans le nord du Chili, on a interviewé en profondeur neuf chefs de sièges opérationnels.

Les résultats indiquent qu'il est impératif d'exercer le leadership transformationnel avec une perspective de sexe et, ce faisant, d'assouplir la gestion des ressources humaines, de faciliter l'adaptation et la projection des femmes, de promouvoir les directions féminines et d'attribuer aux directeurs la responsabilité d'une gestion plus symétrique. Ces résultats sont au cœur de la gestion stratégique dans un secteur connaissant une forte demande et de dynamisme intense au niveau international.

MOTS-CLÉ : Leadership, modèles de gestion, exploitation minière, inclusion des femmes.

CORRESPONDENCIA: Paulina Salinas Ph.D. Facultad de Humanidades, Universidad Católica del Norte, AV. Angamos 0610, Antofagasta, Chile.

CITACIÓN: Salinas Meruane, P. I., & Cordero Chau, C. F. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *Innovar*, 26(61), 119-130. doi: 10.15446/innovar.v26n61.57170.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57170>.

CLASIFICACIÓN JEL: J16, J81, B54.

RECIBIDO: Septiembre 2014, **APROBADO:** Mayo 2015.

RESUMEN: La menor participación de las mujeres en la industria minera predomina a nivel internacional. En Chile, a pesar de las mayores remuneraciones, del nivel tecnológico y del déficit proyectado de capital humano en el sector, las mujeres representan el 4,2% en las áreas operacionales. El objetivo de este trabajo es analizar el rol de las jefaturas mineras para revertir esta condición.

Con un estudio de caso, en la *Compañía Minera Esperanza* perteneciente al grupo *Antofagasta Minerals*, ubicada en el norte de Chile, se entrevistaron en profundidad a nueve jefes de áreas operacionales.

Los resultados reportan lo imperativo de ejercer un liderazgo transformacional con perspectiva de género y con ello flexibilizar la gestión del recurso humano, facilitar la adaptación y proyección de las mujeres, promover las jefaturas femeninas y adjudicar a los jefes la responsabilidad de una gestión más simétrica. Estos hallazgos son centrales para una gestión estratégica en una industria que experimenta una alta demanda y un intenso dinamismo a nivel internacional.

PALABRAS CLAVE: Liderazgos, modelos de gestión, minería, inclusión femenina.

Introducción

La minería a nivel internacional es una industria eminentemente masculina, cuya hegemonía prevalece en la mayoría de los países latinoamericanos. En México las mujeres representan el 13,6%; en Colombia, el 5%, y en Perú, un 2% (Ministerio de Minas y Energía, 2012). No obstante, en Australia y/o Canadá, este porcentaje asciende a un 15% y 16% respectivamente (Fundación Chile, 2014).

En Chile, del 7,1% de mujeres que trabajan en minería, solo el 4,2% se ubica dentro de la cadena de valor de la industria; es decir, por cada

¹ Este estudio contó con el financiamiento del proyecto Fondecyt N° 1120026. En el marco del mismo, se presentó la ponencia "Los discursos sobre las restricciones de género en la industria minera en Chile" en el *I Congreso Nacional de la Asociación Chilena de Investigadores en Comunicación Social Pucón*, celebrado los días 23 y 24 de octubre de 2014.

trabajadora que se desempeña en faena, hay 13 trabajadores desarrollando la misma labor (Fundación Chile, 2014; Casen, 2009). Además, contrariamente a lo esperado, se observa un estancamiento en la incorporación de modelos de gestión más inclusivos, capaces, por un lado, de minimizar el predominio masculino y, por otro, favorecer la incorporación femenina al sector (Lozeva y Marinova, 2010; Tallichet, 2000). Entre 2012 y 2013, la cifra de mujeres en el rubro pasó de un 7,3% a un 7,1% en el país (Fundación Chile, 2014).

En este contexto, la prevalencia de modelos tradicionales de atracción y gestión de capital humano en minería se tornan adversos ante un escenario de escasez y altos índices de rotación, específicamente frente al creciente requerimiento de mano de obra. Aproximadamente 33.420 nuevos puestos es la demanda total acumulada del sector con la aprobación de 29 proyectos mineros al 2022 en el país (Fundación Chile, 2014, 2013).

El rubro extractivo a nivel global se enfrenta a un dinamismo sin precedentes. Un ejemplo de ello es la industria canadiense que tendrá que contratar 100.000 nuevos trabajadores para finales de 2020, con el objetivo de cubrir plazas recién creadas y reemplazar a aquellos trabajadores que se retiran o abandonan el sector (OCDE, 2013).

Diversos estudios internacionales destacan el valor estratégico que tienen los liderazgos en la gestión de las empresas, en cuanto al éxito y desarrollo de la organización. La actitud de los jefes hacia las personas a quienes lideran influye directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (Alles, 2009; Kotter, 2004). Un estudio realizado por Reuvers, Van Engen, Vinkenburg y Wilson-Evered (2008) en hospitales australianos mostró que los liderazgos transformacionales son el factor más relevante para potenciar una respuesta innovadora y de cambio en los equipos. No obstante, se afirma en este mismo trabajo que los liderazgos ejercidos por hombres potencian efectos más innovadores dentro de los equipos, que en el caso de las mujeres. Esto último, desde nuestra perspectiva investigativa, reforzaría los prejuicios de género en los procesos de gestión de las compañías, más aún si estas son de predominio masculino.

Otras investigaciones, como las desarrolladas en Canadá por el *Centre for Women in Politics and Public Leadership* (2012) o la realizada en un yacimiento al noreste de Sudáfrica por Bezuidenhout y Schultz (2013), han analizado el impacto de los liderazgos dentro de los equipos y compañías mineras. La primera tiene un enfoque de género y afirma que el liderazgo transformacional es la manera que deben adoptar las jefaturas para incrementar el número de mujeres en la industria. En la segunda investigación, se

refuerza la necesidad de estrechar lazos más carismáticos y transformacionales entre los jefes y los trabajadores como una forma de potenciar el *engagement* de estos últimos con la compañía.

A partir de esto, el presente estudio, como parte de una investigación mayor, se centra en el caso de la Compañía Minera Esperanza, perteneciente al grupo Antofagasta *Minerals*, ya que ha sido el primer yacimiento minero del sector privado en Chile que implementó desde sus inicios un modelo de gestión mixto, el 2008, logrando en la actualidad que las mujeres representen el 12% de su dotación (Cochilco, 2013).

Específicamente, el objetivo de este trabajo es analizar el rol estratégico de las jefaturas en la inclusión de las mujeres al sector, y con ello los modelos de gestión que se están implementando en una industria altamente globalizada. Por lo tanto, buscamos identificar las tareas y funciones de las jefaturas en este proceso; qué actitudes predominan en la relación entre jefes y trabajadoras; qué obstáculos han debido enfrentar, y cómo se proyecta esta transformación en la industria.

