



Magíster en Comunicación Estratégica
Escuela de Periodismo
Universidad Católica del Norte

“Rol y Liderazgo de Jefes y/o Supervisores en el proceso de Inclusión y Adaptación de las Mujeres en Áreas Operacionales de Minera Esperanza en la Región de Antofagasta”

Tesis para optar al grado de Magíster en Comunicación Estratégica

CAMILA FERNANDA CORDERO CHAU

Profesora Guía: Paulina Salinas Meruane Ph.D

Antofagasta, Chile

2013

Esta tesis contó con el apoyo del proyecto Fondecyt N° 1120026

ÍNDICE

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	6

Capítulo I

Diseño de Investigación.	8
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivos Generales.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación.....	15

Capítulo II

Diseño Metodológico.....	17
2.1 Enfoque de la Investigación	17
2.2 Tipo de Investigación.....	18
2.3 Metodología.....	19
2.4 Unidad de Análisis.....	20
2.4.1 Características de la compañía Minera Esperanza.....	21
2.5 Procedimiento Metodológico.....	24
2.6 Análisis de los Datos	25
2.7 Criterios de Validación	27

Capítulo III

Marco Teórico.....	28
3.1 Liderazgo y su importancia estratégica en las Empresas Mineras..	28
3.2 Las Mujeres en la Gran Minería del Cobre	36
3.3 Barreras de Inclusión en la Minería	41

Capítulo IV

Resultados	47
4.1 Tareas y funciones de jefes y supervisores	
Tabla 1	47
4.2 Modelo de gestión de jefes y/o supervisores	
Tabla 2	52
Tabla 3	56
4.3 Mujer y trabajo minero	
Tabla 4	61
4.4 Obstáculos y facilitadores en la inclusión de la mujer en la minería	
Tabla 5	64
Tabla 6	66

Capítulo V

Conclusiones	69
Sugerencias	74
Bibliografía.....	76
Anexo I: Consentimientos Informados.....	CD
Anexo II: Ficha de Entrevistados.	CD
Anexo III: Protocolo de Entrevistas	CD
Anexo IV: Tablas de Análisis	CD
Anexo V: Transcripción de Entrevistas	CD

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a quienes me apoyaron en la elaboración de este trabajo. Primero que todo a la profesora Paulina Salinas, por invitarme a ser parte del proyecto Fondecyt N° 1120026 “Cultura Minera y Masculinidad: La Sub representación de las mujeres en la minería chilena, un obstáculo para el desarrollo sustentable”, del cual esta investigación es parte; además de acompañarme y apoyarme en mi proceso de formación, siendo un referente importante durante todos estos años en materia investigativa y personal.

A la Escuela de Periodismo por darme la oportunidad de participar del Magíster en Comunicación Estratégica, como también a todos los docentes que fueron parte de este postgrado, quienes desde su experiencia compartieron conmigo su conocimiento, contribuyendo en mi desarrollo para ser una mejor profesional en el área.

Especial agradecimiento a la Compañía Minera Esperanza, la cual me brindó el espacio para desarrollar entrevistas en faena, como también toda la disponibilidad en responder y entregar información sobre la compañía, herramientas que fueron de gran utilidad a la hora de desarrollar este trabajo.

Finalmente, y de manera especial agradezco a mi familia y amigos por su apoyo incondicional en mi vida como también en mi trabajo. A mis padres por siempre creer en mí, dándome su apoyo y confianza incondicional; a mis hermanas por ser mis mayores compañeras durante todo este proceso; y por último a mis amigos quienes en todo momento estuvieron ahí, entregando su apoyo y ánimo.

RESUMEN

El siguiente estudio de caso analiza desde una perspectiva estratégica, el rol y liderazgo que jefes y/o supervisores ejercen dentro del proceso de inclusión y adaptación de mujeres en áreas operacionales de la Compañía Minera Esperanza, mediante un análisis de discurso basado en los lineamientos de la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (2006), y en donde se develaron las percepciones de las jefaturas respecto a cuatro ejes de investigación: tareas y funciones de jefes y/o supervisores; modelo de gestión que éstos desarrollan en sus equipos; evolución de la mujer en la minería; y por último obstáculos y facilitadores que trabajadoras poseen para insertarse en la industria extractiva.

Ante esto, el presente estudio muestra cómo se desenvuelven los roles y tipos de liderazgos en las jefaturas de Minera Esperanza, bajo un modelo de negocio innovador que la compañía instaló a nivel privado, al ser la primera empresa minera en declarar su carácter mixto en cuanto a capital humano. Frente a esto, los discursos permitieron visualizar que tanto la compañía como los jefes de Minera Esperanza se desenvuelven bajo dos dimensiones ante la llegada de la mujer a faena; por un lado generando espacios de participación, mejoras en la infraestructura, y normativas que permitan la inclusión de las mujeres al rubro minero; mientras que por otro lado ambos siguen reproduciendo estructuras que perpetúan el dominio masculino y validan la invisibilización de las trabajadoras como mecanismo de mantención dentro del sector minero.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, la concepción de la industria minera como un espacio eminentemente masculinizado se ha ido construyendo y reproduciendo en la mayoría de las compañías del rubro extractivo. En la actualidad este panorama ha tenido reformas pero de manera incipiente, se estima que del total de mano de obra que trabaja en la industria de la gran minería en Chile, tan sólo el 7,1% son mujeres (Fundación Chile, 2013), esta cifra representaría una amenaza a la sustentabilidad de las compañías ante un contexto de capital humano escaso para los próximos años en la industria (Fundación Chile, 2011), lo que lleva a cuestionar los nichos de trabajadores que pueden ser abordados ante esta necesidad. Desde este panorama de escasez de capital humano, poner énfasis en lo que significa el liderazgo desde un enfoque estratégico para el desarrollo sustentable de las organizaciones, específicamente en la generación de cambios de mayor impacto bajo un marco empresarial competitivo, resulta de vital relevancia como una forma de movilizar reformas acordes al contexto empresarial que las compañías mineras poseen actualmente, resguardando así la sustentabilidad de la misma dentro de la industria. Bajo esta problemática, surgió la necesidad de poder estudiar el caso de Minera Esperanza, compañía ubicada en la Segunda Región de Chile, que ha generado cambios a nivel de la industria por ser la primera empresa privada del rubro en constituirse como una organización con capital humano mixto en sus distintas áreas de desarrollo.

Por tanto, en el primer capítulo de este estudio se presentan los principales hallazgos y conclusiones respecto a las temáticas abordadas en esta investigación, como lo es el liderazgo en los procesos de cambio organizacional; estudios de género existentes, enfatizando en aquellos de carácter nacional y regional; y en los avances que se han realizado en la industria minera en materia de inclusión de mujeres alrededor del mundo.

El segundo capítulo expone la metodología del estudio, los instrumentos utilizados en la recolección de información y la unidad de análisis abordada. Por tratarse esta investigación de un estudio de caso, en este capítulo se enfatizó en la exposición de

información que caracteriza y explica el modelo de gestión y constitución de la Compañía Minera Esperanza.

En el tercer capítulo, correspondiente al Marco Teórico, se trabajó los tres principales ejes que aborda esta investigación a nivel epistemológico, por un lado la importancia del liderazgo a nivel organizacional minero; en segundo lugar se expone el desarrollo que la mujer ha tenido en materia laboral en la gran minería tanto a nivel global como local; y por último se exhibe la situación respecto a estudios que abordan las barreras que poseen las mujeres en la industria minera.

El cuarto capítulo presenta los resultados del análisis de los discursos de los jefes bajo cuatro ejes de investigación: tareas y funciones de jefes y/o supervisores; modelo de gestión que éstos desarrollan en sus equipos; evolución de la mujer en la minería; y por último obstáculos y facilitadores que las trabajadoras presentan para insertarse en la industria extractiva, develando a través de este foco de análisis las apreciaciones, constructos y prácticas desarrolladas por las jefaturas de Minera Esperanza respecto a estas temáticas.

Finalmente, el quinto capítulo de esta investigación, desarrolló las conclusiones derivadas directamente de los objetivos planteados por el estudio, exhibiendo el modelo de gestión y tipo de liderazgo ejercido por las jefaturas en cuanto al proceso de inclusión de mujeres en áreas operacionales en Minera Esperanza, develando con ello la relevancia y poder que éstos poseen en la adaptación de las trabajadoras en la compañía.

CAPÍTULO I: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El liderazgo en la empresa se ha tornado un eje estratégico para el éxito y desarrollo sustentable de la organización. Esto se debe a que hoy la naturaleza del mundo empresarial es más competitiva (Alles, 2009; Kotter, 2004), demandando un liderazgo más activo en sus redes de ejecución, como también la generación de cambios de mayor impacto. Bajo este contexto, es que en este estudio se analiza la relación que existe entre el rol y tipo de liderazgo que Jefes y/o Supervisores ejercen en la industria minera; y la incorporación y mantención de mujeres en áreas operacionales en faena, enfocándonos específicamente en el caso de la Compañía Minera Esperanza, ubicada en la Región de Antofagasta. Particularmente esta empresa ha sido el primer yacimiento minero privado que desde sus inicios, el 2008, se concibe como un proyecto mixto, esto significó implementar una política organizacional que permitiera la incorporación tanto de mujeres como hombres en las distintas etapas del proceso productivo. En la actualidad, en esta compañía el porcentaje de mujeres alcanza un 12%, siendo así la segunda empresa en el país, luego de Codelco División Gabriela Mistral (26%), con mayor índice de trabajadoras en minería (Sernam, 2010).

Hoy en día las empresas se enfrentan a un contexto de mercado dinámico, que les exige capacidad de adaptación y competitividad. Ante estas nuevas y cambiantes formas de producción, los recursos humanos y sociales se han convertido en potenciales motores del éxito empresarial, por lo que la viabilidad y supervivencia de éstas depende de las oportunidades de capacitación; motivación; no haya discriminación; y buenas relaciones de trabajo que ofrezca la compañía (OIT, 2007; Morales, 2004).

Las empresas mineras no están exentas de este nuevo escenario, debiendo inclusive, a corto plazo, generar cambios sustantivos en su estructura organizacional. Entre el 2011 y el 2012 el sector minero creció en 24 mil personas aproximadamente, esto gatillado por el incremento de proyectos venideros en la industria, los cuales llegarán a 23 entre el 2012- 2020 (Fundación Chile, 2013). Así, el déficit de mano de obra calificada que afectará según proyecciones a la industria minera del país en los próximos años 2015-2020, será uno de los grandes temas a resolver, puesto que para el 2020 la demanda por

capital humano ascenderá a 14.600 trabajadores internos y 23.083 de empresas proveedoras (Fundación Chile, 2013; 2011). Ante esta demanda resulta interesante analizar el caso del yacimiento minero de cobre y oro perteneciente a las firmas Antofagasta Minerals y Marubeni Corporation, Minera Esperanza. Como mencionamos anteriormente, la compañía se definió como sustentable, entre cuyas características destacan que la mayoría de sus trabajadores habitaran en la región de Antofagasta y fuera conformado de forma mixta - hombres y mujeres - desempeñándose en distintas áreas de producción¹, situación que marcó un precedente respecto a otros yacimientos privados de la región y del país.

Sin embargo, en el marco de este estudio hay dos cuestiones que son relevantes de tener en consideración. Primero, que la participación laboral femenina en esta industria sigue siendo una de las más bajas en materia de inclusión, ya que del total de mujeres ocupadas en Chile, tan sólo el 0,4% pertenece al rubro minero, mientras que de los hombres ocupados, el porcentaje aumenta a un 3,3% (Casen, 2009). Asimismo, la menor participación femenina se ve reflejada, principalmente, en el bajo porcentaje de trabajadoras en el proceso de operación. En el país, por cada mujer que ocupa algún puesto laboral en el sector de extracción u operacional, existen 13 hombres que se desempeñan en este mismo ámbito (Ibid., 2009). Esto significa, que en Chile del total de trabajadores en minería sólo 7,1% son mujeres (Fundación Chile, 2013) demostrando así la menor inclusión y mantención del sector femenino en esta industria y el mayor predominio masculino; situación también presente en otros rubros como la construcción, la metalurgia o la pesca extractiva. No obstante, la minería cumple hoy un rol estratégico en la economía nacional, por lo que esta situación tiene un mayor impacto respecto a la sustentabilidad de la actividad.

El segundo aspecto que ha sido insuficientemente abordado en esta problemática es el rol estratégico, desde nuestra concepción investigativa, que desempeñan los jefes y/o supervisores en este proceso de inclusión y adaptación de mujeres en el caso del yacimiento Esperanza, esta visión estratégica implica abordar el liderazgo como un eje central en las organizaciones. Al respecto, diversos estudios plantean la relevancia que ejerce el rol y presencia del líder en el comportamiento de su equipo, vale decir, la actitud de los jefes hacia las personas a quienes lidera influye directa y significativamente en el

¹ http://www.mineraesperanza.cl/nuestra-compania/organizacion_y_personas/Pages/default.aspx

comportamiento de los trabajadores y su desempeño (Schaeffer, 2004; Mc Gregor, 1994). Por otro lado, investigaciones destacan la influencia que la comprensión que él o la líder debe tener del entorno en el cual ejerce su labor, como también del equipo al cual encabeza; teniendo presente diversos aspectos como es sexo, edad, o lugar de procedencia de los trabajadores (as); todo esto bajo los objetivos de la compañía lo que potencia una mejor ejecución de la labor productiva (Noriega, 2008; Goleman, 1998).

Los antecedentes recién destacados, nos señalan la relevancia que tienen los jefes y/o supervisores en el proceso de incorporación y permanencia de las mujeres en la industria minera. A nivel internacional, diversos estudios muestran los distintos aspectos asociados a este fenómeno. Mayes y Pini (2010) por medio de entrevistas a directivas en empresas mineras de Australia, detectaron que si bien hoy existe un reducido número de mujeres en la gerencia, situación inédita en un mercado eminentemente masculino; éstas han debido cargar con un alto costo, siendo la neutralización de género la estrategia más usada para desenvolverse en dicho sector. Tallichet por otro lado, mostró en el 2000 y diez años después Lozeva y Marinova (2010), que la minería no ha desarrollado un modelo de inclusión femenina que flexibilice la hegemonía masculina y la neutralización de género, para facilitar así la incorporación y proyección de ellas en dicho espacio laboral.

En este sentido, el yacimiento Esperanza se adscribió al convenio de Buenas Prácticas Laborales² (Sernam, 2008) a modo de consolidar el compromiso de mayor inclusión femenina dentro de su empresa. Sin embargo, en esta tarea de facilitar la incorporación de un mayor número de mujeres en áreas operacionales en faena, no existen antecedentes que permitan conocer específicamente el rol estratégico que jefes y/o supervisores tienen en este proceso, pues son ellos los que han asumido mayoritariamente la tarea de insertar a las mujeres de forma directa a los distintos grupos de trabajo; manejar los vínculos entre la gerencia y los trabajadores; orientar las acciones al interior de los equipos; entre otros aspectos que conlleva su cargo.

De esta manera, se concibe que la centralidad del liderazgo en las organizaciones sea un factor preponderante en una mayor integración de las mujeres al mercado laboral en general. Dicho eje ha sido abordado como objetivo estratégico de forma sostenida

² <http://www.sernam.cl>

desde el mercado hasta las políticas públicas promulgadas por el Estado. Respecto a éstas últimas, en 1994 el Servicio Nacional de la Mujer desarrolló el Plan de Igualdad de Oportunidades, cuya finalidad era servir como instrumento para trabajar en favor de la equidad de género y del justo reconocimiento de este sector (Sernam, 2011; Contreras y Plaza, 2007).

Bajo esta premisa, distintas iniciativas legales como: la ley N°20.348 sobre igualdad de remuneraciones, dictada por la ex Presidenta Michelle Bachelet³; la reciente Ley N° 20.545 que extiende el descanso postnatal a mujeres trabajadoras⁴; el programa de Buenas Prácticas Laborales ya mencionado; y la Norma Chilena 3262 “Sello Igualdad-Conciliación. Vida laboral, familiar y personal”⁵; han buscado estimular la incorporación de las mujeres al mercado laboral. Sin embargo, todas estas medidas se han levantado desde las normativas vigentes dentro del Código del Trabajo, estamento que mantiene las bases establecidas a comienzos del siglo XX, donde se construyó de acuerdo a la legislación laboral, la protección de la familia; como una acción más bien moralizadora y de control, que sobrevaloró el papel de la mujer como esposa y eje central de lo privado (Caamaño, 2010). La vigencia de esta concepción laboral se observa aún en la sociedad chilena, desde distintas aristas, por ejemplo los resultados de la reciente ley de postnatal: según la encuesta ENCLA Género (2011) de un total de 36.826 hombres que fueron padres durante el 24 de octubre de 2011 al 26 de octubre de 2012, tan sólo 611 hicieron uso del permiso, situación que gráfica las resistencias que generan las transformaciones culturales que van a favor de una corresponsabilidad de género.

Respecto a la situación laboral de las mujeres en el país, son diversos los estudios que abordan las problemáticas asociadas a una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Por ejemplo, desde la historiografía, Zárata y Godoy (2005), visualizaron la escasa inclusión de éstas en el proceso productivo que el país desarrolló desde su constitución. Carbonero y Levín (2007), García y Oliveira (2007), por otra parte demuestran los obstáculos que las mujeres deben sobrellevar al ingresar al mundo laboral, entre ellos la responsabilidad familiar y la escasa flexibilidad horaria (Rau, 2012). El análisis de las prácticas laborales en Chile y sus regulaciones, da cuenta cómo estos aspectos constituyen los principales obstáculos de inclusión femenina al trabajo,

³ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1003601>

⁴ <http://www.bcn.cl/guias/ley-postnatal>

⁵ <http://www.sernam.cl>

posicionándolas a éstas en actividades diarias culturalmente encargadas a las mujeres, como es el cuidado de la familia e hijos. A nivel regional también se han desarrollado diversos trabajos de ésta índole, en donde las condiciones del mercado laboral de Antofagasta destacan por reproducir construcciones sociales que desincentivan la incorporación de mujeres en actividades no tradicionales como lo es la minería; esto gatillado principalmente por la lejanía de los yacimientos mineros, el sistema de turno, las políticas de empleo y clima laboral, no favoreciendo con ello la incorporación de este sector al rubro (Salinas et. al., 2010).