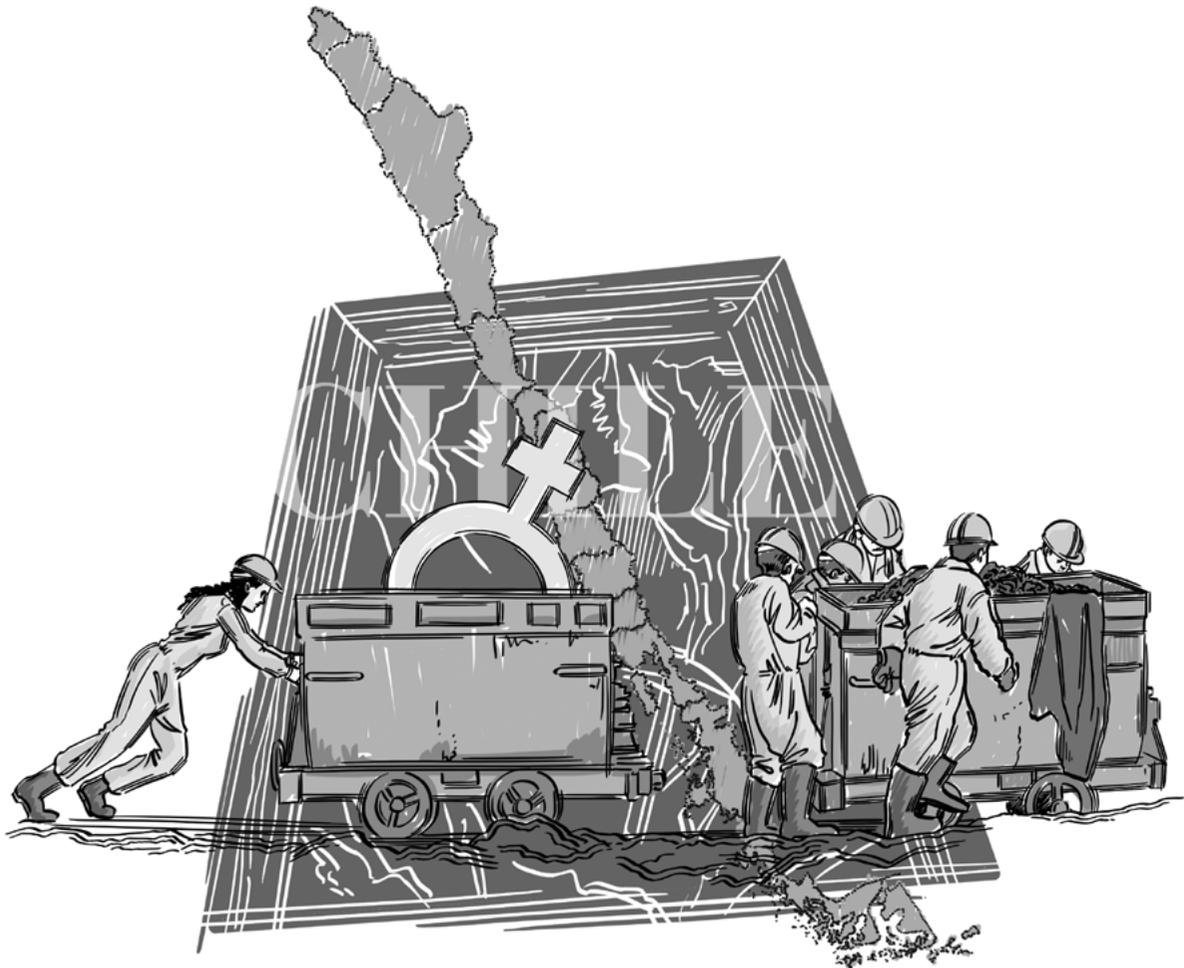
El presente trabajo está organizado en tres partes. La primera consta de la literatura sobre la teoría del liderazgo transformacional, mercado minero y teoría de género; la segunda sobre la metodología aplicada al estudio, y la tercera presenta resultados y conclusiones.

Liderazgo transformacional en la industria minera

Desafíos

En la actualidad, las condiciones de dinamismo y globalización del mercado laboral minero y sus organizaciones a nivel internacional imponen nuevos desafíos, algunos de ellos referidos a los liderazgos organizacionales, lo que implica transitar desde un enfoque tradicional, en donde el hombre se concibe como un capital humano inamovible y con poca capacidad de gestión y cambio, hacia una visión más transformacional, en la que la flexibilidad y el dinamismo predominan en la gestión del recurso humano (Senge, 1994).

Esto ha significado implementar modificaciones en mecanismos validados en la industria como: negociaciones económicas, incorporación de beneficios "bonos de gestión", subsidio de salud, educación, entre otros, todos utilizados preferentemente como estrategias de atracción y retención del recurso humano, reforzando el perfil masculino y rol proveedor del trabajador minero que imperó en la industria del siglo XX (Salinas y Romani, 2014).



Este modelo de gestión se basa en lo que en la literatura se reconoce como *liderazgo transaccional*, es decir, el intercambio de bienes y servicios entre líderes y subalternos. Este líder se enfoca en los medios para lograr sus fines personales, al mismo tiempo que da recompensa a quienes cumplan con las conductas necesarias para lograrlo, ejerciendo una vinculación preferentemente de control y supervisión con su equipo más que un trabajo colaborativo (Pérez y Camps, 2011).

Por lo tanto, la incorporación femenina al rubro implica, entre otras modificaciones, remover estos liderazgos, ya que es necesario incorporar mecanismos más flexibles que potencien la apertura hacia las mujeres en igualdad de condiciones (Ayala, 2012). Este cambio implica transitar desde liderazgos altamente centralizados y rígidos a desconcentrados, con fuerte énfasis en la capacidades de adaptarse a los distintos contextos, optimistas, con iniciativa y habilidades sociales y mayores grados de flexibilidad. Es así como el liderazgo transformacional se diferencia por motivar el surgimiento de una conciencia colectiva, comprometiéndose al logro de una misión y visión del conjunto (Burns, 1978).

Lupano y Castro (2008) coinciden en la efectividad del liderazgo transformacional para potenciar, entre otros cambios, la conformación de equipos mixtos en industrias de predominio masculino (minería, construcción, silvicultura, transporte).

Las investigaciones acentúan la importancia de los líderes en las organizaciones, ya que se establece una relación de influencia entre el líder y los seguidores, cuyo eje está en la capacidad de motivar a otras personas a cumplir un objetivo común, y donde el resultado depende directamente del contexto que circunscribe dicha relación (Pérez y Camps, 2011; Lupano y Castro, 2008).

No obstante, el líder transaccional y el transformacional como parte de la Teoría de Rango Completo de Liderazgo no son excluyentes entre sí, más bien pueden operar en el mismo sujeto, con distintos grados, otorgando al contexto las condiciones que activen o no los rasgos del líder (Bass y Avolio, 1997). El liderazgo transformacional, dentro de su gestión, estimula a los otros (trabajadores-colaboradores) a dar más de sí, generando cambios profundos a nivel organizacional y cultural (Ayala, 2012). Sus características son el carisma que genera en el equipo, ser un modelo a seguir, motivación para alentar el espíritu de grupo,

estimulación intelectual, entregar lo máximo a sus trabajadores, además de poseer una conciencia individualizada. Es decir, el jefe debe considerar las particularidades personales de cada uno de sus trabajadores, para potenciar un trabajo en equipo como finalidad de su gestión, diferenciando entre otras dimensiones los requerimientos tanto de hombres como de mujeres (Lupano y Castro, 2008).

Por el contrario, el liderazgo transaccional está centrado en el cumplimiento de obligaciones contractuales, siendo permanentemente monitoreados los objetivos y los resultados alcanzados por el trabajador y su unidad (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

El líder transaccional gestiona el cumplimiento de sus propósitos a través del manejo por excepción activa, en donde el jefe define un estándar y controla frecuentemente el desempeño, aplicando correcciones al momento de detectarse alguna desviación. En cambio, en el manejo por excepción pasiva, el control se aplica en intervenciones solo cuando se presentan dificultades o no se cumplen los objetivos organizacionales (Pérez y Camps, 2011).

Los modelos de gestión y liderazgos de la industria minera

En los modelos de gestión y los tipos de liderazgos que se han ejercido en la minería predominan los rasgos transaccionales, ya que la alta competitividad del rubro acentúa la productividad como eje normativo de la estructura organizacional. Es decir, prevalecen las metas de producción, más que una transformación estructural de la gestión dentro de la industria (De Klerk, 2012).

En este contexto, aquellos yacimientos que han incorporado mujeres en sus unidades operacionales y transitan hacia la dotación mixta, han debido flexibilizar sus modelos de gestión, modificando los mecanismos de negociación entre los jefes y las operadoras, y entre los mismos trabajadores, cambiando el lenguaje, las relaciones interpersonales, la organización de las actividades, la distribución de las tareas, entre otras (Salinas, 2011). Asimismo, esto último también ha condicionado la implementación de procesos comunicativos que determinan la relación entre los líderes y sus seguidores hacia los objetivos organizacionales, logrando efectos positivos a nivel transversal en las compañías (Pérez y Camps, 2011).

Según Ayala (2012), se trata de un proceso incipiente, que no está del todo garantizado en los yacimientos mineros, ya que por una parte no se puede desconocer la fuerza que tiene la cultura hegemónica en el sector y, por otro lado, la inclusión femenina ha sido un fenómeno asistemático

que tiene múltiples desafíos para los próximos años en la industria (Salinas y Romani, 2014; Ayala, 2012).

Desafíos de la transformación de género en las jefaturas mineras

Los estudios a nivel internacional coinciden en que existe un conjunto de barreras que dificultan la incorporación y retención de las mujeres en la industria minera (Women in Mining, 2010; The Chamber of Minerals and Energy of Western Australia, 2009; Kemp y Pattenden, 2007), entre los que destacan los factores sociales y familiares, los relacionados con las características del negocio, y los requerimientos por validarse en un ambiente de predominio masculino (Ayala, 2012; Pattenden y Tallent, 2012).

Las mujeres deben mostrarse ante sus colegas y jefaturas como personas aptas para el trabajo, lo que conlleva un desgaste emocional que deriva en un círculo vicioso, en donde el desempeño gira en torno a la validación y no en la proyección laboral de las trabajadoras en las compañías (Fundación Chile, 2013; Women in Mining, 2010). La conciliación familia/trabajo representa una de las mayores barreras de ingreso al mundo extractivo, según diversos estudios tanto en Chile como en Australia, Canadá y África (Fundación Chile, 2013; Women in Mining, 2013; The World Bank, 2009; Rio Tinto, 2009). La estructura familiar colapsa cuando la mujer transgrede las actividades tradicionalmente asignadas a su rol como mujer, madre o trabajadora (Fundación Chile, 2013; Escapa y Martínez, 2010; Carbonero y Levín, 2007).

Otras barreras son las condiciones laborales: sistemas de turnos, extensas jornadas laborales, hostilidad del entorno, temperaturas extremas, altura y fuerza de la cultura minera (The World Bank, 2012; Salinas y Arancibia, 2006). Al respecto, Pattenden y Tallent (2012) afirman que las condiciones laborales inflexibles en yacimientos australianos de Queensland, con sistemas de turnos prolongados y mecanismos "Fly in - Fly out" (idas y venidas) desde el trabajo a las ciudades de residencia de las trabajadoras, incrementa la disminución del rango de edad de mujeres que quieran mantenerse en la industria, como también restringe las posibilidades para aquellas que son madres de niños pequeños (Fundación Chile, 2013; Escapa y Martínez, 2010).

Modificar estas barreras implica reforzar el rol que desempeñen las jefaturas en la mantención de mujeres en las faenas, ya que a estas, al ejercer un "Role Model", se les atribuye una posición de liderazgo frente a su equipo, alineando las declaraciones de la compañía con prácticas que incorporan la dimensión de género (Ayala, 2012; Pattenden y Tallent, 2012).

Por lo tanto, aún el liderazgo con perspectiva de género muestra escasos avances. Inclusive la industria canadiense fue identificada como una de las peor evaluadas y sindicada como una de las que mayor injerencia posee en la mantención de trabajadoras en el sector (Women in Mining, 2010). En consecuencia, estos avances y retrocesos son centrales para orientar una gestión estratégica de la industria que revierta la menor participación femenina en el rubro.

Teoría de género y mercado minero

La teoría de género relaciona los roles productivo y reproductivo, y cómo las desigualdades entre hombres y mujeres están asociadas al modelo patriarcal (León, 2000). Asimismo, describe y diagnostica la forma de institucionalizar y legitimar las diferencias entre ambos sexos (Painter-Morland, 2012).

Las diferencias de género son el cimiento donde se sostienen las relaciones sociales, fundamentando las distinciones percibidas entre hombres y mujeres, una forma primaria de significación de las relaciones de poder. El género comprende, según Scott (1986), cuatro elementos interrelacionados: 1) símbolos culturales disponibles y a menudo contradictorios; 2) conceptos normativos que expresan interpretaciones del significado de estos símbolos, adoptando formas binarias (fuertes/débiles, activos/pasivas); 3) identidades subjetivas y, por último, 4) sistemas de parentesco, mercados laborales, sistemas educativos y la organización política. En otras palabras, el género asume un carácter multifacético y deconstructivista, con tres niveles importantes: 1) el simbolismo de género, 2) la división del trabajo y 3) las identidades; por lo tanto, el género es individual, estructural, simbólico y asimétrico (Harding, 1986).

De este modo, la minería como actividad productiva de predominio masculino, se caracteriza a nivel internacional por una menor o casi inexistente participación femenina, lo que se traduce en que aquellas que han logrado incursionar en el sector tienen menores remuneraciones, escasos cargos de alta responsabilidad y una rotación promedio mayor (OIT, 2007).

Lozeva y Marinova (2010) señalan que, en la minería en Australia Occidental, el análisis de género asociado con las relaciones del patriarcado y la explotación minera muestra la necesidad de un cambio transformacional, que contribuya en la sostenibilidad de los asentamientos en el desierto.

En Latinoamérica los estudios sobre la masculinidad son relativamente nuevos; existe escasa documentación y con disímil desarrollo. En lo específico, los primeros registros son de carácter histórico, en los que se narra la fuerza de la identidad masculina en la industria, los sistemas de turno,

las estructura laboral, entre otros (Vergara, 2007; Zapata, 2002). Posteriormente, son las investigaciones de carácter psicosocial las que comienzan a develar, a través de los discursos de los trabajadores, la situación de los hombres, las mujeres, las condiciones familiares, los efectos del sistema de turno y los roles que los sujetos desempeñan en los espacios públicos y privados (Barrientos, Salinas, Rojas y Meza, 2009; Vergara, 2007).