Las dificultades que experimentan las mujeres por compatibilizar sus roles en el trabajo y la familia tiene su origen en procesos más complejos de orden cultural e histórico, lo que se ha denominado en la literatura especializada como la “performatividad de género” (Butler, 1990), es decir; el régimen y acción que según los géneros se ha constituido básicamente por medio de la repetición de acciones que con el tiempo han sido validadas y ritualizadas. La cohesión de estas figuras de acción o “performances”, que en este caso configuran la identidad de género, determinan tanto a hombres como a mujeres en los espacios públicos y privados, condicionando así las expectativas y requerimientos de cada uno de ellos en las distintas áreas de desarrollo, específicamente en este caso particular, “en el área laboral” (Ibid, 1990).

La performatividad de género en el trabajo, en cuanto a constructo cultural, es una tensión determinada en la presencia/ausencia de las mujeres en el mercado laboral, donde ésta ocupa un rol secundario (Avendaño, 2008). Por otro lado, la segmentación laboral es otro mecanismo cultural que conforma esta performatividad de género, que ha reforzado una identidad femenina que relega a las mujeres a un segundo plano (Richter, 2007; Guzmán y Mauro, 2004 citado en Contreras y Plaza, 2007), por lo mismo, no resulta fácil la modificación de estos aspectos.

No obstante, teniendo presente estos antecedentes previos, y como ya lo mencionamos interesa en el marco de este estudio problematizar uno de los aspectos asociados a la incorporación de las mujeres al mercado minero, referido esto al rol y funciones que jefes o supervisores desarrollan en este proceso. La jefatura es un segmento que se desenvuelve dentro del Core Business mismo de la industria minera, teniendo el manejo y liderazgo de capital humano en la operación de minas (Kotter, 2004).

Por lo tanto, vincular un buen liderazgo hacia una modificación del modelo organizacional minero, basado principalmente en la hegemonía masculina, (Ramos, 2006), daría cuenta de la implicancia que tienen los jefes y/o supervisores en este aspecto, para ello en este estudio se propuso responder interrogantes como; ¿Qué medidas son adoptadas por Jefes y/o Supervisores para favorecer la incorporación de mujeres en faena?; ¿Cuál es la actitud que el jefe y/o supervisor debe desarrollar para lograr una mejor inclusión de las mujeres en el equipo de trabajo en faena?; ¿Cómo es la incorporación de las mujeres en faenas mineras? ¿Qué aspectos positivos y/o negativos puede destacar?; ¿Cómo se caracteriza la cultura minera (masculina) respecto a la incorporación de las mujeres?

Responder estas interrogantes posibilitó tener un marco de percepción del trabajo que jefes y/o supervisores han desarrollado en un entorno laboral de Minera Esperanza, permitiendo el ingreso de mujeres en áreas operativas y develando el real impacto que tienen las normativas organizacionales en el funcionamiento sistémico de la compañía respecto a esta problemática. Por otra parte, las respuestas a dichas preguntas permitieron identificar los obstáculos y facilitadores en los equipos de trabajo, así como a partir del caso de la Minera Esperanza analizar los mecanismos que permitan desarrollar un liderazgo más efectivo en el proceso de inclusión femenina en las faenas mineras.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Analizar desde una perspectiva estratégica el rol de jefes y/o supervisores de la empresa Minera Esperanza, en el proceso de adaptación de las trabajadoras en faena.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir tareas y funciones que jefes y/o supervisores realizan respecto a la inclusión y permanencia de las mujeres en la faena de Minera Esperanza.
- Analizar el modelo de gestión que jefes y/o supervisores han implementado en favor de la inclusión femenina.
- Caracterizar los aspectos relacionados a la incorporación, adaptación y tensiones asociadas a la participación laboral de mujeres en faenas mineras.
- Identificar obstáculos y facilitadores asociados a la inclusión de las mujeres en la faena desde la visión de jefes y/o supervisores.

1.3 Justificación

Este estudio forma parte de una investigación mayor correspondiente al proyecto Fondecyt N° 1120026 “Cultura Minera y Masculinidad: La Sub representación de las mujeres en la minería chilena, un obstáculo para el desarrollo sustentable” que aún se encuentra en desarrollo.

La relevancia de esta investigación radica en la comprensión de cómo se ha desarrollado la mayor industria productiva en el país en materia de gestión del recurso humano, y cómo afecta en ella la aplicación de un modelo de inclusión y equidad de género. En este sentido, entender el impacto que generan los modelos de gestión organizacional, enfocados en el liderazgo de equipos en áreas operacionales, es determinante a la hora de concebir y comprender la sociedad que circunda e integra esta industria.

Es así como este estudio no sólo observará el avance que se ha generado en materia de inclusión y adaptación laboral de mujeres en la gran minería en Chile, sino también vislumbrará la posible proyección social y principalmente laboral que ésta tiene en la industria con mayor proyección económica del país.

Actualmente existen diversos antecedentes que analizan el estado e índice de inclusión femenina en las diferentes áreas de trabajo tanto en Chile como en el extranjero (Fundación Chile, 2011; INE, 2011; Sernam, 2011; Salinas et. al., 2010; Barrientos, 2009). También los modos en que éstas se han adecuando a las demandas horarias y a la cultura corporativa, llegando inclusive a “des-feminizarse” para poder continuar en dicho puesto. Sin embargo, no existen estudios que muestren el manejo que han tenido tanto empresas mineras como sus trabajadores en faenas en la inclusión de las mujeres en ese sector productivo, específicamente desde la mirada de los jefes y/ o supervisores.

Por último, los objetivos de este estudio se encuentran en total concordancia, en primer lugar, con la línea de investigación propia de la Facultad de Humanidades, y segundo, con el Magíster en Comunicación Estratégica, al analizar la importancia de los sujetos dentro de un entorno laboral, su poder dentro de la misma y el valor de la

diversificación de género dentro de un espacio eminentemente masculino, todo ello orientado a potenciar un desarrollo social sustentable.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

El diseño metodológico de esta investigación tomó como base la propuesta del proyecto Fondecyt N° 1120026 (Salinas y Romani, 2013), utilizando por ello un enfoque cualitativo, el cual se adscribe a una concepción investigativa que asume la realidad social como subjetiva, cambiante y múltiple, resultado de una constante construcción de los sujetos que participan e interaccionan entre ellos. De esta forma, el interés de la investigación radica en analizar e interpretar el rol estratégico de jefes y supervisores en el proceso de inclusión y adaptación de las mujeres en faenas mineras (Salinas y Cárdenas, 2009; Ruiz, 1996; Gil y García, 1993).

Este estudio busca comprender el discurso en el marco de una perspectiva estratégica, con el fin de extraer las concepciones del proceso de inclusión y adaptación de las mujeres al sector por medio del discurso que jefes y/o supervisores poseen sobre las prácticas realizadas al respecto. De este modo, se intentó comprender cómo estos sujetos ejercen el liderazgo al interior de sus equipos y configuran el espacio de aceptación y permanencia de las mujeres en la minería.

La perspectiva crítica y subjetiva que caracteriza este estudio, permitió comprender en profundidad la subjetividad de cada discurso. Por tanto, se analizaron tanto los valores individuales, corporativos y familiares emanados de los discursos de jefes y/o supervisores, desde una perspectiva holística.

2.2 Tipo de Investigación

La investigación responde a un estudio de caso, de carácter exploratorio con fines interpretativos, respondiendo así a los objetivos planteados en esta investigación (Ruiz citado en Salinas, 2008).

La tipología de caso de este estudio se enmarca dentro de una modalidad de búsqueda específica, entendida ésta como un análisis intensivo de un sistema acotado por los límites que precisa la problemática indagada. Tal es el caso de la Compañía Minera Esperanza, única empresa del sector privado en el país que desde sus inicios integró a mujeres en sus procesos productivos.

Tal como lo planteó Stake (1998) el estudio de caso es un medio por el cual la particularidad y la complejidad de un tema singular pueden ser comprendidas desde su actividad en circunstancias concretas. Es así como realizar una búsqueda específica, especialmente cuando los límites del fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, resulta un medio propicio para poder destacar este tipo de fenómeno bajo su forma particular (Yin, 1994). Esta situación converge con la naturaleza de la compañía por ser ésta la segunda a nivel nacional en poseer la mayor dotación de mujeres en sus operaciones con un 12%, (el primer lugar lo posee el yacimiento Gabriela Mistral filial de Codelco con un 26%); como también ser la primera empresa privada del rubro minero extractivo de carácter mixto, según consta en su declaración (Yacuzzi, 2005).

El carácter exploratorio de este estudio se refiere a la naturaleza de la investigación, que es analizar la relación entre los liderazgos ejercidos por jefes y/o supervisores y el proceso de inclusión y adaptación de mujeres en áreas operativas de la compañía Minera Esperanza. Esta temática no ha sido abordada de este modo, por tal motivo este estudio contempló generar una aproximación respecto a la importancia de elaborar políticas específicas que aborden la temática del liderazgo y su relevancia para la industria.

Por último, el carácter interpretativo se contempló al comprender en un sentido holístico las distintas dimensiones de la cultura minera y los aspectos no observables que tensionan la relación mujer-empleo y minería, como también relacionar el rol de líder que

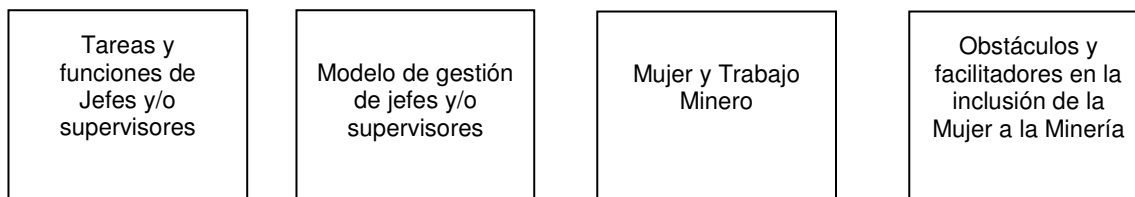
jefes y/o supervisores tienen en el proceso de inclusión, adaptación y retención de las mujeres en la industria, específicamente en la Compañía Minera Esperanza.

2.3 Metodología

La primera etapa de este estudio comprendió la revisión de bibliografía, además del análisis de estudios y entrevistas realizadas con anterioridad en esta temática (Ayala, 2012; Mayes y Pine, 2010; Salinas y Cárdenas, 2009; Tallichet, 2000; 1995)

Luego se aplicó *entrevistas en profundidad*, esta técnica permitió el acceso a los significados del discurso de los jefes, es decir, a las representaciones simbólicas de los actores entrevistados de manera individual. Así, se develaron los aspectos más relevantes asociados a la problemática analizada (Taylor y Bogdan, 1994 citado en Salinas y Cárdenas, 2009).

En el protocolo de la entrevista se abordaron los siguientes ejes:



Elaborado el protocolo, se procedió a generar los contactos con la compañía para realizar las entrevistas. De éstas, cinco se desarrollaron en la faena minera y tres en la ciudad de Antofagasta. En todas se entregó al entrevistado un consentimiento informado (ver Anexo I), por medio del cual se le solicitó la autorización para participar en el estudio. Este procedimiento validó la seriedad y confidencialidad del uso de la información recopilada en esta investigación. Al mismo tiempo, se entregó una ficha de información que fue completada por los entrevistados (ver Anexo II); por último se procedió al proceso de entrevista.

2.4 Unidad de Análisis

El conjunto de sujetos entrevistados respondió a una muestra intencional (Ruiz, 1999), es por ello que para constituir la unidad de análisis, se estimó un total de ocho jefes y/o supervisores de la Compañía Minera Esperanza, los cuales debían cumplir los siguientes criterios de inclusión:

- Desempeñar su trabajo bajo un sistema de turnos, ya sea 4 x 3 o 7 x 7.
- Que ejerzan el cargo de jefe y/o supervisores en unidades con operadoras mujeres en el Yacimiento Esperanza.
- Y que cuenten con una experiencia de al menos tres años en el cargo.

Tabla N°1: Jefes y/o Supervisores entrevistados

Nº	Identificación	Edad	Estado Civil	Hijos	Cargo	Años de experiencia	Profesión	Lugar de trabajo	Turno	Lugar de residencia
1	X.A	56	Casado	4	Líder de Proyecto	25	Ingeniero en Ejecución Electrónica	Minera Esperanza	4 x 3	Antofagasta
2	X.B	37	Casado	3	Superintendente Entrenamiento Mina	12	Ingeniero Comercial	Minera Esperanza	4 x 3	Santiago
3	X.C	53	Casado	3	Jefe Entrenamiento Mina	28	Técnico Superior en Electromecánica	Minera Esperanza	4 x 3	Antofagasta
4	X.D	58	Casado	4	Instructor Mina	32	Técnico Mecánico	Minera Esperanza	7 x 7	La Serena
5	X.E	59	Casado	3	Instructor de Operaciones	37	Técnico Minero	Minera Esperanza	7 x 7	Antofagasta
6	X.F	53	Casado	3	Superintendente de Operaciones	20	Ingeniero Mecánico	Minera Esperanza	4 x 3	Iquique
7	X.G	34	Soltero	1	Asesor de Desarrollo	8	Ingeniero Comercial	Minera Esperanza	4 x 3	Antofagasta
8	X.H	31	Casado	1	Superintendente Gestión de Personas	9	Ingeniero Comercial	Minera Esperanza	4 x 3	Antofagasta

2.4.1 Características de la Compañía Minera Esperanza.



Minera Esperanza está ubicada a 180 kilómetros de la ciudad de Antofagasta y a 100 kilómetros de la ciudad de Calama, específicamente en la comuna de Sierra Gorda, Región de Antofagasta. La altitud aproximada en el lugar es de 2 mil 300 m.s.n.m. El yacimiento de cobre y oro de Minera Esperanza tiene un estimado de producción para sus 10 primeros años de funcionamiento de 190 mil toneladas de cobre contenido en concentrados y 230 mil onzas de oro como principal subproducto a nivel anual⁶.

La construcción del proyecto minero, 70% correspondiente al grupo Antofagasta Minerals y un 30% a Marubeni Corporation, se inició a mediados de 2008, y su puesta en marcha comenzó en noviembre de 2010, encontrándose actualmente en etapa de operación.

⁶ www.mineraesperanza.cl

Dentro de sus pilares organizacionales la sustentabilidad es uno de los valores más trascendentales a nivel de compañía, lo que se puede observar mediante la ejecución de sus procesos y la forma de operar. Una acción consecutiva a este valor es la utilización de agua sin desalar y desalinizada proveniente directamente del mar y que es transportada por un acueducto de 145 kilómetros de longitud. Por otro lado, a nivel de capital humano sus procesos de selección, reclutamiento y mantención han permitido una gran incorporación de trabajadores de la Región de Antofagasta con y sin experiencia previa en la minería, como también la inclusión femenina; ya que desde sus políticas de selección éstas ingresan a la compañía en sus distintos niveles, llegando las mujeres a constituir el 12% de la dotación total de trabajadores.

Respecto al número de trabajadores que la compañía posee actualmente, de un total de 1300 personas, sólo existen 139 mujeres. Del total de mujeres sólo 117 trabajan bajo un sistema de turnos en faena, de las cuales 13 mujeres trabajan en Santiago, tres en Antofagasta y seis en el sector de Muelle, mientras que las demás están dispuestas en otras ciudades u operaciones también bajo el mismo sistema de turno. Por otro lado, de las 117 mujeres presentes en la compañía, 66 de ellas ocupan cargos de operador mina y aprendiz mina.

2.4.2 Retratos de trabajadores de la Compañía Minera Esperanza⁷



Operadora de Equipos Mina



Operadora de Equipos Mina



Habitaciones Campamento Minera Esperanza



Operador de Equipos Pesados



Campamento Minera Esperanza

⁷ Fotografías extraídas directamente desde el sitio www.mineraesperanza.cl

Procedimiento metodológico

El primer acercamiento al problema de investigación contempló la revisión bibliográfica sobre la temática abordada recogiendo bibliografía relacionada a temáticas de minería, inclusión femenina y liderazgo organizacional. Se analizaron autores que estudian temas de género, masculinidad, hegemonía laboral, trabajo e inclusión femenina al mundo laboral, como una forma de acercarnos a la realidad de la industria de la gran minería en Chile, en particular la de Minera Esperanza.

Luego de ello se efectuó una exhaustiva revisión de un total de 42 entrevistas realizadas en el marco del primer año de ejecución del proyecto Fondecyt N°1120026, con el fin de tener una primera aproximación a los discursos emanados por trabajadores sobre la inclusión de la mujer en las faenas mineras.

En cuanto al desarrollo del marco teórico, se realizó una segunda revisión de los contenidos que aborda la investigación, integrando también los aspectos referidos a la importancia del liderazgo en las organizaciones.

Tras este análisis bibliográfico, se elaboró el protocolo de entrevista, con el fin de abordar y profundizar de mejor manera los objetivos abordados por la investigación por medio de la identificación de ejes temáticos.

Al desarrollar este estudio de caso, se buscó acceder a los jefes que cumplieran los criterios de inclusión señalados en la unidad de análisis, pese a las dificultades de tiempo para participar en el estudio y a la imposibilidad de interrumpir a los trabajadores en sus días de descanso. Esta situación nos obligó a realizar la mayoría de las entrevistas en faena, y en los tiempos que ellos nos propusieron para este procedimiento.

Esto derivó en que la unidad de análisis haya sido acotada, con un total de ocho entrevistas a jefes y/o supervisores, las cuales fueron expuestas a un análisis a través de los postulados de la teoría fundamentada (Trinidad et. al., 2006).

A partir de los datos obtenidos en las tablas de análisis, se comenzó la redacción de los resultados y las conclusiones, finalizando de esta manera el proceso de investigación.

Tanto el consentimiento informado (Anexo I), las fichas de los entrevistados (Anexo II); el protocolo de entrevista en profundidad (Anexo III); las tablas de análisis (Anexo IV); como también las transcripciones de cada una de las entrevistas realizadas (Anexo v), se encuentran disponibles en el CD adjunto.

2.6 Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó a través del método de la Teoría Fundamentada, entendido como un método de comparación constante que tiene como finalidad la emergencia de un conjunto de hipótesis conceptualizadas, por medio de la vinculación con los datos sustantivos provenientes del problema de estudio (Trinidad et al, 2006).

Es así que para el análisis de los discursos de jefes y/o supervisores se realizó una lectura detallada de cada una de las entrevistas, a modo de reducir el material recolectado por medio del proceso de codificación (Strauss y Corbin, 2002). Tras esto se identificaron las categorías abiertas, proceso en el cual se reconocen los conceptos y se descubren en dichos datos sus propiedades y dimensiones. Finalmente, se distinguieron las sub categorías de la categoría central, la cual involucra un mayor grado de análisis.

El análisis utilizado resulta adecuado ya que por medio de sus categorías se puede hacer tangible el problema de investigación a modo de permitir establecer modelos teóricos.

A continuación se presentan las dos etapas que contemplan el análisis de los datos.

Cuadro 1
Guion de las entrevistas

Ejemplo:

Ejes temáticos	Preguntas asociadas	Transcripción textual	Categorías abiertas
Socialización laboral	Prácticas, discursos organizacional	“Cuando comencé a trabajar en minería...”	Discriminación

Cuadro 2
Códigos Sustantivos y Familias Asociadas

Ejemplo:

Incorporación de las mujeres a la faena minera	Motivaciones - Dificultades - Trayectoria laboral - Tensiones
--	--

2.7 Criterios de Validación

Para validar esta investigación durante todo el proceso, se aplicaron los siguientes criterios de validación:

- **Credibilidad:** este criterio se cumplió mediante la triangulación de información durante la elaboración del marco teórico, por medio del contraste de las distintas teorías de liderazgo.
- **Transferibilidad:** la transversalidad se logró a través de descripciones espesas de los discursos, las cuales se obtuvieron por medio de entrevistas en profundidad que permitieron al entrevistado ahondar en las temáticas abordadas. Por otro lado, el criterio ético reforzó la transversalidad de la investigación mediante el aseguramiento de confidencialidad entregada a nuestros participantes. Como garantía de esta confidencialidad se presentó y firmó un consentimiento informado donde tanto entrevistado como investigador dan cuenta de sus derechos y deberes.
- **Saturación:** la saturación estuvo dada por la reiteración de discursos relativos a las temáticas abordadas en el estudio. Al no existir mayor aporte de nuevos antecedentes a las unidades, se dio por finalizada la recopilación de datos.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Liderazgo y su importancia estratégica en las empresas mineras

El escenario móvil y transformacional del siglo XXI ha cambiado y derribado el modelo racional de organización y gestión (Saldanha, 2010), esto principalmente por la creciente complejidad del entorno y las demandas que éste genera al estar conformado por una sociedad multicultural y policéntrica. Esta “crisis” del modelo de gestión tradicional se basa principalmente en los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones, como por ejemplo que los resultados de la competencia se traduzcan más por la capacidad de negociación que por el poder que se tenga en el mercado; o que los ciclos de vida de las estrategias sean más cortas debido a la creciente y rápida entrada de competidores (Hamel, 2008).

Bajo este panorama, las organizaciones han debido configurarse para mantenerse dentro del sistema. Según Friedman (2004) lo necesario para subsistir es poder ir hacia una gestión con un alto dinamismo y flexibilidad a nivel individual, grupal y organizacional. Es así como hoy las compañías deben actuar en forma activa, entenderse como organismos complejos, vivos, abiertos y en un continuo intercambio con el entorno, al actuar de forma activa por medio de un enfoque de comprensión situado en los sistemas complejos (Saldanha, 2010; Cheese, 2008).

Frente a este complejo paradigma, la demanda por parte de las organizaciones de un cambio y adecuación constante resulta vital para proyectar la continuidad de la misma dentro de un sistema móvil. En el caso de las empresas mineras, en particular la Compañía Minera Esperanza, además de tecnologizar sus procesos de acuerdo a los últimos mecanismos de operación, debe también perpetuar su capacidad de desarrollo y crecimiento por medio de un equipo humano que respalde todas las prácticas laborales dentro de la compañía (Sernageomin, 2011).

Este último punto, centrado en el recurso humano, resulta vital para los procesos de transformación especialmente en los métodos de mejoras continuas, los cuales deben ser con sentido de pertenencia y de participación por parte de los trabajadores (Saldanha, 2010). Esto, en el caso particular de la inclusión de mujeres en el sector minero, surge

como una forma de diversificación en materia de capital humano, y para ser efectivo debe responder a un deseo de “querer” dicho giro por parte de los trabajadores de la compañía, constituyéndose así el primer gran paso en materia de cambio e inclusión de ellas a dicho sector (Ibid., 2010).

Esta inclusión implica la gestión de un cambio estratégico, en particular a nivel de recursos humanos, donde reside el verdadero “punto diferenciador”, en cuanto éste sea motivado en su capacidad de entender la realidad organizacional y de adaptarse al entorno (Senge, 1994). Bajo este panorama, los gerentes o jefes deben adoptar un postura de agente de cambio, es ahí donde un liderazgo efectivo resulta necesario para desarrollar esta tarea reformadora (Sandoval, 2013; Alles, 2009; Sánchez, 2007; Kotter, 2004)

Actualmente las organizaciones no se conciben si no son sustentables, este concepto está vinculado al talento en las organizaciones y al respeto de la esencia y valores de la compañía, enfocándose en el trabajo que jefes realizan dentro de éstas (Alles, 2009). Según lo postulado por Peter Senge (1994), hoy los gerentes y jefes deben dejar atrás la concepción clásica de su cargo y transformarse en un agente de cambio, fomentando la diversidad y libertad de movimiento dentro de una organización que está en constante transformación, muy por el contrario de una gestión rígida y centrada en el cumplimiento de las tareas, liderazgo que predominó gran parte del siglo XX en el rubro minero.

En el contexto laboral y en particular lo referido a la demanda de capital humano que atraviesa la industria minera en Chile y en las regiones del norte del país, se vislumbra un aumento del requerimiento de mano de obra, entendiendo que en este contexto productivo el recurso humano posee una gran movilidad transaccional respecto al estado de relación entre organización y los trabajadores (as), esto se traduce en poca estabilidad y retención de éstos en las distintas compañías del sector (Fundación Chile, 2013). Ante este panorama, el rol de las jefaturas en los procesos de mantención y retención del capital humano se torna aún más complejo frente a un escenario de alta movilidad y cambio. Tal como lo expresó Saldanha (2010) al estudiar el liderazgo en el contexto de gestión, los líderes “jefaturas” deben entender las constantes modificaciones que afectan a la organización, y desarrollar desde su base ejecutiva cambios proyectados,

por ejemplo la inclusión femenina sería una transformación significativa en el rubro, lo que implica traspasar los aspectos involucrados en este proceso a los equipos frente a un contexto móvil.

Poseer liderazgos efectivos dentro de los cargos de jefes y/o supervisores, contribuiría a potenciar, en el caso de Minera Esperanza u otras compañías del rubro, la incorporación, adaptación y por tanto retención de las mujeres en los equipos operativos en faenas mineras. Tener sujetos capaces de ser reconocidos y reconocerse como líderes dentro de su equipo, permitirá guiar de forma efectiva al recurso humano en la organización de acuerdo a los propios objetivos de las compañías (Lupano y Castro, 2008).

Si bien hasta el momento no se ha consolidado una definición unívoca de lo que se entiende por liderazgo, sí gran parte de las escuelas que han abordado esta temática concuerdan que responde a una relación de influencia entre líder y seguidores y que ésta depende del contexto donde se circunscribe (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). Otras conceptualizaciones identifican la forma de influencia no como una propiedad definitoria, sino más bien la base para diferenciar entre distintos tipos de liderazgos (Pérez y Camps, 2011). Bajo esta última conceptualización se puede ubicar la teoría del liderazgo transformacional (Avolio, 2007; Bass y Avolio, 1997; Burns, 1978) y por consiguiente la teoría del rango completo, las cuales son centrales en el marco del presente estudio, con el fin de determinar cuál es el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de las jefaturas de Minera Esperanza y cuál es la más adecuada en el proceso de adaptación y retención de las trabajadoras en las faenas operacionales de la industria.

Desde los años 20` los enfoques, dirigidos principalmente a los rasgos del líder, se centraron en determinar ciertos atributos personales claves para indicar qué sujeto es el más indicado para poder ocupar un determinado cargo (Yukl, 2002). Si bien este enfoque destacó las características de personalidad como la integridad, la madurez emocional, altos niveles de energía, tolerancia al estrés, y autoconfianza, como necesarios en los líderes efectivos, éstos no aseguraban efectivamente el éxito del líder en el ejercicio de su labor (Lupano y Castro, 2008).

Otro de los enfoques que se identificó sobre el liderazgo, alrededor de los años 50, se relacionaba con el comportamiento y su eficacia según la propuesta formulada por Bales (1950) que luego Likert (1961) retomó reforzando los aspectos conductuales, y se denominó “Enfoque Conductual”, el cual fue emanado desde las aulas de la Universidad de Michigan casa de estudio que en esa época se enfocó en la “Efectividad del Liderazgo”. Estos autores desarrollaron como producto tres tipos de conductas que diferencian a los líderes que son eficaces de aquellos que no lo son: el primero de ellos está orientado a la tarea (líder enfocado en definir roles, funciones, estructurar el trabajo con el fin de lograr sus objetivos); el segundo son los líderes cuya orientación está dirigida a las personas y las relaciones con éstas (líder actúa de manera amistosa, bajo un clima de respeto, confianza y camaradería); y por último se encuentra el liderazgo participativo (espacio que el líder le otorga a los subordinados en la toma de decisiones). Entre los liderazgos más efectivos se encuentran aquellos líderes que poseen una orientación moderada por la tarea y las personas (Cunha et. al., 2003 citado en Moreira, 2010). Bajo este enfoque desarrollado en la Universidad de Michigan, y siguiendo la línea de estudio propuesta por Likert (1967) se construyeron los estilos de liderazgos de tipo autocrático/explorador; autoritario/benevolente; consultivo; y democrático/participativo.

No obstante, a modo de indagar en otras líneas de liderazgos, distinta a la enfocada en los aspectos conductuales, se encuentra el enfoque que destaca la importancia de los contextos y situaciones que afectan al trabajo del líder y su relación tanto con subordinados, superiores, colegas o personas fuera de la organización (Moreira, 2010). Es así como este enfoque de liderazgo de tipo situacional, aborda el cómo los líderes deben comportarse o qué características deben poseer ante las diferentes situaciones para ser más eficaces (Ibid., 2010).

Desde esta perspectiva situacional, se encuentra el aporte desarrollado por, Weber (1984) que observa cómo se comporta el líder para hacer que sus seguidores se identifiquen con él, denominando esta modalidad liderazgo carismático. Esta tipología es parte de lo que se identifica como liderazgo transformacional, en los estudios que se desarrollaron más adelante en las organizaciones contemporáneas (House y Aditya, 1997).

Posteriormente, y siguiendo la línea de estudios, hacia fines de los 70 surge el interés por profundizar sobre liderazgos más efectivos poniendo énfasis a los aspectos transformacionales. El concepto transformacional, fue introducido por los estudios elaborados por Burns (1978), en donde el autor vincula tanto a los líderes como a sus seguidores por medio de una relación de interdependencia, en donde ambas partes son influidas mutuamente para incrementar sus niveles de motivación y moralidad, distinguiendo a través de este vínculo dos tipos de liderazgos, amorales y morales; en este último se encuentran los líderes transformacionales y transaccionales (Pérez y Camps, 2011). El líder transformacional se caracteriza por motivar el surgimiento de una conciencia colectiva, comprometiéndose al logro de una misión y visión del conjunto. Por otro lado, el líder transaccional se focaliza en los medios para lograr sus fines personales, al mismo tiempo que da recompensa a quienes cumplan con las conductas necesarias para lograrlo (Ibid., 2011).

Tomando esta base, Bass (1988) señala que estos tipos de liderazgos no son excluyentes, más bien se pueden presentar al mismo tiempo, pero con niveles distintos. Ante este panorama, el autor desarrolló un modelo de seis factores de liderazgos, los cuales fueron la base para construir la propuesta de Bass y Avolio (1997), denominada Teoría de Rango Completo de Liderazgo (Full Range Theory of Leadership).

Esta teoría de rango completo, establece una relación de interdependencia entre los estilos liderazgos transformacional, transaccional y no liderazgo. Dentro de estas tres propuestas, el liderazgo más débil es el no liderazgo o *laissez-faire*, caracterizándose por ser pasivo y menos efectivo en cuanto a cumplimiento de metas, luego se destaca el liderazgo transaccional y por último el transformacional como forma más efectiva y con un rol más activo por parte del líder (Ares Parra, S/F).

A partir de estos antecedentes, y asociado a variables organizacionales, que permitan encontrar mecanismos, como por ejemplo, aumentar la presencia de mujeres en mercados eminentemente masculinos como es la minería, y a la vez disminuir la escasez de mano de obra que presenta la industria, es central en la propuesta del presente estudio. Por lo mismo, las investigaciones en el ámbito del liderazgo transformacional, con aplicación de la teoría de rango completo, pueden ser un gran aporte, ya que permiten asociar positivamente la relación entre comunicación organizacional y liderazgo

transformacional, como elementos constituyentes en este proceso transformador que requiere el rubro.

El proceso comunicativo que el líder logra desarrollar condiciona entre sus seguidores aspiraciones alineadas a los objetivos organizacionales, logrado así efectos positivos a nivel transversal en las compañías (Pérez y Camps, 2011). Por otro lado, es vinculante la relación que existe entre el líder transformacional con la generación de variables positivas con la organización, como lo son mayor satisfacción de los trabajadores, fortalecimiento del compromiso organizacional por parte del equipo y la generación de clima laboral de aprendizaje y enseñanza (Ibid., 2011).

Entender a cabalidad las características que cada uno de estos tipos de liderazgo posee según la Teoría de Rango Completo, resulta central para poder determinar qué tipo de liderazgos se están desarrollando en las jefaturas de Minera Esperanza y con ello evaluar los cambios o necesidades que se requieran para hacer efectiva la inclusión y mantención de mujeres en faena. Tal como lo señaló Bass y Avolio (1990), las consecuencias abordadas tras el ejercicio de los diferentes liderazgos varían significativamente según las necesidades y objetivos que el contexto organizacional y los líderes posean respecto a su ejecución.

Específicamente, el liderazgo Transformacional es aquel liderazgo en donde el sujeto que lo ejerce motiva y genera compromiso a nivel de sus colaboradores, reforzando el interés colectivo. Uno de los sellos de este tipo de liderazgo es que el líder transformacional moviliza a los otros a dar más de sí, generando cambios a nivel organizacional y cultural (Ayala, 2012). Los factores que posee este tipo de liderazgo es; el carisma que genere en el equipo sea un modelo de seguir; motivación para alentar el espíritu de grupo; estimulación intelectual; entregar tanto pueda a sus trabajadores como también demandar a estos mismos; y por último tener una consciencia individualizada, esto quiere decir que debe prestar atención y procurar trabajar en base a las individualidades personales de cada uno de sus trabajadores si quiere potenciar el trabajo en equipo integrado como finalidad (Lupano y Castro, 2008).

Por otra parte, el Liderazgo Transaccional se caracteriza por el intercambio sujeto al cumplimiento de obligaciones contractuales, siendo monitoreados tanto los objetivos

como resultados que produzcan. En este tipo de liderazgo, el líder determina bien los objetivos, metas y recompensas asociadas al cumplimiento (Antonakis et. al., 2003). Las dos formas en que el líder puede gerenciar este cumplimiento es a través de: el manejo por excepción activa, en donde el líder define un estándar y bajo éste controla frecuentemente el desempeño, aplicando correcciones al momento de detectarse alguna desviación. La otra forma es por medio del manejo por excepción pasiva, tal como lo señala el nombre, la posición del líder es pasiva, interviniendo sólo cuando se presenten problemas o no se cumplan los objetivos.

En cambio, el liderazgo Laissez- Faire se caracteriza por la ausencia o evitación de liderazgo por parte del líder en sus subordinados, abdicando sus responsabilidades y generando con ello consecuencias bastante nocivas para la empresa como en sus colaboradores (Ayala, 2012; Moreira, 2010).

Es así como los distintos tipos de liderazgos generan diferentes comportamientos en sus seguidores. Estos sujetos son los que determinan que una persona sea líder mientras que el sujeto que los lidera les ofrezca medios para la satisfacción, en cambio a esto los seguidores (subordinados) entregan; esfuerzo extra, cuando el líder los motiva a alcanzar metas de la organización; efectividad, en cuanto el líder optimice y sepa movilizar los esfuerzos hacía objetivos más eficientes en la utilización de los recursos humanos como materiales; y por último se genera satisfacción, al responder el líder a las necesidades de sus seguidores.

Según el modelo de Liderazgo Transformacional, planteado por Bass y Avolio (1997), se plantea la existencia de determinados atributos según el tipo de liderazgo y sus correspondientes consecuencias dependiendo cuál se ejerza, los cuales fueron esquematizados por Ayala (2012), tal como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla N°2: Modelo de líderes según la teoría de rango completo de liderazgo

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No Liderazgo	Variables de Resultado
-Carisma (influencia idealizada atribuida y conductual). -Motivación inspiracional. -Estimulación intelectual. -Consideración individualizada.	-Recompensa contingente. -Dirección por excepción activa. -Dirección por excepción pasiva.	-Laissez – Faire.	- Satisfacción. - Esfuerzo extra. - Eficiencia y efectividad.

Precisamente el alto dinamismo que enfrentan los grandes yacimientos mineros en el país, exigen cada vez más la consolidación de liderazgos transformacionales, donde ambos estamentos tanto los jefes y trabajadores tengan un permanente intercambio, en donde los objetivos de unos y otros como los intereses de la compañía, estén traslapados dentro del interés colectivo del equipo. Actualmente la mayor demanda por mano de obra en el sector, sumado a esto el escaso capital humano calificado para las áreas estratégicas en las distintas compañías de la gran industria del cobre, han hecho que la movilidad de trabajadores y la motivación dentro de las compañías se mida principalmente por el beneficio económico (Fundación Chile, 2011), condicionando una relación dentro de los equipos principalmente transaccionales, es decir el jefe y/o supervisor debe controlar y mantener los estándares de producción, mientras que el equipo de trabajadores demanda por ello el pago de bienes y bonos, bajo estas circunstancias, el rol del líder es central para equilibrar ambos aspectos.