Klubbock (1995), en un estudio sobre la Compañía Minera El Teniente en Chile, destaca la importancia de la ideología de género en el moldeamiento de la clase trabajadora y cómo se estructuraron las identidades en este contexto. Ayala (2012) explora en un estudio cuantitativo los obstáculos de las mujeres en la minería, considerando la cultura minera, los aspectos organizacionales y el liderazgo. Salinas *et al.* (2011) coinciden con Ayala (2012) en la centralidad de la cultura minera; abordan en lo específico el discurso como dispositivo comunicacional, en donde los trabajadores a través del uso de un lenguaje indirecto ocultan la discriminación y una identidad masculina hegemónica. En síntesis, los antecedentes expuestos enmarcan el contexto de análisis del estudio.

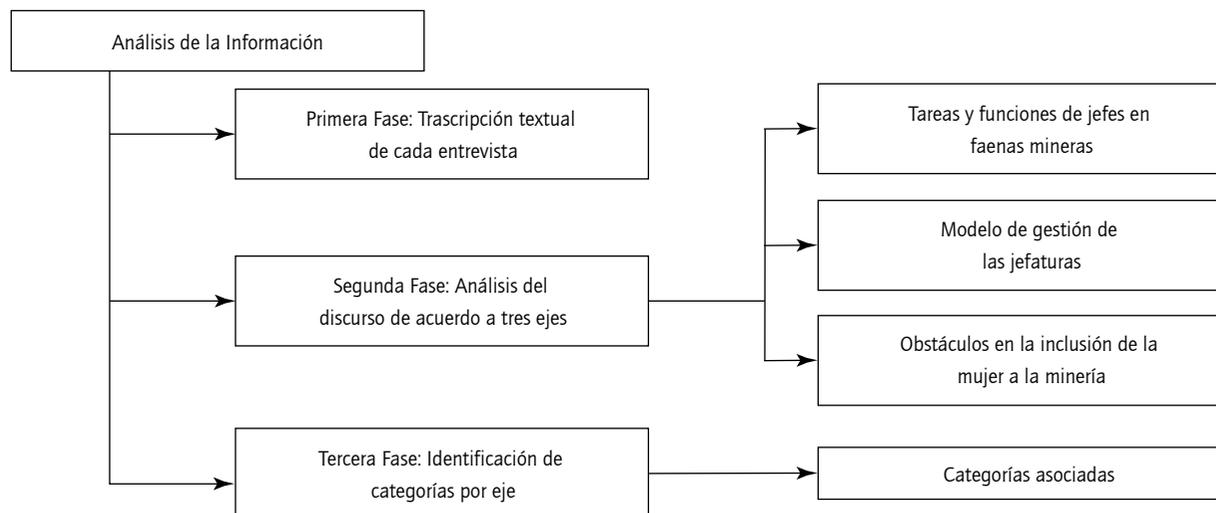
Metodología

Realizamos un estudio de caso de carácter exploratorio con fines interpretativos y utilizamos la entrevista en profundidad, en torno a dos ejes centrales: las tareas y funciones de los jefes y sus modelos de gestión. Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio de 2012 y junio de 2013 en forma secuencial, de tal manera que cada entrevista retroalimentó la siguiente, integrando las observaciones en su análisis. Cada participante firmó un consentimiento informado, que garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente.

Descripción de la muestra

La muestra fue conformada por jefes de la Compañía Minera Esperanza que cumplieran los siguientes criterios: 1) desempeñarse bajo un sistema de turnos (4x3 o 7x7); 2) ejercer el cargo de jefe en unidades con operadoras mujeres, y 3) tener una experiencia laboral no menor a tres años en el cargo. Bajo estos criterios, realizamos una entrevista de carácter piloto que nos permitió revisar el protocolo de la misma, para luego efectuar ocho entrevistas a jefes. El promedio de edad de los entrevistados fue de 45 años. En cuanto a su estado civil, siete de ellos eran casados y uno soltero. El promedio de hijos de los entrevistados fue de tres. En términos de educación, todos tienen enseñanza media completa y, en algunos

DIAGRAMA 1. Análisis de la información



Fuente: Elaboración propia.

casos, con enseñanza técnica o universitaria. En cuanto a sus cargos, hay superintendentes en áreas de mina, de personas y operaciones; también líderes de proyecto, jefes de entrenamiento, e instructores de operaciones y mina. En cuanto al sistema de turnos, seis se desempeñan bajo un régimen de 4x3 y dos en 7x7.

Antecedentes del caso de estudio

La Compañía Minera Esperanza está ubicada a 180 kilómetros de la ciudad de Antofagasta, en el extremo norte de Chile, específicamente en la comuna de Sierra Gorda. Es un yacimiento de cobre y oro, que inicia su trabajo a mediados de 2008. Minera Esperanza, perteneciente al grupo Antofagasta *Minerals* y *Marubeni Corporation*, opera en Australia, Canadá, Perú, África, entre otros. Respecto al capital humano, sus procesos de selección, reclutamiento y mantención han permitido la incorporación de trabajadores de la Región de Antofagasta con y sin experiencia previa en la minería, como también mujeres. De los 1.300 trabajadores directos de la compañía, solo 134 son mujeres, de las cuales 65 son operadoras de equipos mineros bajo un sistema de turno 7x7 (Cochilco, 2013)².

² Al finalizar este trabajo, se anunció en la prensa regional (julio de 2014) que Minera Esperanza fue fusionada con la compañía El Tesoro, ambas pertenecientes al mismo *holding* Antofagasta *Minerals*, conformando la Compañía Centinela, lo que constituye un ejemplo del dinamismo del sector.

Análisis de la información

Las entrevistas fueron analizadas según el sistema de codificación de la *Grounded Theory* (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006), contemplando los siguientes pasos (Diagrama 1):

- Transcripción textual de las entrevistas a jefes de la Compañía Minera Esperanza.
- Análisis de los discursos, según tareas y funciones de jefes en faenas mineras, modelo de gestión de las jefaturas, y obstáculos de la mujer en la minería.
- Identificación de subcategorías asociadas a los discursos de las jefaturas