3.2 Las mujeres en la gran minería del cobre en Chile

La minería se ha caracterizado por poseer el menor número de mujeres dentro de sus dotaciones, en comparación a las industrias del gas o petróleo, así lo señaló el estudio “Mining of Talent: A study of women on Boards in the Mining Industry” (WIM, 2013)⁸, en donde específicamente se señala que la industria extractiva posee, inclusive, el menor porcentaje de mujeres en cargos de alta jefatura, aproximadamente el 5% de los puestos en las juntas directivas de las mejores 500 empresas mineras del mundo son ocupadas por éstas (Ibid., 2013).

Resulta interesante analizar cómo las mujeres han querido insertarse en este rubro, iniciando un avance de participación en ámbitos comúnmente relacionados al predominio masculino. Desde la óptica minera, las mujeres se han caracterizado por ejercer un rol secundario dentro de la industria, primero como esposas de trabajadores, para luego pasar a una lenta y pasiva inserción a cargos administrativos principalmente y en un menor número operativos (Ayala, 2012).

A nivel internacional, los estudios asociados a esta problemática se han incrementado, enfocándose en exponer principalmente la menor participación del sector femenino en la industria, como también las brechas salariales de ascensos e índices de rotación por parte de éstas (OIT, 2002). En esta línea, estudios elaborados en Australia señalan que del total de fuerza laboral femenina en el país tan solo el 1% (33.942) pertenece a la industria minera, y específicamente en este rubro, las mujeres ocupan el 15% de participación (WIM, 2013; Pattenden y Tallent, 2012). Se destaca también la necesidad de flexibilización en cuanto a la rigidez de estructuras en cargos, ya sea desde las juntas directivas a puestos operativos; por otra parte se enfatiza la importancia de ser adaptativos a la hora de integrar tecnologías que disminuyan restricciones de participación femenina como es el trabajar en lugares remotos y alejados de zonas urbanas, como también disminuir los ciclos operativos ligados al sistema de turno.

De manera transversal Laplonge & Albury (2011) plantean que la industria de la gran minería, tanto en Australia como en Canadá, si bien poseen los índices de inserción femenina más alto a nivel global con cifras que bordean entre un 20% y 30%

⁸ http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/mining-for-talent.pdf

respectivamente (OIT, 2011) continúan siendo reducidos en comparación con la necesidad de capital humano previsto para la ejecución de proyectos mineros. Además se destaca la necesidad de desarrollar mecanismos de inclusión más profundos, entendiendo cómo los cuerpos de “hombres y mujeres” se definen dentro del contexto minero, y desde esta base incorporar estrategias asociadas a las particularidades de ambos géneros como por ejemplo mecanismos de apoyo en la ejecución y/o mayor seguridad dentro de las compañías, entre otros (Laplonge y Albury, 2011; Butler, 1990).

Otros avances se han logrado en cuanto identificar los efectos positivos de la mujer en la industria minera, a nivel internacional las empresa mineras de países como Ghana y Papua Nueva Guinea han descubierto que los equipos de carga pesada, como camiones y palas, son operados de manera más eficiente por mujeres incurriendo en menos accidentes, en comparación a los hombres (The World Bank, 2009).

En el caso de Latinoamérica y el Caribe, los estudios asociados a la participación de la mujer en la minería son escasos (CEPAL, 2008). La mayoría de éstos se abocan a las limitantes que impactan a las mujeres al insertarse en esta industria; destacando la dificultad de conectividad; escolaridad; posicionamiento en cargos del rubro extractivo; brechas salariales; además de prejuicios y cuestionamientos alrededor de su capacidad física e intelectual entre su entorno laboral (OIT, 2011; CEPAL, 2008; OIT 2007; Valenzuela 2005).

En cuanto a cifras, los estudios en Latinoamérica han desarrollado un disímil avance en cuanto a la sistematización y profundidad en el seguimiento del mismo. Según Mihychuk (2010) dentro de los países con mayores proyectos mineros, la participación de mujeres alcanza un 13,6% en el caso de México, 2% en Perú y un 5% en Colombia⁹, mientras que Chile bordea el 7%. Estas cifras resultan significativas teniendo en cuenta lo que plantea Muhammad (2000), en Latinoamérica las mujeres mineras gastan sus ingresos principalmente en el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias, demostrando que la autonomía en cuanto a participación en la fuerza laboral en la industria es directamente proporcional a la disminución de hogares pobres, en particular en países donde la minería de mediana y menor escala se desarrolla en mayor número.

⁹<http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/CensoMinero/CensoMineroDptal3.pdf>

En Chile, la industria minera sigue siendo una de las más relevantes, tan sólo en concepto de inversión total en el país, entre el 2011 y 2012 llegó a cubrir el 25% aproximadamente¹⁰, teniendo como resultado un crecimiento en el rubro en un 4,3% el 2012¹¹. Específicamente la minería del cobre es uno de los sectores que mayores frutos entrega al país, su impacto socioeconómico se puede apreciar por medio del aporte que otorga al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, que en el 2011 correspondió a un 20% (Cochilco, 2011)¹². También en materia laboral, en el mismo año, la industria generó empleo a 197.197 trabajadores, un 3% más que la tasa de ocupación nacional minera del 2010 (Sernageomin, 2011).

En este ámbito, una de las regiones en donde más impacta la minería es en Antofagasta. En ella se encuentran 14 empresas a gran escala tanto nacionales como internacionales pertenecientes al Consejo Minero (2010). Estas representan en promedio entre un 30% y un 60% del PIB regional (Aroca y Rivera, 2009). Entre estas empresas, dos de ellas, el Yacimiento Gabriela Mistral S.A filial de Codelco y Minera Esperanza, poseen el mayor índice de inserción laboral femenina, contrarrestando las barreras que presenta la industria. En la compañía Gabriela Mistral, las mujeres constituyen el 26% de su dotación, tanto en las áreas productivas como administrativas¹³, mientras que en Minera Esperanza el 12 % de sus trabajadores son mujeres (Manual de Buenas Prácticas Minera Esperanza, 2011)¹⁴.

Actualmente no existen estudios en dichas mineras que develen cómo se ha mejorado en materia de inclusión femenina, cómo han afectado las medidas adoptadas y quiénes han sido los sujetos claves en el proceso de inclusión y mantención dentro de faena (Salinas y Romani, 2013). En estos últimos puntos Tironi y Cavallo (2006) son precisos en señalar que las empresas deben adoptar medidas de control y manejo en cuanto a integración social dentro de una entidad empresarial, a modo de capitalizar así el compromiso de sus actores.

A nivel general la tasa de participación nacional de mujeres en la industria minera hasta el 2012 fue sólo de un 7,1% (Fundación Chile, 2013). De este reducido universo de

¹⁰ www.ministeriodeltrabajo.cl

¹¹ www.Cochilco.cl

¹² <http://www.cochilco.cl>

¹³ <http://www.codelco.cl/>

¹⁴ <http://www.mineraesperanza.cl/desarrollo-sustentable/etica-e-integridad/resguardo-del-comportamiento-etico>

mujeres, el 88% de éstas se desempeñan en actividades administrativas y sólo un 10% son profesionales con cargos de supervisores (Sernam, 2010). De estos datos es relevante destacar, que el 2,7% del total de mujeres en la industria se ubica dentro de la cadena de valor de ésta, es decir en las áreas de mina y planta (Fundación Chile, 2013). Por otra parte, otro aspecto interesante es que los puestos más requeridos durante el período 2012-2020 en Chile, será operadores de equipos móviles, mantenedores y operadores de equipos fijos; de estos tres cargos actualmente las mujeres representan en el caso de operadores de equipos móviles el 4%, de mantenedoras un 2% y por último de operadoras de equipos fijos es de un sólo un 2%, cifras correspondiente al promedio del total de las mujeres en la industria (Ibid., 2013).

Estas cifras están muy por debajo de otras compañías del rubro extractivo, un ejemplo de ello es la compañía Rio Tinto en Australia, que para febrero del 2012 su dotación femenina llegó a cubrir el 22% del total de trabajadores en la compañía (Workplace Gender Equality Agency, 2012). De este porcentaje el 20% ocupaba cargos de liderazgo y gerencia; 18% se mantenía en cargos medios; y por último el 27% correspondió a cargos de superintendencia.

Para disminuir en el país la polaridad en el avance inclusivo de mujeres dentro del Core Business (cadena de valor principal), Gaba (2008) plantea que se debe demandar una mayor capitalización del compromiso social diversificado y con perspectiva de género en el campo organizacional, lo que implicaría una revalorización de lo femenino, apelando a su contribución especial al funcionamiento actual de las organizaciones. Este tipo de inclusión se encuentra en lo que se conoce como “Feminismo de la diferencia”, el cual revaloriza las características de las mujeres, y que en el caso de las trabajadoras mineras son consideradas ventajas para la operación, esto es: ordenadas, responsables, cuidadosas, aptas para establecer relaciones satisfactorias en el entorno laboral, entre otras. Estas particularidades, han adquirido valor en el contexto minero, incorporándose las mujeres a funciones operativas en las faenas (Salinas, 2013). Sin embargo, éstas distinciones no son todavía suficientemente incorporadas a los perfiles de cargo de los trabajadores, por el predominio que tiene la lógica racional-gerencial en la alta administración, desarrollándose así una dicotomía en la valoración de atributos según género, espacio de acción y proyección laboral (Gaba, 2008).

Poseer tan sólo un 7% de participación de mujeres en la industria minera, teniendo en cuenta que Chile es uno de los países en Latinoamérica con mayor avance en la materia (CEPAL, 2008), denota la gran necesidad de vincular una mayor participación y permanencia de la mujer, en un sector demandante de mano de obra en el corto plazo y bajo descriptores de cargos directamente compatibles con las aptitudes comúnmente desarrolladas por las mujeres en el mundo laboral, como lo es la gran minería (ENCLA, 2011; Sernam, 2010).

3.3 Barreras de inclusión en la minería

La industria minera desde sus inicios se ha caracterizado por poseer un perfil masculinizado, en donde la mujer se restringe sólo a funciones del hogar y cuidado de los hijos (Sagredo y Gazmuri, 2005). Esta conceptualización de la industria, como un espacio dominado por hombres viene a constituirse como el primer obstaculizador respecto a la inserción de mujeres en la minería, al reducir el atractivo de éstas al momento de optar por una carrera a seguir o como un mercado atractivo al cual insertarse (WIM, 2013).

En estudios realizados en la última década a nivel internacional, se han detectado un conjunto de barreras que inhiben la atracción y retención de mujeres al sector minero (Women in Mining Canada, 2010; CMEWA, 2009; Kemp y Pattenden, 2007; CBSR, 2005)¹⁵. Dentro de estas limitantes, se diferencian principalmente dos dimensiones; por un lado están aquellas que responden a barreras relacionadas con lo social y familiar que enfrentan las mujeres al integrarse a la industria minera; y por otro está la dimensión asociada al negocio minero mismo como también los aspectos propios de validarse en un ambiente eminentemente masculinizado (Ayala, 2012; Pattenden y Tallent, 2012).

Dentro de la dimensión social y familiar, la conciliación Familia/Trabajo en minería representa una de las primeras y mayores barreras de ingreso que posee la mujer al mundo minero (Escapa y Martínez, 2010)¹⁶. Tal como lo señala Olavarría (2001) los roles de género han edificado prácticas ya institucionalizadas a nivel social, que han disminuido la capacidad de conciliación entre roles, es el caso del mundo privado y público como viene a ser el trabajo y la familia (Caamaño, 2010; Sagredo y Gazmuri, 2005). Este contexto normalizador, en donde la mujer debe poseer el mayor peso del cuidado de la familia y el hogar, limita el desarrollo de actividades, tales como; poseer un trabajo que incurra estar bajo un sistema de turno; tener disponibilidad horaria para capacitaciones en días de descanso; estar alejada de la familia por un periodo prolongado; manejar temas del hogar como del cuidado de los hijos y la pareja. Todos estos factores anteriormente señalados generan tensiones en la mujer, no sólo en el ámbito económico, lo que implica dejar o integrar una de las industrias con mayor proyección económica en los próximos años en Chile (Fundación Chile, 2013), sino también psicológicos en cuanto a la

¹⁵ http://www.resa.org.au/media/3530/resa_paper_final_1_february_2012.pdf

¹⁶ http://www.institutomujer.jccm.es/fileadmin/user_upload/PUBLICACIONES/Razones_igualdad/razones_para_la_igualdad_1_.pdf

necesidad de llevar una doble dimensión laboral, tanto en la mina como en el hogar (Escapa y Martínez, 2010; Carbonero y Levín, 2007).

Esta oposición binaria entre casa/trabajo - hombre/mujer, pese a los mecanismos de integración que ha desarrollado el Estado como lo es el programa de Buenas Prácticas Laborales y la Norma Chilena 3262 “Sello Iguala-Conciliación. Vida laboral, familiar y personal”¹⁷ (Sernam, 2011), la sociedad chilena sigue experimentando una continua tensión entre los mecanismos de integración de mujeres con aspectos tradicionales del mercado, traduciéndose en una constante pugna de convivencia entre la tradición autoritaria machista con relaciones más democráticas en material laboral (Salinas y Arancibia, 2006).

Desde la dimensión “privada” como la familia y el cuidado del hogar, representan una de las grandes barreras de ingreso y mantención de la mujer en la industria minera, así lo han presentado diversos estudios tanto en Chile como en países tales como Australia, Canadá y África (Fundación Chile 2013; 2011; WIM, 2013; Women in Mining, 2010; The World Bank, 2009; Rio Tinto, 2009). Sin embargo, resulta importante destacar dentro de esta dimensión el cuerpo, qué representa para una mujer trabajar en la industria minera.

El mundo del trabajo, en particular el extractivo/ minero en la segunda Región de Chile se caracteriza por varios factores, el primero de ellos es que la mayoría de los asentamientos de yacimientos mineros se encuentran alejados de centros urbanos. El segundo factor responde a la forma de trabajo; por turnos y bajo extensas jornadas laborales y hostilidad del entorno; exponerse a temperaturas extremas, altura; y a la fuerza de la cultura minera eminentemente masculinas (Salinas, 2008). Todos estos factores son obstaculizadores al momento de plantearse una proyección mayor por parte de la mujer en la industria de la gran minería del cobre (The World Bank, 2012; Montecinos, 2009)

Es así como adaptarse a las condiciones ambientales (temperatura o altura) en minería no es fácil en el caso de las mujeres, en particular en sus periodos menstruales o en el caso de embarazo (Ayala, 2012). Respecto a este último punto, el estudio realizado

¹⁷ www.sernam.cl

por el Banco Mundial (2012) sobre la industria extractiva, señala que del total de países en donde se desarrolla en gran, mediana y pequeña escala la industria extractiva, Chile es uno de los pocos en donde el fuero paternal es absorbido por el empleador, mientras que en países como Canadá o Australia éste costo es cargo del Estado, dejando el peso impositivo en manos de las compañías. De igual modo, en la industria una mujer embarazada tampoco puede trabajar las mismas horas que un trabajador (a) normal (Ibid, 2012). Ambas situaciones, según el estudio sobre desempeño laboral de hombres y mujeres bajo los ojos de los empresarios, realizado por Todaro y Godoy (2001) podría representar una menor promoción de fueros paternos o una disminución en la contratación de mujeres en edad fértil, teniendo en cuenta que en la industria extractiva, el costo de tener a una operaria bajo un régimen de trabajo menor, por levantar un embarazo, es muy alto.

Sin embargo este panorama no resulta tan desalentador, empresas como Minera Gabriela Mistral o Minera Esperanza, han declarado y ejecutado prácticas que facilitan la mantención de mujeres en sus compañías, por ejemplo en el periodo de lactancia. Es el caso de Codelco, división Gabriela Mistral (Sernam, 2010)¹⁸ quien implementó la sala ALMA, espacio diseñado y acondicionado para que las trabajadoras que se encuentren en su periodo de lactancia pueda extraer su leche mientras están en horario laboral, y luego conservarlas en espacios adecuados hasta que éstas regresen a sus casas en horario diferenciado, respetando así los tiempos legales de amamantamiento y promoviendo la lactancia materna durante mayor tiempo.

Pasando a la dimensión de la industria, una de las barreras asociadas son los aspectos de la minería, vinculados con: comprender el negocio minero, ya sea a través de entender las características de la compañía a la hora de querer ingresar al mercado, como también manejar las distancias entre las faenas a centros urbanos una vez dentro de ésta. El actual escenario laboral para las mujeres en la minera chilena podría decirse que es propicio, según el Sernam (2011), la industria de la gran minería debería aumentar en un 10% la participación de mujeres en dicho sector pasando desde 11.760 a 25.000 al año 2015. Sin embargo, para lograr esta meta es necesario que las compañías puedan

¹⁸ <http://www.subtrab.trabajo.gob.cl/wp-content/uploads/downloads/2011/04/Riqueza-de-Mujer-Agregando-valor-a-la-industria-minera-y-el%20sector-extractivo-de-Chile.pdf>

ser atractivas para las trabajadoras, lo que requiere transformaciones a nivel cultural, organizacional y transformacional en materia de capacitación (Sernageomin, 2011).

Estas transformaciones, responden a una de las barreras detectadas por diversos organismos a nivel internacional, y es que las mujeres no comprenden el negocio minero, como tampoco las características de cada compañía. Según estudios elaborados a mujeres en el sector minero (WIM, 2013; Pattenden y Tellent, 2012) se visualiza que la industria no ha sido lo suficientemente capaz de transmitir su interés por movilizar a mujeres que opten por carreras en el área minera, en particular operacionales, vinculándose el foco de difusión principalmente en áreas administrativas y profesionales, lo que daría por parte respuesta a que en dichas áreas se concentra el mayor número de la población femenina, en el caso particular en Chile éstas áreas superan el 70% del total de mujeres en la industria (Fundación Chile, 2013).

La minería se ha caracterizado por poseer un sistema de turno como base de su proceso productivo, esto responde a la necesidad de mantener la operación durante las 24 horas del día, como también manejar las distancias que poseen los yacimientos a centros urbanos (Consejo Minero, 2010). Sin embargo esta barrera que implica poseer un sistema de turno inflexible cruzado por la lejanía de los centros de trabajo con el hogar, constituyen otro gran obstaculizador para el ingreso y mantención de la mujer en la industria (Ayala, 2012). Según el informe elaborado por Pattenden y Tellent (2012) las condiciones laborales inflexibles en yacimientos australianos de Queensland, como lo es poseer sistemas de turnos prolongados y priorizar el mecanismo “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 aquellas que poseen niños pequeños (Fundación Chile, 2013; Escapa y Martínez, 2010).

Este sistema de turno, existente en la industria minera ha condicionado una cultura “masculinizada”. Tal como lo visualizó Barrientos et.al. (2009), mediante el estudio de las relaciones de género en locales nocturnos de la ciudad minera de Calama, en donde la exigencia física que demanda los trabajos desarrollados como es la minería la configuró como un entorno masculinizado, y en donde la homosociabilidad entrega seguridad y da un sentido de pertenencia a los hombres que habitan ahí, lo que es

reproducido en sus prácticas. Este modelo laboral, por tanto fue fortaleciendo el modelo de familia nuclear patriarcal, ubicando al hombre en posiciones de poder sobre la mujer en la industria (Ibid, 2009). Este contexto determinó una de las barreras que más impacta a las mujeres que se desarrollan en la minería, y es el validarse en un espacio eminentemente masculino y lidiar con los prejuicios de ser mujer, así lo manifestaron hombres y mujeres en el estudio realizado por Elizabeth Ayala (2012) a casi mil trabajadores y trabajadoras que se desempeñan dentro de la cadena de valor del negocio minero como también en áreas operacionales. El estudio mostró que las mujeres deben estar constantemente validándose ante el entorno, lo que implica a las trabajadoras mostrarse regularmente ante sus colegas y a sus jefaturas como personas aptas para el trabajo, lo que involucra un desgaste emocional, psíquico como intelectual, el cual deriva en un círculo vicioso, en donde el trabajo gira entorno a esta validación más que en la proyección de crecimiento de las trabajadoras en las compañías (Fundación Chile, 2013; WIM, 2010).

Este permanecer para la mujer dentro de un contexto masculinizado como lo es la gran minería, involucra dos exigencias centrales, la primera poder desarrollarse y cumplir el rol que su cargo conlleva, la segunda responde a las exigencias que se imponen para poder validar ese ejercicio, en especial aquellas que se desarrollan en áreas operativas (Pattenden y Tallet, 2012). Es así como el entorno coacciona a las trabajadoras mineras a demostrar una alta capacidad técnica e intelectual; desarrollar relaciones interpersonales para mantenerse por medio de la persuasión y siendo a la vez carismática entre su equipo; y por último adaptarse a los códigos masculinos, como lo es el uso de lenguaje y la disimulación de la feminidad.

Esta normalización en las trabajadoras por masculinizar sus prácticas, puede explicarse a través de la normatividad de género (Butler, 2006) que posee un doble sentido; por un lado responde a las presuposiciones mediante las cuales nos orientamos como individuos; mientras que por otro alude a la forma en que ciertas normas, ideales o ideas dominan la vida, proporcionando criterios coercitivos los cuales definen tanto al hombre como a la mujer. Esta forma de “ser minero” no importando el sexo daría el sentido y legibilidad a los sujetos dentro de la industria, teniendo como resultado que las mujeres deban masculinizarse para ser validadas por medio de la reproducción de un lenguaje que simbólicamente violenta a las trabajadoras y por otro lado reproduciendo

una mala praxis en el sentido de no validar y crear oportunidades para desempeñarse cabalmente como mujeres dentro de la industria (Pattenden y Tallet, 2012; Butler, 2006; Wynn, 2001).

Ante estas barreras de inclusión resulta interesante visualizar el rol de las jefaturas. En los estudios desarrollados tanto por Ayala (2012) y Pattenden y Tallet (2012); en ambos se destaca la importancia en el proceso de mantención de mujeres en faenas minera que poseen las jefaturas, éstas al ejercer un “Role Model” (imagen modelo), en donde se les atribuya y posean una posición de liderazgo frente a su equipo; espacio en el cual puedan alinear las declaraciones de la compañía con prácticas con mirada de género.

La relevancia que se le adjudica a los roles de jefatura, resulta interesante de comprender el cómo son evaluados. En el caso del estudio desarrollado por el Woman in Mining Canadá (2010), la variable liderazgo y visión de género en las jefaturas fue una de las peor evaluadas y sindicada como una de las que mayor injerencia posee en la mantención de trabajadoras en la industria de la gran minería.

En consecuencia, ante este panorama, analizar el rol y liderazgo que poseen jefes y/o supervisores en el proceso de inclusión y adaptación de las mujeres en el caso de Minera Esperanza, como el primer yacimiento del sector privado que incorporó a las mujeres desde los inicios del proyecto, resulta vital para poder entender el desarrollo de las mujeres dentro de una de las industrias más herméticas y masculinizadas a nivel mundial; pero con gran proyección de crecimiento y rentabilidad a nivel nacional (Fundación Chile, 2011).

CAPITULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados del estudio, los cuales están enmarcados dentro de los ejes de investigación: tareas y funciones de Jefes y/o supervisores; modelo de gestión de jefes y/o supervisores; mujer y trabajo minero; y por último obstáculos y facilitadores en la inclusión de la mujer en la minería.

4.1 Tareas y funciones de jefes y/o supervisores

Tabla 1: Núcleo tareas y funciones de jefes y/o supervisores

¿Qué medidas ha tomado como jefe para favorecer la incorporación de mujeres en faena?		
Nº	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“Yo diría que en la mayoría de los casos hay que limitarse en el vocabulario, eso es lo más notorio digamos”</i></p> <p><i>“Hemos tenido que ajustar harto, por ejemplo, el tema habitacional, todo lo que es infraestructura cambia, todo tienes que tenerlo doble...”</i></p>	Adecuación de ambiente y vocabulario
2	<p><i>“Le asignamos las mismas responsabilidades que tienen todos, de hecho ahora estamos en el proceso de buscar operadores de pala y en el proceso estamos buscando mujeres para un operador”</i></p> <p><i>“Yo tengo a cargo el equipo de remuneraciones y este equipo siempre va a la mina, planta y distintas áreas, la persona que va a esas áreas es una mujer, y eso ayuda porque se tiene un trato distinto, pero también ayuda a acercar un poco más la realidad de la mujer en minería”</i></p>	Distribución de cargos

3	<p><i>“En el área de reclutamiento tengo a un hombre y a una mujer, ella tiene a cargo todo el programa de aprendices, reclutando a los hombres; cosas como esas yo he tratado de implementar para poder tener más contacto de la mujer con la operación”</i></p> <p><i>“hay cosas que uno no le va a poder pedir, lo que te decía, hay pegas que no va a poder hacer una mujer, y esas pegas se las das a otro grupo, tienes que manejarlo de alguna manera...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...”</i></p>	Igualdad de oportunidades
---	--	---------------------------

Las tareas y funciones de las jefaturas en las empresas se entienden como el conjunto de acciones que los trabajadores de las diferentes divisiones de la compañía reciben de los jefes y/o supervisores, dentro de su rol en el equipo, lo que determina; los turnos; las horas de trabajo; disposición al interior de la faena; y la vinculación que el o la trabajadora tendrán con las demás áreas dentro del proceso productivo en la compañía. A partir de ello, en las entrevistas los jefes destacan tres aspectos asociados a la presencia de mujeres en faena: a) adecuar el ambiente laboral y el vocabulario de los trabajadores, b) distribuir cargos y funciones dentro del equipo, y por último c) igualdad de oportunidades.

a) **Adecuación de ambiente y vocabulario:** esta categoría se vincula a cómo jefes y/o supervisores, han debido adaptarse ante la incorporación de las mujeres, tanto en su entorno laboral masculino, como también en sus equipos de trabajo en faena. Se evidencia en los discursos de los jefes, en cuanto a las prácticas de los trabajadores una mayor preocupación por el comportamiento, ya sea por medio del cuidando de su aspecto personal (higiene) o el vocabulario empleado, destacando con esto la aplicación de duchas más frecuentes por parte de los trabajadores, mejoras en el estado de los camiones y la disposición a utilizar un vocabulario menos agresivo en espacios de socialización mixta, como es en el comedor o a través de las transmisiones de radio en los casos de operadores de maquinarias. El factor regulador que significa la llegada de trabajadoras en el entorno, específicamente en los temas de vocabulario, bromas “tallas”

y aseo personal, desde el discurso de los jefes, se percibe con una doble dimensión. De forma positiva, se destaca el factor regulador que la mujer constituyó en los hombres como potenciador de higiene, sin embargo desde la mirada más crítica, este cuidado por el vocabulario y del cómo dirigirse a una mujer, en especial en espacios homosociabilizados en donde las órdenes y los mandatos se generan a través de forma más directa, complica muchas veces a los hombres, pues no asocian a la mujer como una persona apta para recibir este tipo de instructivos, posicionándolos a un contexto en donde deben reformular constantemente su forma de relacionarse.

Por otra parte, un factor no menor en los discursos de los jefes en esta categoría, es la reiteración referida a los cambios estructurales que ha tenido que ejecutar la compañía para disponer de espacios aptos tanto para hombres como mujeres, ya sea en el contexto habitacional, higiénico (implementación de más baños en faena y de forma diferenciada a los hombres), hasta transformaciones en algunas maquinarias o prácticas dentro de los equipos. Este factor físico es uno de los más destacados por los jefes, en el sentido que estas medidas vienen a configurar un cambio sustancial con la llegada de las mujeres y con ello se puede sustentar una ejecución de reformas aptas y suficientes para que las trabajadoras se desenvuelvan cómodamente en faena.

Por último, uno de los tópicos relevantes en esta temática alude a que la mayoría de los discursos de los jefes y/o supervisores se generaron desde la óptica masculina, en donde los cambios sólo venían y afectaban a éstos sujetos dentro del mundo minero, al enfrentarse éste a la llegada de mujeres a la operación, demostrando que la neutralización de género (Mayes y Pini, 2010) dentro de la minería parte desde los mismos hombres, y en este caso en particular desde las jefaturas, lo que preocupa en cuanto continúa la reproducción de un modelo masculinizado, que no posibilita una perspectiva más holística respecto a las reformas y necesidades de los y las trabajadoras en las faenas.

b) **Distribución de Cargos:** Minera Esperanza desde un comienzo se configuró como una empresa de carácter mixto, así se destaca en cada uno de los discursos. Esta forma de “hacer negocio” genera una dualidad de posturas por parte de los jefes frente a la existencia de mujeres en el yacimiento. Por un lado en cuanto a la distribución de cargos, los entrevistados destacaron impulsar igualdad de responsabilidades y posibilidades de acción en los equipos, por ejemplo disponer en los mismos puestos a hombres y mujeres,

posicionar a trabajadoras dentro de cargos asociados principalmente al género masculino o vincular el trabajo mixto por medio de proyectos.

A la vez, esta categoría evidencia lo impositivo que sigue siendo la existencia de mujeres dentro de los equipos, mayoritariamente conformados por hombres. Esto se debe a que desde la gerencia, pasando por los cargos de jefes y/o supervisores, hasta llegar a los trabajadores, se ha posicionado entender y disponer a la mujer dentro del contexto minero de Esperanza desde una óptica igualitaria y simétrica, lo que muchas veces conlleva una discriminación positiva por cuanto muchos cargos o tareas no pueden ser realizadas por mujeres. Desde esta mirada los jefes destacaron que: la poca experiencia; la reciente inmersión en el mundo minero; además de los preconceptos de género respecto a las fortalezas y limitantes de las mujeres, determinan finalmente la distribución de cargos y tareas dentro del equipo, los cuales no están exentos de discriminación. Estas concepciones emanadas por los jefes se vinculan con lo señalado por Salinas y Arancibia (2006) en cuanto a que la sociedad chilena continua desarrollando una relación de tensión respecto a mecanismos de integración de género, lo que se traduce en una constante oscilación entre modelos de tradición autoritaria con modelos de relaciones más democráticas en materia laboral.

c) **Igualdad de oportunidades:** Ante la llegada de mujeres a faenas mineras, el rol hegemónico del jefe o del supervisor se ve enfrentado a una doble dimensión, en cuanto a los beneficios y dificultades que puede presentar liderar un equipo mixto. Dentro de los discursos analizados en esta categoría resultó interesante observar cómo tanto jefes y/o supervisores destacan la presencia femenina; por una parte enfatizando una posición innovadora e inclusiva de la compañía, por disponer a mujeres en cargos que impliquen una mayor interacción con trabajadores varones y que antiguamente no se concebían aptos para ellas, como es el caso del operador mina; presuponiendo que con esta acción se disminuiría la brecha de desigualdad.

Por otra parte, aparece la vinculación de trabajadoras a características de género, como es el ser más afable, cercana, moderada, entre otras valoraciones; que predisponen a los jefes y/o supervisores posicionarlas en áreas como reclutamiento, selección de personal, RR.HH, cargos más administrativos y que no impactan directamente ni con la plana mayor de jerarquía dentro de la compañía, ni tampoco con áreas operacionales.

Estas dos dimensiones de roles concebidos por los jefes en cuanto al trabajo de mujeres en minería se ven traslapados por una discriminación implícita, ya que el fundamento de igualdad se construye a la base de las concepciones de roles de género. Es así como en un espacio masculinizado, con una política declarada de capital humano mixto, como lo es en Minera Esperanza, se sigue ejerciendo una discriminación, la diferencia es que hoy es más sutil. La clave para lograr esto, por parte de los jefes y/o supervisores, es que desde su equipo se genere el reconocimiento de limitantes y diferencias, tanto de hombres como mujeres. Esta acción, impulsa que los mismos trabajadores determinen cuáles son las barreras y oportunidades que poseen en su área de trabajo, por ejemplo si una mujer puede o no operar cierta maquinaria o ejecutar una carrera ascendente dentro del equipo. Esto conlleva, tal como lo señaló Caamaño (2010) a reproducir trabajos asociados al género, limitando la igualdad de oportunidades y crecimiento de las trabajadoras, como también las representaciones que ellas mismas poseen sobre sus capacidades para ejercer las mismas tareas que los hombres.

4.2 Modelo de gestión de jefes y/o supervisores

Tabla 2: Núcleo Modelo de Gestión de Jefes y/o Supervisores

¿Cómo ha sido el trabajo de liderar un equipo de trabajadores/as para usted como jefe? ¿Qué obstáculos ha tenido que enfrentar?		
Pregunta	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“el tema más complejo que tenemos es la comunicación en temas de intimidad, lo otro son los baños, porque debemos tenerle baños en todos lados porque son buenas para ir al baño”.</i></p> <p><i>“El tema vocabulario es el tema que se ha tenido que cambiar. Los hombres hablan mucho garabato”.</i></p>	Modificación de estilos de trabajo
2	<p><i>“En lo personal a mi bueno, aparte de un aprendizaje también me enriqueció en mucho conocimiento de ver que la mujer no es tan débil como uno pensaba de ella, de que la debilidad uno la pensaba que quizás ella no podría desarrollar alguna actividad determinada en los equipos, si bien los equipos son de gran envergadura son fáciles de operar, entonces eso le da el beneficio para que ellas lo puedan hacer... en lo personal me ha enriquecido bastante y también me da la propiedad, si se puede decir así, de discutir estos temas a lo mejor 100% a favor que en contra, porque yo he visto in situ lo que ha pasado”.</i></p> <p><i>“Ya estamos acostumbrados a tener hartas mujeres. Uno por ello ha tenido que moderar el vocabulario, definitivamente... Yo creo que es un tema de respeto, la gente tiene respeto por la presencia femenina, tienen respeto. Lo otro es que uno ve a nivel de los viejos, que los viejos sin tener intereses con las mujeres andan más ordenaditos”.</i></p>	Aspectos positivos de trabajar con un equipo mixto

3	<p><i>“hemos tratado bastante de incorporar a las mujeres en nuestros procesos, de hecho tenemos un KPI respecto a dichos procesos, nosotros al momento del reclutamiento necesitamos contar con un 30% de mujeres para hacer las entrevistas o un 40% cosa de poder potenciar la incorporación de ellas a la organización”.</i></p> <p><i>“Es que hay dos mundos en minería, está la plana de empleados y la plana de supervisión, entonces en la plana de empleados en Esperanza han sido bastante fuerte, en cambio en la plana de supervisión nos hemos quedado en este último tiempo en solo quedarnos con lo que tenemos y no haber mucha incorporación de mujeres, sí ha sido fuerte en lo que son operadoras o en el rol de operador, pero si estamos con un foco importante de buscar un grupo de jefas mujeres”.</i></p>	Avances en materia de inclusión de la mujer
---	--	---

A modo de poder comprender cómo se ha desarrollado el proceso de inclusión y adaptación de las mujeres en áreas operacionales de Minera Esperanza, resultó necesario poder identificar los modelos de gestión que tanto jefes como supervisores han desarrollado, ya sea desde las prácticas, pasando por las tensiones y por último las percepciones, sean positivas o negativas, de tener a su cargo un equipo mixto. Dentro de este eje, dos preguntas dieron respuesta a la temática; la primera alude al trabajo realizado para gestionar capital humano mixto dentro de faena; la segunda responde a las actitudes reconocidas por los jefes como necesarias para potenciar la mantención de mujeres dentro de la industria.