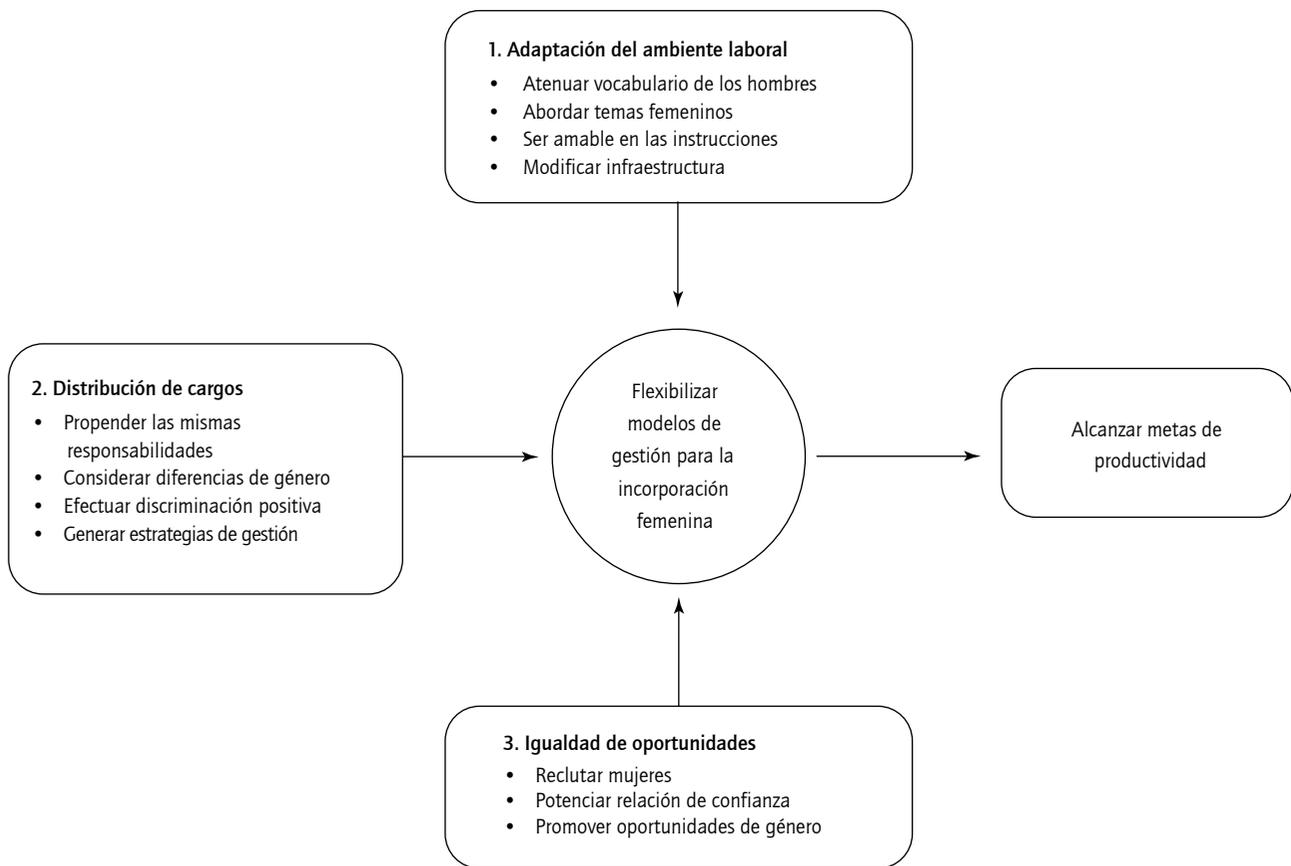
Resultados

Tareas y funciones de jefes en faenas mineras

Dentro de las tareas y funciones que han debido desarrollar los jefes para incorporar a las mujeres en los equipos operativos, se destacan tres aspectos centrales: 1) la adaptación del ambiente laboral, 2) la distribución de cargos y 3) promover la igualdad de oportunidades (Figura 1).

Respecto al primero, en sus discursos, los jefes señalan cambios en aspectos culturales (género) como: atenuar vocabulario de los hombres, abordar temas femeninos y ser amables en la forma de impartir las instrucciones, todos factores que facilitan la incorporación de las mujeres.

FIGURA 1. Tareas y funciones de jefes en faenas mineras



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al segundo, por una parte, la distribución de cargos ha implicado que los jefes propendan a otorgar las mismas responsabilidades a hombres y mujeres en faena y, al mismo tiempo, deben tener presente las diferencias de género, utilizando estrategias de discriminación positiva; por ejemplo, cuando una trabajadora está embarazada, respetan los permisos y licencias. No obstante, los jefes insisten en que cada uno de estos aspectos ha sido abordado en forma intuitiva, ya que no han sido capacitados para enfrentar la complejidad asociada a la gestión de equipos mixtos, precisando una estrategia para ello.

En el tercer aspecto, las jefaturas plantean la necesidad de promover la igualdad de oportunidades, propiciando, por ejemplo, que las trabajadoras puedan elegir o prescindir de alguna tarea específica (levantar peso). Sin embargo, esta situación es percibida en forma negativa por los compañeros de trabajo, cuestionándose los aportes reales que las mujeres brindan en faena. Esta doble tensión en la estrategia de gestión de los jefes provoca que las trabajadoras tiendan a autoexcluirse de ejercer cargos vinculados

al trabajo en mina y/o en el rajo del yacimiento. A continuación, algunos comentarios que expresan lo expuesto:

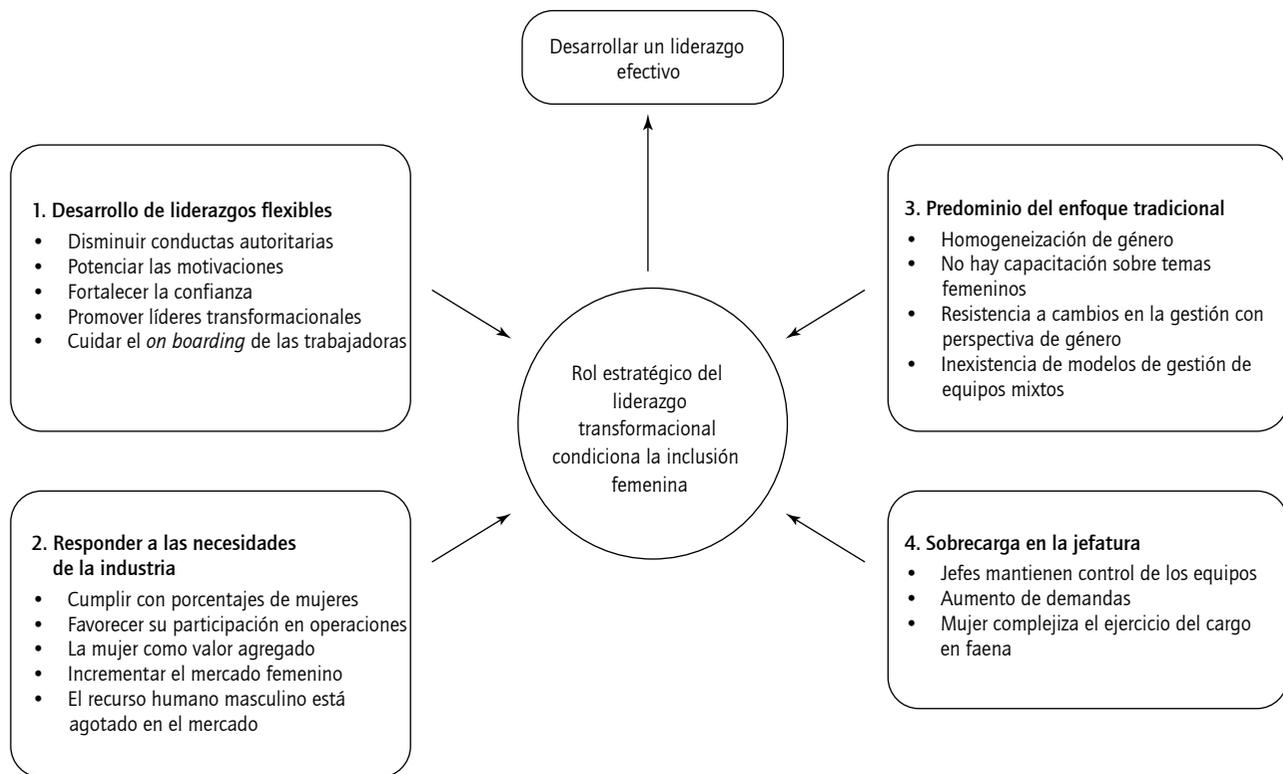
"[la mujer] hizo al hombre cambiar para asearse mejor, ser más ordenados y mejorar el lenguaje, ese es el gran rescate" (58 años, Instructor Mina).