Es así como dentro de las variables que han tenido que manejar los jefes durante el trabajo con un equipo mixto surgen tres subcategorías del discurso; a) modificación de los estilos de trabajo, b) aspectos positivos de trabajar con un equipo mixto, y por último c) los avances en materia de inclusión de la mujer.

a) **Modificación de los estilos de trabajo:** La llegada de trabajadoras a los equipos operacionales como de otras áreas en Minera Esperanza, determinó una serie de

cambios en la estructura organizacional. Dentro de los discursos, el factor infraestructura siempre se contempló como prioritario en el proceso de inserción laboral femenina, éste como un requisito para el desarrollo laboral de sus trabajadores/as. Es así como temáticas de habitabilidad, hotelería (habitaciones), espacios comunes de entretención, y diferenciación de baños, fueron temas reiterados en los discursos de los jefes. En segundo lugar estuvo el lenguaje, éste como mecanismo de reproducción de realidades que ha servido como ente sostenedor de la masculinidad hegemónica en la minería, se vio afectado ante la llegada de la mujer a faena. Esta moderación del lenguaje no quiere decir que haya afectado su alcance e influencia reformadora hacia una mirada más masculinizada, sino más bien pasó de ejercer desde una violencia simbólica explícita a algo más sutil, un ejemplo que destacaron los jefes fue evitar utilizar el término “eres niña” en espacios donde las mujeres estuvieran presente, sin embargo la mayoría afirmó que al paso de los meses los hombres invisibilizan la presencia de sus compañeras y volvían a reproducir estas prácticas.

b) **Aspectos positivos de trabajar con un equipo mixto:** Esta categoría dentro del liderazgo de equipos mixtos suscitó dos tipos de respuestas por parte de los jefes, por un lado la visión instrumentista que representa la imagen y presencia de la mujer, como ente regulador de higiene y comportamiento, en los equipos de trabajo, es destacado y pronunciado como una de las grandes ventajas que significa integrar trabajadoras en los equipos. Por otro lado, el trabajo in situ que tanto jefes como supervisores presencian al estar a cargo de hombres como mujeres en faena les permitió derribar mitos respecto a las capacidades que poseen las mujeres. Es así como por medio de los discursos de los jefes, se constata la neutralización de género, es decir la preconcepción de ciertos roles asignados sólo para mujeres se pone bajo cuestionamiento. Este cuestionamiento es gatillado principalmente por dos situaciones, la primera es el uso y aumento de tecnología, con la cual no se concibe el ejercicio de la mujer dentro de faena; la segunda es conocimiento empírico que los jefes han experimentado al liderar equipos mixtos, lo que les permitió presenciar el aporte que significa la mujer en los equipos y con ello potenciar el quiebre de concepciones ligadas a roles de género, posibilitando la vinculación mujer/ minería dentro del imaginario colectivo de las jefaturas de Minera Esperanza.

C) Avances en materia de inclusión de la mujer: Tanto jefes como supervisores dentro de los discursos han declarado que el ingreso de las mujeres en Esperanza no podría haber sido efectivo si es que desde un comienzo la compañía no lo hubiese manifestado en su declaración. Bajo este marco de acción jefes y supervisores han continuado con los lineamientos que la compañía ha determinado como necesarios para propiciar un porcentaje de mujeres en las distintas áreas de operación, como es seguir las políticas de no discriminación, promover la igualdad de género entre sus trabajadores y asegurando que los procesos de selección como reclutamiento garanticen condiciones de igualdad. Es así como dentro de los aspectos más destacados en cuanto al avance en materia de género, los jefes señalaron la incorporación de KPI *Key Performance Indicators*, indicadores claves de desempeño en los procesos de elección y entrevistas, con el fin de resguardar con ello al menos un 30% postulantes mujeres. Sin embargo, dentro de estos procesos la mayoría destacó que la cifra no siempre es cubierta, situación que no detiene el avance de selección como tampoco disminuye la brecha de diferenciación entre el proceso de la postulación tanto de hombres como mujeres.

En esta misma línea de mejoras emanadas desde la compañía, los discursos de los jefes relevaron el actual proceso de inserción en el que se encuentra la compañía. Si bien Esperanza es la segunda empresa minera con mayor índice de mujeres en faena y con cerca de un 20% de éstas trabajando en el área operacional¹⁹, en la plana de supervisión la inclusión no ha sido tan efectiva, lo que refuerza los postulados de hegemonía masculina presentes en la industria, traduciéndose esto en casi una nula participación de mujeres en espacios de decisión (Ayala, 2012), lo que responde a una práctica ya constituida por el colectivo masculino, al no ceder espacios de poder e injerencia en una de las áreas más relevantes de la compañía.

¹⁹ www.mineraesperanza.cl

Tabla 3: Núcleo Modelo de Gestión de Jefes y/o Supervisores

¿Cuál cree usted que es la actitud que debe tener el jefe y/o supervisor para poder lograr una mejor inclusión de las mujeres en el equipo de trabajo en faena?		
Pregunta	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“Yo creo que no hay que hacer nada, uno como jefe debe ser igual si es hombre o si es mujer. O sea no hay directrices para eso, yo me voy a comportar con una mujer por lo que es, con el respeto que se merece, porque no hay directrices de cómo actuar con una mujer cuando ella llegue”.</i></p> <p><i>“Yo lo que he visto es que es todo súper parejo por decírtelo de una forma. No hay una estrategia, mira esto lo enfrentamos así porque tenemos un número tal de mujeres. Es decir en las reuniones están en todas las reuniones que tienen que estar y a todo el mundo se les habla igual. No hay una estrategia organizacional para trabajar o dirigir mujeres, es igual.”</i></p>	Invisibilización del proceso inclusivo de la mujer
2	<p><i>“Los jefes Deben tener un liderazgo, de mucha... en realidad los liderazgos autoritarios ya no existen, 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”.</i></p> <p><i>“Tuve que leer mucho, de hecho yo leí mucho antes de llegar acá, por ello leí todo lo que calló en mis manos, entonces para preparar una mujer hay que tener mucho criterio porque a veces se enojan y entran en un estado de rechazo y uno debe lograr que no exista ese rechazo, de poder ganar su</i></p>	Desarrollo de Liderazgos flexibles

	confianza, de llegar a ella”.	
3	<p>“Yo creo que, definitivamente, tenemos que ir al mercado femenino porque el mercado masculino está agotado. Eso para mí es, no es una consulta es un hecho porque la empresa sigue creciendo, necesita más mano de obra y no la va a encontrar si se enfoca en un solo género va a tener problemas, ese es un tema”.</p> <p>“Ojala la industria se dé cuenta que lo que tú necesitas es gente, da lo mismo que sean blancos, negros, que sean hombres, mujeres. Necesitas personas para que la industria funcione, y mientras más fácil te sea obtener esas personas, tienes un problema resuelto. Hacer esfuerzos para atraer mujeres, bueno, si quieres atraer extranjeros también puedes hacerlo, pero yo creo que hay que ir agotando niveles, y creo que el nivel de la mujer no se ha agotado, tienes mujeres por número y tienes muchas, y si logras atraer una proporción... ni tan grande, un número, puedes cubrir lo que te está faltando. No verlo desde la perspectiva social, a mí me encanta la perspectiva social, me gusta mucho, pero a los que no hay que ponerlo en la perspectiva de los números, y generalmente los que generan estas cosas, estos vínculos, son gerentes, no generalmente recursos humanos ve lo social, son los gerentes de supervisores, los gerentes de las minas. Si esos gerentes entienden esta necesidad de números, que las mujeres parecen ser esos números que están faltando”.</p>	Responder a necesidades de la industria
	“Con ellos se ha hecho bastante trabajo para que la operación pueda	

<p>4</p>	<p><i>ser bastante más llevadera en esta incorporación y creo que ahí está el foco en cómo será el on boarding o aterrizaje de la mujer en la minería en los jefes de turno, si un jefe de turno llega con una mentalidad cerrada o de no incorporación o no pro diversidad es letal, esa persona, el jefe de turno para mí es el viejo que más respeto en la minería, alguien que tiene 80 personas a su cargo, hacerlos convivir a su cargo de equipos de alto tonelaje altamente costoso y en una operación que es continua que no puede ni siquiera pensar para y además que en el grupo le pongan mujeres en una cultura que no es necesariamente asociada a las mujeres eso cuesta y 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”.</i></p> <p><i>“Yo he tratado dentro de mi rol de poder potenciar un poco más la incorporación de las mujeres y la ruta de desarrollo un poco más acelerada para las mujeres, porque muchas veces en minería las mujeres sufren si están haciendo bien su trabajo y los jefes dejan que se quede ahí por lo que está haciendo , entonces yo he tratado, si bien no tengo a cargo el área de entrenamiento y desarrollo personas si he tratado de cuando incorporamos a una mujer con un alto potencial tratar de acelerar su ruta de desarrollo para que pueda ser rápidamente ascendida o pasar a otra posición porque sino la cultura minera les pasa por encima”.</i></p>	<p>Importancia del rol del jefe en el proceso de inclusión de las mujeres</p>
----------	---	---

Siguiendo con el análisis de los modelos de gestión realizados por jefes y/o supervisores de Minera Esperanza, frente a la actitud que deben tener éstos ante la llegada y mantención de mujeres en sus equipos de trabajo se destacaron las siguientes posiciones: a) invisibilización del proceso inclusivo de la mujer, b) desarrollo de liderazgos flexibles, c) responder a necesidades de la industria, y como última subcategoría la d) importancia del rol del jefe en el proceso de inclusión.

a) **Invisibilización de proceso inclusivo de la mujer:** Dentro de los discursos referidos a las actitudes de direccionamiento que debiesen desarrollar los jefes ante el proceso de inclusión de mujeres en sus equipos, se detectó por algunos de ellos una postura invisibilizadora al proceso. La neutralización de género manifestada por los jefes por medio de la igualdad de acciones frente a ambos sexos, como también la negación de cambios en el trabajo ante un equipo mixto dentro de la industria, devela la incapacidad que poseen algunas jefaturas de diferenciar contextos asociados a cambios organizacionales profundos, como lo es integrar y mantener al sector femenino dentro de faenas.

Continuar prácticas poco orgánicas, en cuanto a no diferenciar las necesidades y requerimientos de los trabajadores, tal como lo manifestó Pattenden y Tellent (2012) perpetuaría concepciones sesgadas y limitadas a la masculinidad en cuanto a liderazgos y manejo de equipo, reproduciendo así un modelo que privilegia al hombre por sobre la mujer, atentando contra la permanencia de éstas en el sector.

b) **Desarrollo de liderazgos flexibles:** De forma opuesta a la subcategoría anteriormente expuesta, algunos de los jefes evidencian la necesidad de poder flexibilizar sus prácticas ante un contexto laboral mixto en faenas. Movilizar cambios, generar inclusión, potenciar un clima laboral mixto, impulsar el desarrollo de metas por medio del fortalecimiento de las confianzas entre hombres y mujeres; son algunas de las necesidades identificadas por las jefaturas en el proceso de liderar un equipo en donde mujeres se han insertado. Resulta interesante visualizar dentro de los discursos cómo los jefes valoran el ejercicio de un liderazgo más flexible, como una estrategia efectiva para incluir mujeres en una compañía donde es mandatorio su incorporación, pero que al mismo tiempo dicho proceso se efectúe de forma positiva y sin rechazos de por medio. Todas estas necesidades y actitudes que algunos de los jefes declaran, se alinean con las

características y prácticas que el líder transformacional desarrolla, a través de velar por el interés colectivo e impulsar cambios a nivel organizacional y cultural (Ayala, 2012). Esta declaración respondería a la necesidad que algunos jefes tienen por manejar un contexto laboral que demanda una visión diferenciadora y flexible respecto a la incorporación de mujeres en faenas.

c) **Responder a necesidades de la industria:** Es un hecho ineludible que la industria de la minería chilena necesita con urgencia incorporar mayor número de trabajadores debido al incremento de proyectos hacia el 2020 (Fundación Chile, 2011). Esta necesidad de capital humano especializado también es detectada y expuesta por los jefes a través de sus discursos, espacio en donde la mujer surge como una de las posibilidades para incorporar la industria. Hay que puntualizar que esta necesidad no es diferenciada, el interés por reclutar una mayor masa de personas en la industria con el fin de seguir operando ha motivado a flexibilizar las expectativas y perfiles de trabajadores para el sector, posibilitando el ingreso de mercados como es el de extranjeros, jóvenes y mujeres a la minería.

d) **Importancia del rol del jefe en el proceso de inclusión de las mujeres:** Como una de las últimas subcategorías de este eje, resulta interesante analizar la importancia que implica el rol del jefe dentro del proceso de inclusión de las mujeres. Tanto en los discursos emanados por los jefes, como en la literatura (Alles, 2009) el papel que juega éste dentro de la organización como en el equipo es fundamental, no sólo en el cumplimiento de metas, también en el avance de sus capacidades como en las de sus colaboradores. En los discursos de las jefaturas en Esperanza, se destacó la importancia que cumplen éstos con su rol al poder potenciar el desarrollo de las trabajadoras hacia una ruta ascendente, acelerando su crecimiento en cuanto se visualizan en ellas habilidades y aptitudes prometedoras. Sin embargo, uno de los roles más relevantes que cumple el jefe es ser el mediador en este proceso, es decir entre una inclusión efectiva o no dentro del entorno laboral; pues los jefes son los encargados de recibir a las trabajadoras en el centro de la operación; de inducirlas en el puesto de trabajo; poner en práctica todos sus conocimientos; y por último potenciar sus capacidades para su desarrollo dentro de la organización.

4.3 Mujer y trabajo minero

Tabla 4: Núcleo Mujer y Trabajo Minero

¿Cómo evalúa la incorporación de las mujeres en faenas mineras? ¿Qué aspectos positivos y/o negativos puede destacar?		
Pregunta	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“El ingreso de las mujeres ha traído una metodología de control regulador tanto del lenguaje como del comportamiento de las personas, entonces principalmente el comportamiento en sí ha sido muy positivo de los hombres...”</i></p> <p><i>“Hizo al hombre cambiar para asearse mejor, ser más ordenados y mejorar el lenguaje, ese es el gran rescate”</i></p>	Mujer como regulador de vocabulario e higiene
2	<p><i>“La inclusión femenina a la minería lo veo positivo de todas maneras, la verdad que es un desarrollo profesional súper bueno, en general para nuestra sociedad y para ellas”</i></p> <p><i>“Donde hay en los grupos de operaciones más mujeres se nota que el grupo es distinto, los trabajadores tienen un lenguaje distinto un nivel de conversación distinto ya que los obliga a estar a un nivel a trabajar a un contexto de trabajo. Creo que ha sido un acierto tener a mujeres en la operación, sin un real aporte, creo que Esperanza no podría ser lo que es en lo cultural si no hubiera declarado desde un comienzo la incorporación de la mujer en la minería, ha sido bastante potente esa declaración”</i></p>	Visión positiva de la inclusión de mujeres

3	<p><i>“Yo creo que tienen oportunidades, pero lo que me complica del tema te decía yo, es que no sé si la mujer alcancé a hacer una carrera para tener más desarrollo, la carrera se le corta, pero se le corta por este tema de su evolución natural, o de su visión de vida que tiene, que vienen estos cuestionamientos”</i></p> <p><i>“Mira yo tengo harta queja de los viejos en los temas de maternidad, porque en el fondo es el viejo el que queda sin la persona y yo no le puedo llenar el cupo porque el cupo ya existe, entonces no puedo traerle a alguien por un periodo de tiempo, entonces ese viejo al final sufre el impacto que tiene el ausentismo autorizado de las mujeres en proceso de maternidad”</i></p>	<p>Visión negativa de la inclusión de mujeres</p>
---	--	---

Dentro de los discursos se destacan las siguientes categorías que apuntan a los beneficios y dificultades que representa una dotación mixta en faena: a) mujer como reguladora, b) visión positiva v/s negativa sobre la inclusión de mujeres.

a) **Mujer como reguladora:** Una de las apreciaciones más reiteradas respecto al aporte que significa la incorporación de mujeres en los equipos de trabajo en la minería fue el rol que ésta cumple como socio-regulador tanto del vocabulario como de la higiene al interior de los equipos en los cuales se inserta. Para los jefes y/o supervisores de Minera Esperanza uno de los aportes más importantes fue el control que la presencia de las mujeres genera en la faena. Este rol instrumental que se les atribuye a las trabajadoras es destacado en relación a los espacios laborales conformados principalmente por hombres.

Esta revalorización, más conocida como “feminismo de la diferencia”, pone en valor las características operativas asociadas a las mujeres como son ser ordenadas, responsables, cuidadosas, potenciadoras de ambientes armónicos, protectoras, etc. (Salinas, 2013). Sin embargo, estas características asociadas a lo femenino, son expuestas por los jefes como un valor agregado a la inserción de las mujeres a los equipos, más que una base de trabajo que deban desarrollar de forma igualitaria tanto hombres como mujeres.

b) **Visión positiva sobre la inclusión de mujeres:** Dentro de esta categoría, uno de los facilitadores más relevantes para impulsar una positiva percepción en cuanto a la inclusión de mujeres, fue que Minera Esperanza desde un inicio dispusiera en su declaración que su capital humano debía ser mixto. Este factor proporcionó de una base impositiva a los trabajadores del deber tener a mujeres dentro de sus equipos, transitando desde una actitud reactiva a un disciplinamiento normativo por parte de los trabajadores respecto a esta medida.

Por otro lado, también se destaca en los discursos como un avance tener mujeres en faenas mineras, no sólo a nivel de compañía, también para ellas mismas como trabajadoras. Sin embargo, esta visión se ve disminuida por el valor a la utilidad y funcionalidad que le otorgan los jefes a la presencia de trabajadoras dentro del grupo, en donde el factor regulador, tanto del lenguaje; comportamiento; higiene; y orden, son los atributos más destacables de la presencia femenina en los equipos.

c) **Visión negativa sobre la inclusión de mujeres:** Esta categoría se vincula a los principales obstaculizadores observados por los jefes y/o supervisores ante la llegada y permanencia de mujeres a sus equipos. Uno de los factores que más se destaca en los discursos, es la oportunidad que la compañía a proporcionado a un grupo de mujeres de integrar equipos en áreas operativas, sin embargo esta valoración es al mismo tiempo visualizada como obstáculo al normal funcionamiento de la industria, por ejemplo la maternidad, el ausentismo en el hogar y la biología propia de la mujer que no siempre es compatible con el adverso clima que existe en faena. La llegada por tanto de trabajadoras en áreas operativas en faena resulta ser para los jefes y/o supervisores un “sufrimiento” y factor de presión en cuanto al normal funcionamiento de sus equipos.

Desde la concepción de éstos, tal como lo señala Salinas (2008) la hostilidad del entorno y el modelo laboral en la minería se traducen en posiciones incompatibles de manejar para aquellas mujeres que posean hijos pequeños, de igual forma para los jefes esta situación es compleja ante su equipo “ausentismos autorizados”, como es el caso del postnatal o ciclos menstruales, donde en el caso de la operadora, no puede manejar o salir en turnos nocturnos respectivamente. Bajo este contexto, el cuestionamiento y la excesiva supervisión a las trabajadoras por parte de sus compañeros hombres es

validada por los jefes como una respuesta a estas diferencias biológicas de las mujeres, lo que para ellas significa un mayor peso y presión por tener que esforzarse en validar su permanencia en el equipo.

4.4 Obstáculos y facilitadores en la inclusión de la mujer a la minería

Tabla 5: Obstáculos y Facilitadores en la Inclusión de la Mujer a la Minería

¿Cómo caracterizaría la cultura minera (masculina) respecto a la incorporación de mujeres?		
Pregunta	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“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”</i></p> <p><i>“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”</i></p>	Cultura Minera Hermética
2	<p><i>“Mira de la industria y yo te lo digo con mucha base está mutando. El minero avezado, orgulloso, al cual le costaba admitir a una mujer al lado, incluso que ingresara a una faena minera por una cosa de cábala, de suerte, ha ido cambiando”</i></p> <p><i>“Integrar a la mujer a nosotros nos ha permitido que la mujer, aparte de operar bien los equipos, ya que son muy buenas operadoras, también nos han permitido que la gente que no estaba acostumbrada a trabajar con mujeres haya ido aprendiendo a entender que la mujer ayuda mucho a la cultura nueva que se está formando en la minería”</i></p>	Flexibilidades en la Industria Minera

Tanto hombres como mujeres se han visto tensionados respecto al cambio que generó disponer mujeres dentro de espacios tan masculinizados como es el caso de la

minería. Esta industria se ha caracterizado por poseer ciertas prácticas que han configurado su cultura durante los años, moldeándose básicamente dentro de un contexto mayoritariamente masculino. Frente a la llegada de las mujeres, los jefes destacan dos características fundamentales respecto a la cultura minera que colisionan con los procesos de inclusión y adaptación a la industria, estas son a) cultura minera hermética y b) flexibilidades en la industria minera.

a) **Cultura minera hermética:** Desde sus inicios, la industria extractiva se ha caracterizado por el dominio masculino, identidad que no se aleja a la realidad de las compañías mineras en la segunda región del país. Dentro de los discursos de los jefes, las características de la minería, como lo son: estar ubicadas lejos de centros urbanos, poseer un sistema de trabajo basado en turnos y por último disponer de un entorno geográfico hostil, esto quiere decir con cambios bruscos de temperatura y trabajar en altura; son declarados como los motivadores más determinantes para que un menor número de mujeres quiera ingresar a faena; lo que refuerza lo señalado por The World Bank (2009) en cuanto las condiciones geográficas y operativas de la industria desarrollan una cultura masculinizada que se va reproduciendo en la medida que sigue atrayendo al mismo segmento de personas.

Dentro de los discursos, se visualiza cómo el espacio minero ha sido hermético en cuanto a la flexibilización de sus prácticas al interior de las faenas. Al estar constituido mayoritariamente por hombres, los espacios de crecimiento, como también oportunidades que puedan entregar a las mujeres son limitados, ya que diversas barreras se interponen para que ellas puedan integrarse totalmente al entorno como también compartir las prácticas que se desarrollan en él. Es el caso de las tallas en doble sentido, las prácticas dentro de la minería, el constante abuso de poder y de vigilancia por parte de sus compañeros no hacen más que acrecentar la brecha de inclusión de las trabajadoras, potenciando el hermetismo y no inclusión de éstas en la industria, manteniendo así el estado de homosociabilidad existente en el sector.

b) **Flexibilidades en la industria minera:** La cultura hermética ha sido definida de manera dual, por los jefes quienes tienen consciencia de la gran barrera que significa ser una industria que se caracteriza por poseer una cultura masculinizada. Sin embargo, por otro lado éstos detentan que sí se han realizado cambios que han flexibilizado esta cultura

hegemónica en la industria. Desde los discursos, las jefaturas en Esperanza manifiestan con orgullo el modelo de negocio que la compañía posee, afirmando que el hecho de disponer impositivamente un número de mujeres en las distintas áreas de la compañía, y en particular en la operativa, permite que la hermética cultura minera pueda flexibilizarse al tener diariamente un desempeño por parte de mujeres en espacios dominados por hombres, demostrando sus capacidades en temas operacionales, lo que facilita quebrar concepciones erradas de sus desempeños como trabajadoras, lo que a su vez potencia derribar mitos y formar nuevos modelos de culturales de gestión en la industria.

Tabla 6: Obstáculos y Facilitadores en la Inclusión de la Mujer a la Minería

De las características de la industria minera ¿Cuál es la más determinante para que hayan menos mujeres?		
Pregunta	Discurso	Sub Categoría
1	<p><i>“En las áreas de planificación minera, hidrometalurgia, geomecánica, muelle, es muy difícil encontrar mujeres especialistas en lo que se hace y estamos tratando por ejemplo en el programa jóvenes profesionales tenemos a mujeres incluidas en dicho programa,</i></p> <p><i>“Yo creo que no, creo que ha sido por tema de experiencia. Hoy día la mujer recién se está incorporando a esto, entonces no hay mucha experiencia, no tienen mucha experiencias en estos temas”.</i></p>	Minería un área nueva para la mujer
2	<p><i>“No sé si es por nuestra cultura machista que ahí tenemos que tener un cambio radical, en que la mujer, independiente si trabaje y que más veces se está incorporando al mundo laboral sigue siendo mamá y más preocupada de los niños que el hombre”.</i></p> <p><i>“La experiencia que he tenido yo con las niñas van primero en dejar a sus hijos, es el tema que más les cuesta, las que son madres, al principio es muy difícil y con el</i></p>	Compatibilización roles de mujer, madre y trabajadora

	<i>tiempo sigue siendo difícil pero lo que han podido aprender a administrar”</i>	
3	<p><i>“Las mujeres, tal como lo dijiste tú, tratan de pasar piola, para que no se note que estoy yo. Por ejemplo, yo tengo unos baños ahí que son para las damas, porque ellas no pueden hacer sus necesidades donde hacen los hombres, y ahí todavía no los instalamos, y nadie ha reclamado</i></p> <p><i>“La parte... decir que no es mujer, sacar esa parte, dejarla de lado, decir que no es mujer que es una trabajadora, dejar de lado esa parte que no es dura, que pone una lagrima para lograr algo, yo digo a mi que me llore todo, a mi no me afecta, y yo quiero que usted rinda lo que hacen los demás”.</i></p>	Incongruencia de roles según género

Las jefaturas entrevistadas señalaron tres factores que determinarían el menor número de trabajadoras en la industria: a) minería un área nueva para la mujer; b) compatibilización roles de mujer, madre y trabajadora; y por último c) incongruencia de roles según género.

a) **Minería un área nueva para la mujer:** Mujer y minería últimamente están siendo asociadas en el colectivo minero dentro de los discursos de los jefes, esta situación también es de su conocimiento, si bien no desestiman sus capacidades para poder ejecutar los distintos cargos en la industria, las jefaturas en Minera Esperanza no ven posible que al corto/mediano plazo las mujeres puedan ocupar en Chile cargos de mayor nivel o jerarquía, esto debido a que la inserción de las trabajadoras sigue siendo reciente, por lo que el criterio de experiencia, antigüedad y sucesión de grados es todavía algo lejano a la realidad de las trabajadoras, como también el posicionamiento y desarrollo de éstas por parte de los equipos conformados por hombres en su proceso de mejora continua dentro de la compañía. Otro de los puntos relevantes en esta categoría, alude a la falta de especialistas mujeres en temas mineros, la razón la explican muchos jefes por la falta de motivación o de conocimiento por parte de las mujeres en cuanto a lo que implica desarrollar algún tipo de especialidad dentro de la minería, otros jefes también refuerzan que el modelo de industria masculinizada ha coartado el interés de muchas

mujeres por optar a carreras ligadas a la industria, lo que dificulta poder encontrar en ellas especialistas en el área minera.

b) **Compatibilización roles de mujer, madre y trabajadora:** La dificultades para compatibilizar los roles tanto de madre, mujer y trabajadora, cumpliendo así esta performances que la mujer sustenta como constructo ya instalado en el colectivo (Butler, 1990), en donde se debe estar al cuidado de la casa y la familia principalmente, ha delegado una mayor responsabilidad en la mujer al momento de querer desarrollarse a nivel profesional, y más aún si el espacio de trabajo es la minería. Bajo este contexto, las jefaturas de Esperanza reconocieron en los discursos la existencia de una cultura machista, en donde se relega todos los cuidados y responsabilidades a la mujer en temas del hogar y la familia, y son estos cuidados los más difíciles de administrar estando bajo un sistema de turno y lejos de la ciudad. La no existencia de una corresponsabilidad en lo familiar, tanto del hombre como la mujer, tensiona aún más los espacios de desarrollo de las trabajadoras mineras, lo que implica mayor presión, no sólo a nivel psicológico, sino también social, ya sea en su fuero interno como también laboral.

c) **Incongruencia de roles según género:** La invisibilización de género, como una forma de ser aceptada en el entorno minero, ha sido uno de los recursos que las trabajadoras han tenido que optar para poder permanecer desapercibidas dentro de sus equipos. En esta categoría, los jefes destacaron una serie de prácticas que las mujeres han tenido que sobrellevar para no generar choques por su presencia, como por ejemplo; no declarando problemas a nivel de infraestructura; evitando participar de espacios recreativos como son fiestas o celebraciones; y evitar mostrar sensibilidad o preocupación frente a su equipo. Por otro lado los jefes declaran que el hecho de tener mujeres dentro de un espacio mayoritariamente integrado por hombres es chocante, ya que sus lineamientos y ejercicio de la jefatura debe ser distinto cuando tiene a su cargo una mujer dentro del equipo, teniendo que cuidar prácticas como lo son el dar ordenes, reprochar las conductas, mantener una visión diferenciada o delegar tareas a otros hombres ya que no se concibe la presencia de las mujeres en la industria, en particular en áreas operacionales como algo normal, sino más bien es algo excepcional.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Al plantear este estudio, se aludió la importancia que significa el liderazgo desde un enfoque estratégico para el desarrollo sustentable de las organizaciones, específicamente en la generación de cambios de mayor impacto bajo un marco empresarial competitivo. Dentro de este contexto, y enfocando principalmente en los procesos de inclusión y mantención de capital humano femenino dentro de compañías mineras en el país, el poseer liderazgos comprometidos y transformacionales impactaría directamente en la generación de reformas profundas en materia de desarrollo laboral para la mujer, como también disminuiría la brecha existente entre el porcentaje de trabajadores hombre-mujer en minería, integrando así una mayor oferta laboral por parte de éstas al mercado.

El escenario de escasez de trabajadores en la minería, sumado a un modelo organizacional hegemónico desarrollado durante todo estos años, ha producido barreras tanto de entrada como de permanencia en las mujeres, lo que ha imposibilitado hasta la fecha incrementar el número de trabajadoras en minería, en especial en áreas operacionales, una de las más herméticas en el rubro (Ayala, 2012). Ante este contexto, resultó interesante poder desarrollar un estudio de caso, centrado en la evaluación de los discursos de jefes y/o supervisores de Minera Esperanza.

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo, los discursos fueron dispuestos bajo cuatro ejes de investigación que abordaron desde la gestión, pasando por las tareas que desarrolla el jefe dentro de un contexto de trabajo mixto, hasta las concepciones que ellos poseen de los obstaculizadores como facilitadores relacionados con la incorporación y adaptación de mujeres a la industria minera. Abordar esta problemática bajo un estudio de caso en Minera Esperanza, permitió visualizar ésta desde la lógica inductiva, destacando las particularidades que ha generado este modelo de negocio mixto a nivel operativo en materia de trabajadores, sobre los aportes existentes de forma transversal en la industria.

Si bien hace ya unos años la mujer se encuentra en la minería, es interesante observar cómo la necesidad de mano de obra bajo un contexto de mercado masculino agotado, hace notar la presencia y necesidad de trabajadoras mineras, develando con

esto una invisibilización y negación de las mujeres en estos espacios por parte de las jefaturas en Esperanza; destacando con esto que su inclusión respondió más a medidas sociales asociadas a una mejor reputación o compromiso social, que a un cambio de mentalidad en donde la mujer puede ser un sujeto apto y eficiente para la industria.

Teniendo como base lo anteriormente señalado, los discursos de las jefaturas han dado cuenta y validado ciertos obstaculizadores ya detectados en investigaciones anteriores respecto a la mujer en minería (WIM, 2013; Ayala, 2012; Pattenden y Tallent, 2012; Salinas, 2008; Sagredo y Gazmuri, 2005) como lo es el sistema de turno, un ambiente eminentemente masculinizado o las dificultades del entorno geográfico en el cual se ubican los yacimientos. Frente a esto los jefes de Minera Esperanza concuerdan que los principales obstaculizadores para que un mayor número de mujeres ingrese en áreas operacionales de la compañía responden a la “cultura minera” y a las “características propias del modelo de la industria”, las cuales gatillan una difícil gestión entre el trabajo y la familia, como también el desarrollo y desempeño de trabajadoras dentro de faena. De lo anterior se destaca lo inflexible que es el modelo de negocio respecto a la inserción femenina, al ser éste un arquetipo ya validado a nivel global, determinando con esto la mayor o menor inserción de mujeres en minería a si éstas son capaces o no de convivir con las condiciones de la industria; propiciando con esto actitudes como la invisibilización de las trabajadoras como un método para no generar choques dentro de faenas mineras (Mayes y Pini, 2010). En este mismo contexto las jefaturas destacaron la diferencia que significa estar bajo un estructura organizacional en cuya declaración se exprese el carácter mixto de la compañía, lo que permite permear y reforzar acciones bajo esa misma línea, como lo es la generación de indicadores de gestión vinculados con el número de mujeres en los equipos; reformas estructurales en faena; o disponer de cambios en el diseño de los equipos de operación; siendo esto un gran avance a nivel de la industria. Este análisis las jefaturas en Esperanza lo precisaron por medio de dichos como:

“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” (Jefe de Proyecto, 56 años, Minera Esperanza).

“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” (Superintendente de Operaciones Mina, 53 años, Minera Esperanza).

“Hoy el rol de las jefaturas están muy enfocadas al negocio minero, no una minera a largo plazo como lo hace un gerente, una mirada más estratégica, pero aún ellos los de planta están metidos en hacer funcionar el negocio, no en su mano de obra” (Superintendente Gestión de Personas, 31 años, Minera Esperanza”

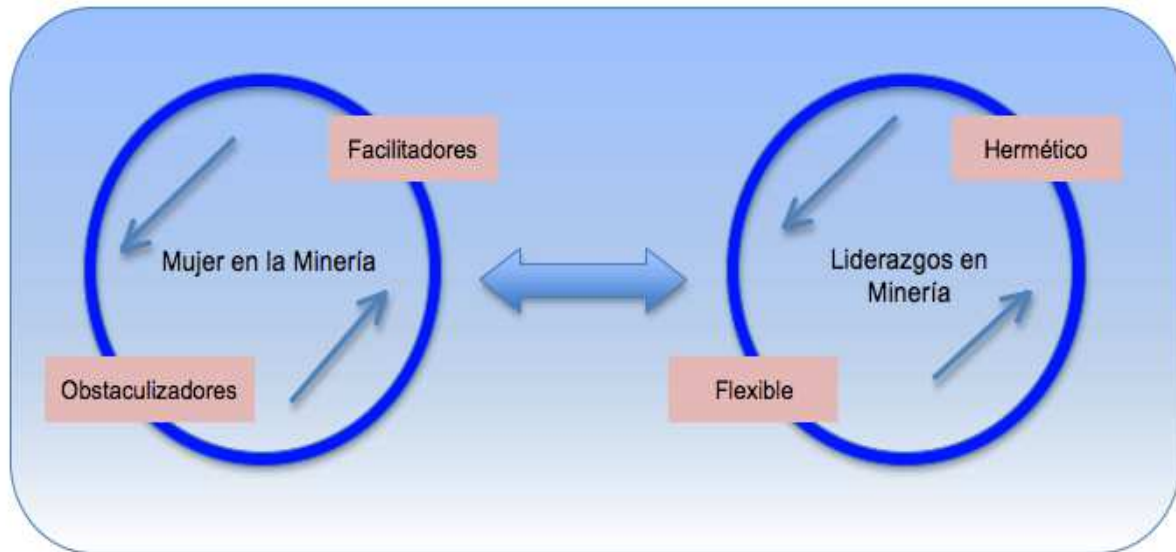
Desde esta convivencia mixta en faena, las jefaturas al interior de Esperanza se declararon con bases de poder evaluar lo que ha sido el trabajo con mujeres en sus equipos, siendo interesante observar cómo los atributos asociados al género, también conocido como “feminismo de la diferencia” (Gaba, 2008) son los más validados y destacados por los jefes. Dentro de este aspecto, el rol regulador que generan las mujeres entre sus compañeros constituye uno de los grandes aportes, no sólo a nivel de gestión y manejo de ambiente de trabajo dentro del equipo, sino también por imponer estándares de conducta en la compañía.

Cabe destacar, que todas estas declaraciones positivas, se vieron disminuidas frente a los obstaculizadores que implica tener mujeres en los equipos, principalmente esto se refiere a los factores vinculados con la maternidad, el ausentismo por parte de las mujeres en el hogar y la incompatibilidad del cuerpo de la mujer y su ciclo menstrual con el hecho de trabajar en faena. Estos obstaculizadores asociados a las mujeres, desde los discursos de los jefes en Esperanza constituyen uno de los problemas más gravitantes en cuanto a ser una empresa de carácter mixto, esto debido a que al estar las jefaturas y por ende sus liderazgos asociados a la tarea y cumplimiento de metas; situaciones como es tener dentro del equipo una trabajadora embarazada, les genera gran presión y angustia por cuanto sus metas y propósitos se ven bajo peligro. Para las jefaturas lidiar con situaciones como ésta, no sólo implica tensionarlos en la ejecución misma de su labor, sino también a su trabajo, panorama que pone en riesgo la producción. Desde una mirada más estratégica (Pérez y Camps, 2011), no tener habilidades de direccionar y liderar un equipo frente a contextos como lo es el fuero maternal de una compañera de equipo implica sesgar el espectro de acción y desarrollo de las mujeres dentro de la misma compañía, puesto que desde las jefaturas éstas no son viables al no poseer un soporte que permita vincular lo personal con lo profesional.