"Hay cosas que uno no le va a poder pedir, lo que te decía, hay pegas que no va a poder hacer una mujer... lo hemos manejado de una forma bastante directa, hablando con la gente "mira, no la vamos a mandar a ella", una discriminación, pero al final del día que no sea impositiva, lograr que nazca de los mismos trabajadores, y que no se sientan..." (53 años, Superintendente de Operaciones Mina).

Modelo de gestión de las jefaturas

En cuanto a los modelos gestión que han debido desarrollar los jefes para incorporar y mantener a las mujeres dentro de los equipos operativos, destacan cuatro aspectos (Figura 2): dos que son favorables a la incorporación femenina –1)

FIGURA 2. Modelo de gestión de las jefaturas



Fuente: Elaboración propia.

desarrollo de liderazgos flexibles y 2) respuesta a las necesidades de la industria— y dos en un sentido contrario —3) predominio del enfoque tradicional y 4) sobrecarga de actividades para la jefatura—.

Respecto a la primera, los jefes en sus discursos señalan cambios favorables en aspectos vinculados al liderazgo, como disminuir el autoritarismo, potenciar las motivaciones, fortalecer la confianza y propiciar una buena llegada de las mujeres al equipo. Cabe destacar que estas prácticas no son desarrolladas de forma sostenida por todos los jefes, pero sí son destacadas como necesarias de incorporar a un mediano y largo plazo. En lo relacionado con lo que implica responder a las necesidades de la industria, los jefes son taxativos en señalar que la inclusión de las mujeres ha sido una política de la compañía, y con ello deben abordar un contexto laboral nuevo que exige una gestión diferenciadora y más flexible. Las mujeres son percibidas como un valor agregado para el rubro y en particular para la Compañía Minera Esperanza.

El tercer aspecto, que contradice lo anterior y que da cuenta de la complejidad del proceso de gestión, muestra la fuerza de los liderazgos tradicionales, expresados en la

resistencia a los cambios en la gestión, la inexistencia de planes organizacionales para gestionar equipos mixtos, o la falta de capacitación en temáticas femeninas. El cuarto aspecto que fue destacado en los discursos es la sobrecarga que implica para los jefes incorporar mujeres en las faenas mineras. Se requiere más control y supervisión como forma de mantener los estándares e índices de producción dentro de los equipos, convirtiendo la gestión de los jefes en más compleja. A continuación, algunos comentarios que ejemplifican lo expuesto:

“Los jefes deben tener un liderazgo de poder movilizar, de poder influir y de poder generar lazos culturales con las personas, confianza, posibilidad de opinión, posibilidad de cambio. Ese líder tenemos que trabajar acá” (53 años, Jefe de Entrenamiento Mina).

“El foco en cómo será el on boarding o aterrizaje de la mujer en la minería está en los jefes de turno; si un jefe de turno llega con una mentalidad cerrada o de no incorporación o no por diversidad es letal, esos viejos son los que han sido clave en la buena llegada o procesos que ha vivido la mujer para desarrollarse o seguir creciendo en la minería” (31 años, Superintendente Gestión de Personas).

Obstáculos en la inclusión de la mujer a la minería

Dentro de los obstáculos visualizados por las jefaturas respecto a la inclusión de la mujer en minería se destacan dos aspectos centrales: 1) una cultura minera hegemónica y 2) el predominio del enfoque tradicional de género (Figura 3).

En el primer aspecto, las jefaturas reafirman el contexto masculinizado y adverso que implica trabajar en faenas mineras y el predominio del machismo como modelo regulador. La existencia de prácticas hegemónicas, como el uso de un lenguaje soez, la minería como espacio de hombres, el trabajo rudo, la infraestructura preferentemente masculina, la existencia de mitos y prejuicios femeninos, entre otros, son particularidades que dificultan la inserción femenina en faenas operacionales.

El segundo aspecto está vinculado con el anterior. Se relaciona con la fuerza del orden tradicional de género, que se acentúa en este contexto productivo. Es decir, la fertilidad femenina, maternidad, multiplicidad de roles, la carga psicológica que afecta a las mujeres, la adaptación al sistema de turnos, el deterioro de la relación familiar, la masculinización femenina o la inamovilidad laboral del sector, son todas problemáticas de las mujeres y que deben ser abordadas por ellas mismas.

Con ello se retarda la incorporación de liderazgos transformacionales que remuevan un ecosistema laboral altamente

masculinizado y tradicional, retardando la presencia femenina en la industria. A continuación, algunos discursos que ejemplifican lo expuesto:

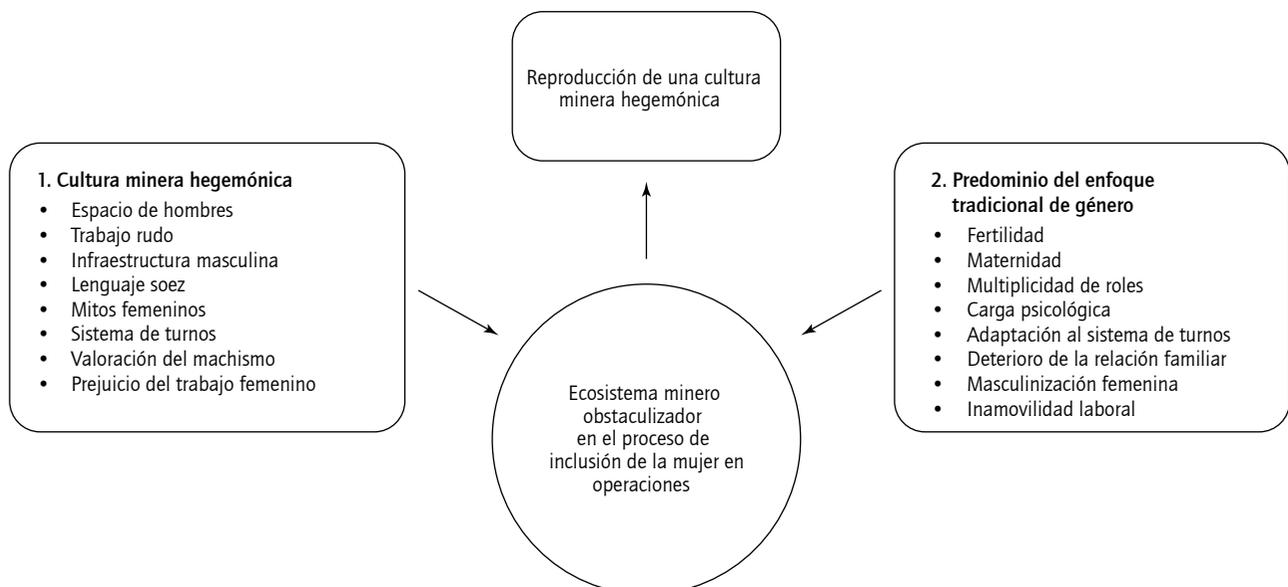
"Yo creo que es porque es muy hermética; la minería carga con un estigma de ser muy machista, y no sé si la industria ha hecho algo por cambiar esa imagen" (34 años, Asesor de Desarrollo).

"La estructura que tiene el negocio les da más pasada a los hombres que a las mujeres, les da más responsabilidades, más desarrollo, yo no entiendo por qué pero lo veo, lo veo en la minería, no en Esperanza, en la minería en general" (53 años, Superintendente de Operaciones).

Conclusiones

La minería a nivel internacional es una industria eminentemente masculina, cuyos modelos tradicionales de atracción y gestión del capital humano son adversos para revertir el escenario de escasez, los altos índices de rotación y la menor presencia femenina en el sector. No obstante, el valor estratégico de las jefaturas y sus liderazgos es creciente en la industria, en cuanto al éxito y desarrollo de la organización, ya que la actitud de los jefes hacia las personas a quienes lidera influye directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

FIGURA 3. Obstáculos en la inclusión de la mujer a la minería



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, los hallazgos del estudio son coincidentes ante las condiciones de dinamismo y globalización del mercado minero.

Por lo tanto, en el ejercicio del liderazgo es necesario transitar desde un enfoque tradicional, en donde el trabajador se concibe como capital humano inamovible, con escasa capacidad de gestión, hacia una visión más flexible y dinámica que predomine en la gestión del recurso humano.

De este modo, la incorporación femenina a la industria exige, entre otras modificaciones, transformar el modo de ejercer los liderazgos de las jefaturas. Los yacimientos que han incorporado al sector femenino en sus unidades operacionales han debido flexibilizar sus modelos de gestión, cambiando los mecanismos de negociación entre los jefes y las operadoras, así como entre los mismos trabajadores.

En el caso del Yacimiento Esperanza, se evidencian avances y retrocesos en la constitución y gestión de equipos mixtos. En consecuencia, es imperativo avanzar hacia la consolidación de un liderazgo transformacional que visualice diferencias y particularidades de género entre los(as) trabajadores(as) y con ello flexibilizar la gestión del recurso humano. Por ejemplo, considerar la distribución de tareas y turnos; facilitar la adaptación y proyección del sector femenino en el rubro promoviendo el desarrollo profesional de las operadoras; apoyar que ocupen cargos de jefatura, motivando al sector femenino a participar en la industria, así como otorgar a los jefes el real valor que tienen en la consolidación de una gestión más simétrica entre hombres y mujeres.

Estos hallazgos son centrales para una gestión estratégica en una industria que a nivel internacional experimenta una alta demanda y un intenso dinamismo. En consecuencia, evidenciamos una relación estrecha entre la incorporación y proyección de las mujeres en las faenas mineras y el liderazgo

de las jefaturas. Es decir, cuanto más flexible sea el modelo de gestión que la compañía posea frente a los obstáculos que afectan la incorporación y proyección de las mujeres (jornadas laborales, procesos de reclutamiento, capacitación, promoción vertical, etc.), más flexibles serán los liderazgos ejercidos por las jefaturas de la compañía (Diagrama 2).

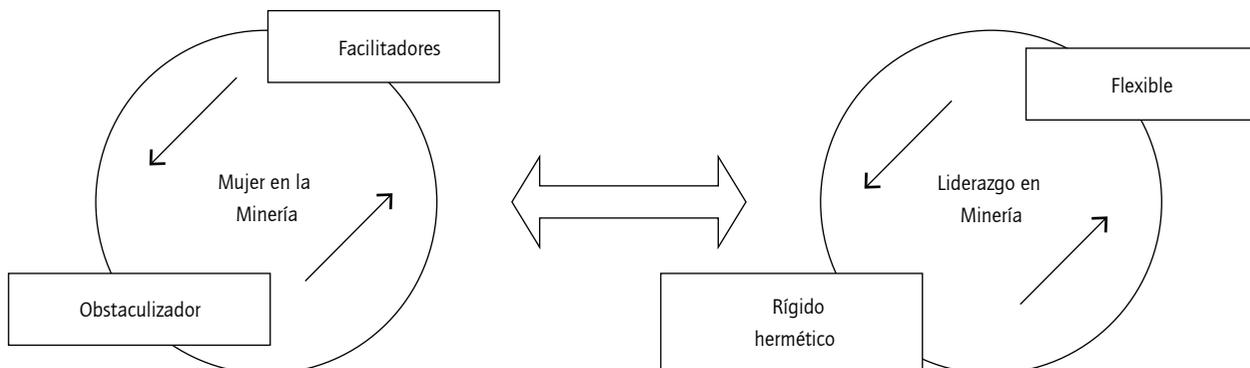
Esta relación de interdependencia nos lleva a focalizar la atención en el rol de los jefes en este proceso. Hasta ahora la atención de las compañías mineras ha priorizado los cambios en la infraestructura en sus faenas; por ejemplo, con la adaptación de camiones de alto tonelaje, implementación de baños para mujeres, implementación de sala de lactancia, adaptación del vestuario; entre otros, siendo modificaciones importantes, pero no suficientes para abordar la complejidad que implica la dotación de equipos mixtos en faenas eminentemente masculinas.

En consecuencia, la experiencia internacional en minería muestra dos dimensiones que se contraponen: por una parte, un esfuerzo sostenido por lograr el acceso y proporción de mujeres en el sector y, por otra, la existencia de restricciones de género como determinantes en el posicionamiento de las mujeres en la industria.

Entonces, el caso analizado evidencia aspectos positivos en las jefaturas, ya que han flexibilizado sus estilos de liderazgo, lo que en palabras de Antonakis *et al.* (2003) se conoce como *transitar desde un direccionamiento por excepción pasiva, a uno de excepción activa*, controlando —por ejemplo— las conductas autoritarias, potenciando la motivación de las trabajadoras, fortaleciendo la confianza, cuidando el lenguaje, entre otras acciones.

En términos propositivos, se espera que esta información permita desarrollar un modelo de gestión que posibilite el aumento de la inclusión de las mujeres a la industria, con especial énfasis en la centralidad de las jefaturas en este proceso de transformación.

DIAGRAMA 2. Modelo de liderazgo vs. mujeres en la minería



Fuente: Elaboración propia.

Se espera promover condiciones más favorables de negociación y de género en el rubro, con un número más representativo de trabajadoras en el sector. De esta manera, se modificaría la situación de excepcionalidad que tienen en la actualidad las trabajadoras insertas en la industria, permeando la organización con las prácticas y discursos de mujeres y hombres de manera más inclusiva. En esta misma línea, se propone que los planes que se diseñen a nivel estratégico organizacional y comunicacional aborden la dimensión de género en términos integrales en todo el proceso de gestión del recurso humano. Se requiere utilizar distintos medios de socialización laboral, donde se puedan analizar los estereotipos de género, ya sea a través de talleres formativos, medios de comunicación internos y externos, en las actividades de recreación de la familia y el trabajador, en los sindicatos, entre otros.

Finalmente, es un desafío para los investigadores continuar analizando la transformación de los liderazgos de las jefaturas en la estructura de las compañías mineras, como una herramienta de gestión estratégica que facilite la incorporación, mantención y proyección de las mujeres en el rubro.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Rol del Jefe: Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Granica.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leader Quarterly*, 14, 261-295.
- Ayala, E. (2012). *Mujer y Minería: situación de la industria chilena*. Recuperado el 4 de enero de 2013 de: <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/11/Mujer-y-Mineria-Elizabeth-Ayala-20121.pdf>.
- Barrientos, J., Salinas, P., Rojas, P., & Meza, P. (2009). Minería, género y cultura. Una aproximación etnográfica a espacios de esparcimiento y diversión masculina en el norte de Chile. *AIBRI. Revista de Antropología Iberoamericana*, 4(3), 385-408.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. Recuperado el 27 de julio de 2014 de: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13220/JCM_Sub_Vol9_49_v4_July%202013.pdf?sequence=1.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carbonero, M., & Levín, S. (2007). *Entre familia y trabajo*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Casen (2009). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de: http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen2009/RESULTADOS_CASEN_2009.pdf.
- Centre for women in politics and public leadership (2012). *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources*. Recuperado el 4 de mayo de 2014 de: <http://www.carleton.ca/cwppi/wp-content/uploads/Women-in-Mining-2.5.pdf>.
- Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) (2013). *Minería en Chile: impacto en regiones y desafíos para su desarrollo*. Recuperado el 15 de julio de 2014 de: http://www.cochilco.cl/descargas/estadisticas/libro/Libro_Mineria_en_Chile_Impacto_en_Regiones_y_Desafios_para_su_Desarrollo.pdf.
- De Klerk, I. (2012). *The perceptions of the work environment of women in core mining activities*. Recuperado el 8 de 2014 de: http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/8670/De_Klerk_I.pdf?sequence=1.
- Escapa, R., & Martínez, L. (2010). *Razones para la igualdad*. Recuperado el 5 de agosto de 2013 de: http://www.institutomujer.jccm.es/fileadmin/user_upload/PUBLICACIONES/Razones_igualdad/razones_para_la_igualdad_1_.pdf.
- Fundación Chile (2013). *Fuerza laboral de la gran minería chilena 2012-2020. Diagnóstico y recomendaciones*. Recuperado el 10 de mayo de 2013 de: <http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2013/04/Fuerza-Laboral-de-la-Gran-Mineria-Chilena-2012-2020.pdf>.
- Fundación Chile (2014). *Fuerza laboral de la gran minería chilena 2013-2022. Diagnóstico y recomendaciones*. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de: http://www.fundacionchile.com/archivos/Estudio_Fuerza_Laboral_de_la_gran_miner_abt.pdf.
- Harding, S. (1986). *The Science Questions in Feminism*. Ithaca and London Cornell University Press.
- Kemp, D., & Pattenden, C. (2007). *Retention of Women in the Minerals Industry. En Unearthing New Resources: attracting and retaining women in the Australian minerals industry* (111-197). Recuperado el 19 de enero de 2013 de: <http://www.csrn.uq.edu.au/docs/women-in-mining.pdf>.
- Klubock, T. (1995). Hombres y mujeres en El Teniente. La construcción de género y clase en la minería chilena del cobre, 1904-1951. En L. Godoy [et al.] (ed.). *Disciplina y desacato. Construcción de identidad en Chile, siglos XIX y XX* (223-253). Santiago de Chile: Coedición SUR/CEDEM, 1995; 1ª edición. Recuperado el 15 de julio de 2013 de: <http://www.sitiosur.cl/r.php?id=642>.
- Kotter, A. (2004). *Lo que de verdad hacen los líderes*. En: Harvard Business Review (pp. 39-64). Buenos Aires: Ediciones Deusto S.A.
- León, M. (2000). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo editores.
- Lozeva, S., & Marinova, D. (2010). Negotiating Gender: Experience from Western Australian Mining Industry. *Journal of Economic and Social Polic*, 13(2), 123-145.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y Evaluación*. Recuperado el 28 de mayo de 2013 de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>.
- Ministerio de Minas y Energía (2012). *Censo Minero Departamental Colombiano*. Recuperado el 21 de diciembre de 2013 de: <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/CensoMinero/CensoMineroDptal3.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2013). *Estudios Territoriales de la OCDE: Antofagasta, Chile*. Antofagasta: OCDE, CREO.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2007). *Informe VI, La promoción de empresas sostenibles*. Recuperado el 3 de junio de 2012 de: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>.

- Painter-Morland, M. (2012). *Género Liderazgo y Organización*. Recuperado el 28 de octubre de 2013 de: http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/planif_presup/genero/documentacion/Genero_liderazgo_y_organizacion.pdf.
- Pattenden, C., & Tallent, P. (2012). *Increasing the involvement of women in the south Australian resources sector*. Recuperado el 5 de julio de 2013 de: http://www.resa.org.au/media/3530/resa_paper_final_1_february_2012.pdf.
- Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Reuvers, M., Van Engen, M., Vinkenburg, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Río Tinto (2009). Why gender matters. A resource guide for integrating gender consideration into communities work at Río Tinto. Recuperado el 15 de diciembre de 2012 de: http://www.riotinto.com/documents/reportspublications/rio_tinto_gender_guide.pdf.
- Salinas, P. (2011). *Mujer y Cobre: Cultura e Ideología Minera en el Norte Grande de Chile*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Salinas, P., & Arancibia, S. (2006). *Discursos masculinos sobre el poder de las mujeres en Chile. Sujetos y subjetividades*. Recuperado el 4 de diciembre de 2012 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362006000200004&script=sci_arttext.
- Salinas, P., & Román, G. (2014). Gender barriers in Chilean mining: a strategic management. *Academia Revista Latinomericana de Administración*, 27(1), 92-107.
- Scott, J. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de: <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8762%28198612%2991%3A5%3C1053%3AGAUCOH%3E2.0.CO%3B2-Z>.
- Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina. Recuperado el 9 de mayo de 2013 de: http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplina.pdf.
- Tallichet, S. (2000). Barriers to Women's Advancement in Underground Coal Mining. *Rural Sociology*, 65, 234-252.
- The Chamber of Minerals and Energy of Western Australia (2009). *Attraction and Retention of Women in the Western Australian Resources Sector*. Recuperado el 3 de mayo de 2013 de: http://www.cmewa.com/UserDir/CMEPublications/081127-MPR-Women_in_Resources_Ful_report8.pdf.
- The World Bank (2009). Gender dimensions of the extractive industries. Recuperado el 9 de abril de 2013 de: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/EXTTEXTINDWOM/0,,menuPK:3157100~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:3156914,00.html>.
- The World Bank (2012). *Removing Barriers to Economic Inclusion*. Recuperado el 8 de abril de 2013 de: <http://wbl.worldbank.org/~media/FPDKM/WBL/Documents/Reports/2012/Women-Business-and-the-Law-2012.pdf>.
- Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. (2006). *Teoría Fundamentada: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: Centro de investigaciones Sociológicas.
- Vergara, A. (2007). Ciudades privadas: la vida de los trabajadores del cobre. En R. Sagredo y C. Gazmuri (eds.). *Historia de la vida privada en Chile 3* (419-436). Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Women in Mining (2010). *Ramp-UP: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector*. Final Report. Recuperado el 31 de julio de 2013 de: <http://www.mih.ca/en/publications/resources/Ramp-UPFinal2010.pdf>.
- Women in Mining (2013). Mining for talent. A study of women on boards in the mining industry by WIM (UK) and PwG. Recuperado el 13 de junio de 2013 de: http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/mining-for-talent.pdf.
- Zapata, F. (2002). Los mineros como actores sociales y políticos en Bolivia, Chile y Perú durante el siglo XX. *Revista Estudios Atacameños*, 22, 91-103.