Si en los puestos de jefaturas no se generan liderazgos movilizadores y transformacionales, por el contrario se ubican jefes con una mentalidad cerrada, tanto en la inserción como en la permanencia de las mujeres será un fracaso (Lupano & Castro, 2008), puesto que como líder no generará la sinergia necesaria para potenciar al equipo a trabajar en concordancia con las nuevas integrantes, como tampoco motivará el desarrollo de la trabajadora, disponiendo así un contexto adverso laboralmente. Precisamente este modelo de liderazgo es el que se observa en la industria minera, un liderazgo más de tipo transaccional, en donde la relación e involucramiento del líder ante el proceso de inserción como adaptación de las trabajadoras en sus equipos responden principalmente a una necesidad de cumplir con los mandatos a nivel de compañía, los cuales son traducidos y medidos por indicadores de desempeño, que determinan principalmente las evaluaciones y bonificaciones que el jefe y/o supervisor percibirá de su gestión.

Por medio de los discursos, se pudo visualizar que los liderazgos ejecutados en las áreas operacionales de Minera Esperanza están directamente vinculados con modelo de la industria, sin embargo estos constructos de gestión tradicionalmente conocidos en minería, en Esperanza se ven más flexibilizados, principalmente por su opción de incorporar mujeres a la compañía. Resulta interesante observar como esta forma de negocio más flexible no aleja de las mujeres tensiones propias de la industria, como lo es el sistema de turno, la lejanía de los yacimientos a centros urbanos, o el dominio masculino dentro de faena.

Es así como esta doble dimensión que significa tener a la mujer en la industria, y el desarrollo de liderazgos que los jefes ejercen frente a la llegada de éstas a sus equipos, son directamente proporcionales (ver cuadro). Es decir mientras más flexible sea el modelo de gestión que la compañía posea frente a los obstaculizadores que afectan la mantención de la mujer dentro de la operación, más flexibles serán los liderazgos ejecutados por las jefaturas de la compañía. Es así, como por medio de los discursos se pudo visualizar que las jefaturas en Minera Esperanza han flexibilizado efectivamente sus roles de liderazgo, de un direccionamiento por excepción pasiva, a uno más de excepción activa (Antonakis et. al., 2003), por cuanto la llegada de mujeres determinó la frecuencia de supervisión y desempeño de los jefes frente a su equipo, siendo ésta mucho más constante ya que nuevos factores, tanto positivos como negativos, eran percibidos por las jefaturas como variables necesarias de controlar y ejercer direccionamiento con el fin de cumplir con su rol bajo un contexto de equipo mixto.



Cabe concluir con esto, que si bien el modelo organizacional que minera Esperanza ha impulsado en la industria a nivel privado es transformacional, respecto a la gestión de capital humano mixto, factores como el control, la norma y el disciplinamiento dentro del universo de mujeres en la compañía sigue generando en las trabajadoras una neutralización de sus particularidades como mecanismo de inclusión y desarrollo dentro de faena. En paralelo, y como una forma de compensar esta práctica, la compañía destaca con su presencia factores como el autocuidado, el respeto, y el orden, elementos asociados principalmente a concepciones de género; los cuales debiesen ser necesarios de reproducir de forma transversal. Esta doble dimensión, sigue reforzando el sistema cultural masculino, sin embargo en el caso de Esperanza de una forma renovada, un poco más flexible en algunos temas pero altamente contradictorio frente a otros, como por ejemplo los mecanismos de mantención y poder de la mujer en la industria.

Esto refuerza por una parte la necesidad de generar cambios sustanciales a nivel de las jefaturas como una forma de implementar reformas al modelo de negocio que posee Minera Esperanza, es decir en la medida que ambos flexibilicen sus prácticas, la incorporación de liderazgos transformacionales, como también de modelos de industrias más inclusivos serán más cercanos, y con ello un desarrollo más sustentable a través del tiempo de la compañía.

A modo de sugerencias, es relevante poder minimizar los obstaculizadores presentes en el proceso de inserción y adaptación de mujeres en las áreas operacionales de Minera Esperanza.

En primer lugar, se sugiere reforzar mecanismos transversales en materia de gestión estratégica de inclusión de capital humano diversificado. Disponer de un marco como éste en Esperanza, potenciaría entregar información de manera transversal a todas las jefaturas sobre los públicos a los cuales la compañía espera o puede acceder en los procesos de reclutamiento; también lineamientos de gestión enfocados a la adaptación de estos nuevos trabajadores/as en la empresa; además de modelos de comunicación e interacción aplicables que refuercen la gestión y mantención de éstos. Esta nueva forma de gestión y comunicación con las distintas áreas de jefaturas en Esperanza, reforzaría por tanto un modelo de hacer industria más transversal, en donde las necesidades organizacionales se unirían con los requerimientos y dificultades que implican la aplicación de estos modelos de organización a nivel operativo, es el caso de tener a mujeres en la operación. Este nuevo espacio de trabajo y planificación, podría potenciar nuevos focos de inclusión del sector femenino a la industria, tal es el caso de integrar mujeres desde los 35 – 40 años a faena, como una forma de apuntar a nichos que desde la práctica resultan interesantes de abordar, como lo es disponer de trabajadoras cuyos intereses familiares son distintos, sus responsabilidades a nivel social y familiar pueden ser delegadas y menos cuestionadas, como también sus requerimientos maternales como biológicos resultan ser menos adversos ante el contexto geográfico y de turno que impone la minería.

En segundo lugar, tal como lo manifiestan informes internacionales en materia de inserción laboral femenina en la minería (WIM, 2013; The World Bank, 2009), incorporar mujeres dentro de la línea de jefaturas y gerencia fomenta no sólo una imagen positiva de la compañía, sino también mayores beneficios a nivel de prestaciones de fondos, además de una mejor reputación en la industria a nivel nacional como internacional. Es así como disponer entre las jefaturas un mayor número de mujeres, en particular en áreas de operación, extracción y mantenimiento, establecería el ejercicio de una cultura inclusiva a nivel de la compañía impactando en las trabajadoras directamente ya que éstas visualizarían un modelo a seguir “Role Model” de liderazgos diversificados dentro de la organización, lo que sustentaría la existencia de vías de ascenso dentro de Minera

Esperanza, impulsando así el mantenimiento y el desempeño de las trabajadoras, al visualizar éstas oportunidades de crecimiento y hacer carrera dentro de la organización.

Por último, y enfocado principalmente a la promoción de liderazgos más transformacionales está trabajar las aptitudes asociadas a este tipo de liderazgo como lo es: 1) el carisma; como mecanismo potenciador y motivador dentro de los procesos del equipo; 2) valorización en la dirección de equipos mixtos, como una práctica que implica un gran impacto a nivel organizacional; 3) estimulación y promoción intelectual hacia sus subordinados como mecanismo de mejora continua; y por último 4) fortalecer capacidades de adaptación y conciliación ante múltiples variables diferenciadoras vinculadas con el equipo.

Desarrollar estos espacios de capacitación dentro de las jornadas laborales con los jefes y/o supervisores en la compañía, potenciaría aún más el ejercicio y modelación de buenas prácticas a nivel de gerenciamiento de capital humano diversificado (hombres y mujeres) dentro de los equipos de las distintas áreas de la compañía, en especial las operacionales.

Referencias bibliográficas

ALLES, M. 2009. Rol del Jefe. Cómo ser un buen jefe. Buenos Aires, Granica. Pp. 21 – 115.

ANTONAKIS, J., Avolio, B. y SIVASUBRAMANIAM, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full – range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leader Quarterly*. [en línea] <<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0011.pdf>> [Consulta: 04 julio 2013].

ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A. Y STERNBERG, R. 2004. The Nature of Leadership. En LUPANO, M. y CASTRO, A. 2008. Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y Evaluación [en línea] <<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>> [Consulta: 28 mayo 2013].

ARES PARRA, A. S/F. El Liderazgo en los Grupos [en línea] <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%20C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%20C3%8DA%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACI%20N%204/Lidereazgo_Profesional/EL%20LIDERAZGO%20EN%20LOS%20GRUPOS%20.PDF> [Consulta: 15 mayo 2013]

AROCA, P. y RIVERA, N. 2009. Región de Antofagasta. Pasado, Presente y Futuro. Antofagasta, Consejo Regional Región de Antofagasta y Universidad Católica del Norte. 488 p.

AVEDAÑO, C. 2008. Conciliación trabajo- familia y mujeres. Reflexiones en una perspectiva psicosocial. La experiencia del trabajo remunerado en hombres. En: SOTO, A. (ed.). Flexibilidad Laboral y subjetividades. Santiago, LOM ed. 337p.

AVOLIO, B. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory building. En: PEREZ, J. y CAMPS, V. 2011. Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Rev. psicol. trab. organ.* vol.27, n.1, pp. 17-29.

AYALA, E. 2012. Mujer y Minería: situación de la industria chilena. [en línea] <<http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/11/Mujer-y-Mineria-Elizabeth-Ayala-20121.pdf>> [Consulta: 04 enero 2013].

BALES, R. 1950. Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Cambridge, Addison-Wesley. 203 p.

BARRIENTOS, J.; SALINAS, P.; ROJAS, P. y MEZA, P. 2009. Minería, género y cultura. Una aproximación etnográfica a espacios de esparcimiento y diversión masculina en el norte de Chile. *Revista de Antropología Iberoamericana* 4 (3). pp. 385 – 408.

BASS, B. 1988. The inspirational process of leadership. Journal of Management Development 7. pp. 21-31.

BASS, B. y AVOLIO, B. 1997. Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, Mindgarden. 170p.

BASS, B. y AVOLIO, B. 1990. Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, Consulting Psychologists Press. 65p.

BURNS, JM. 1978. Leadership. New York, Harper & Row. 544 p.

BUTLER, J. 2006. Deshacer el género. Barcelona, Paidós Ibérica. 392 p.

BUTLER, J. 1990. El género en disputa: el feminismo y la subversión de la identidad. Barcelona, Paidós Ibérica. 196 p.

CAAMAÑO, E. 2010. Mujer y Trabajo: origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora. [en línea] <<http://www.scielo.cl/pdf/rdpucv/n34/a05.pdf>> [Consulta: 10 abril 2013].

CARBONERO, M. y LEVIN, S. 2007. Entre familia y trabajo. Rosario, Homo Sapiens Ediciones. 370p.

CASEN. 2009. Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. [en línea] <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen2009/RESULTADOS_CASEN_2009.pdf> [Consulta: 13 octubre 2012].

CBSR. 2005. Study into the Retention of Women in Minerals and Energy Resources Sector. Canberra, Colmar Brunton Social Research.

CEPAL. 2008. Comisión Económica para América Latina, Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. [en línea] <http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2008/docs/ANUARIO2008.pdf> [Consulta: 20 abril 2011].

CHEESE, P., THOMAS, R. y CRAIG, E. 2008. La organización basada en el talento. Madrid, Editorial Pearson. 286p.

CMEWA. 2009. Attraction and Retention of Women in the Western Australian Resources Sector. Chamber of Minerals and Energy of Western Australia. pp. 17 – 50.

COCHILCO. 2011. Informe de Gestión 2011. [en línea] <<http://www.cochilco.cl/descargas/quienes/informes/IG2011web.pdf>> [Consulta: 15 septiembre 09-2012].

CONSEJO MINERO. 2010. Informe Social, Ambiental y Económico del Consejo Minero de Chile. [en línea] <http://www.consejominero.cl/home/doc/CONSEJO_INFORME2010.pdf> [Consulta: 21 mayo 2012].

CONTRERAS, D. y PLAZA, G. 2007. Participación laboral femenina en Chile ¿cuánto importan los factores culturales?. [en línea] Serie Documentos de Trabajo N 235, Departamento de Economía Universidad de Chile. <<http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/41f86d8f-4439-4b90-862d-0e3c78bb85f3.pdf>> [Consulta: 20 mayo 2012].

ENCLA GENERO. 2011. Una mirada a la realidad laboral de trabajadoras y trabajadores. [en línea] <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-101449_recurso_9.pdf> [Consulta: 09 abril 2013].

ESCAPA, R. y MARTINEZ, L. 2010. Razones para la igualdad. [en línea] <http://www.institutomujer.iccm.es/fileadmin/user_upload/PUBLICACIONES/Razones_igualdad/razones_para_la_igualdad_1_.pdf> [Consulta: 05 agosto 2013].

FRIEDMAN, R. 2004. Gestión y organización de empresas en el siglo XXI. Santiago, RIL Editores. 300 p.

FUNDACION CHILE. 2013. Fuerza laboral de la gran minería chilena 2012-2020. Diagnóstico y recomendaciones. [en línea] <<http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2013/04/Fuerza-Laboral-de-la-Gran-Mineria-Chilena-2012-2020.pdf>> [Consulta: 10 mayo 2013].

FUNDACION CHILE. 2011. Fuerza laboral en la gran minería chilena: Diagnóstico y recomendaciones, 2011- 2020. [en línea] <<http://www.fundacionchile.cl>> [Consulta: 28 junio 2012].

GABA, M. 2008. Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. [en línea] <http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/GENERO%20Y%20VALORES/1.pdf> [Consulta: 06 septiembre 2012].

GARCIA, B. y DE OLIVEIRA, O. 2007. Trabajo extradoméstico y relaciones de género: Una nueva mirada. En: GUTIERREZ, M. 2007. Géneros, familias y trabajo: Rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 244 p.

GIL, F. y GARCIA, M. 1993. Habilidades de Dirección en las organizaciones. Madrid, Eudema. 95 p.

GOLEMAN, D. 1998. ¿Qué hace a un líder?. [en línea] <<http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cpii.org.ar%2Fdownload.php%3Fid%3D66&ei=HU7FUNfNM4-29gTQg4DYCg&usq=AFQjCNEvoFw633bxjQZizjEbHtGxSDA39A>> [Consulta: 14 octubre 2012].

GUZMAN, V. y MAURO, A. 2004. Trayectorias laborales masculinas y orden de género, el trabajo se transforma. Relaciones de producción y de género. En: CONTRERAS, D. y PLAZA, G. 2007. Participación laboral femenina en Chile ¿cuánto importan los factores culturales?. Serie Documentos de Trabajo N 235, Departamento

de Economía Universidad de Chile. [en línea]
<<http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/41f86d8f-4439-4b90-862d-0e3c78bb85f3.pdf>> [Consulta: 20 mayo 2012].

HAMEL, G. y BREEN, B. 2008. El futuro de la Administración. [en línea]
<http://books.google.cl/books?id=zr04aelBHnC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 10 abril 2013].

HOUSE, R. & ADITYA, R. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis?. [en línea]
<http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf> [Consulta: 15 julio 2013].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS. 2011. Situación laboral de las mujeres ocupadas y las brechas salariales que inciden en la estructura ocupacional chilena. [en línea]
<http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/situacion_laboral_mujeres.pdf> [Consulta: 03 junio 2012].

KEMP, D. & PATTENDEN, C. 2007. Retention of Women in the Minerals Industry in Unearthing New Resources: attracting and retaining women in the Australian minerals industry. Office for Women and Minerals Council of Australia.

KOTTER, A. 2004. Lo que de Verdad hacen los líderes. En: Harvard Business Review. 2004. Liderazgo. Buenos Aires, Deusto. pp. 39-64.

LAPLONGE, D. & ALBURY, K. 2011. Doing safer masculinities: addressing at-risk gendered behaviours on mine sites. [en línea]
<<http://factive.com.au/download/Doing%20safer%20masculinities.%20Addressing%20at%20risk%20gendered%20behaviours%20on%20mine%20sites.pdf>> [Consulta: 27 julio 2013].

LIKERT, R. 1967. The human organization. Its management and value. New York, McGraw-Hill. 258 p.

LIKERT, R. 1961. New patterns of management. New York, McGraw-Hill. 279 p.

LOZEVA, S. y MARINOVA, D. 2010. Negotiating Gender: Experience from Western Australian Mining Industry. [en línea] <<http://epubs.scu.edu.au/jesp/vol13/iss2/7>> [Consulta: 05 abril 2012].

LUPANO, M. & CASTRO, A. 2008. Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y Evaluación. [en línea]
<<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>> [Consulta: 28 mayo 2013].

MAYES, R. y PINI, B. 2010. The Feminine Revolution in Mining: a critique. [en línea]
<https://mailattachment.googleusercontent.com/attachment/?ui=2&ik=d5ede330f7&view=att&th=136a1bb0b2d22533&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_h0wg8ckq0&safe=1&zw&saduie=AG9B_P_W04adsJPNRqH->

[guwr6Klf&sadet=1339174669323&sads=AjyUYdcPPxKWIZ90BzxtBKfXOf0&sadssc=1](#)
> [Consulta: 18 abril 2012].

MCGREGOR, D. 1994. El lado humano de las organizaciones. Bogotá, Editorial McGraw-Hill. 243 p.

MINERA ESPERANZA. 2011. Manual de buenas prácticas. [en línea] <<http://www.mineraesperanza.cl/desarrollo-sustentable/etica-e-integridad/resguardo-del-comportamiento-etico>> [Consulta: 12 mayo 2012].

MONTESINOS, R. 2007. Perfiles de la Masculinidad. México: Universidad Autónoma Metropolitana. 317 p.

MOREIRA, C. 2010. Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. [en línea] <<http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>> [Consulta: 24 julio 2013].

MORALES, R. 2004. El papel del factor humano en el proceso de desarrollo local. En: COLECTIVO DE AUTORES. 2004. *Gerencia: Los desafíos del siglo XXI*. La Habana, Editorial Félix Varela. pp. 16-28. [en línea] <<http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Gerencia.%20Los%20desaf%C3%ADos%20del%20siglo%20XXI.pdf>> [Consulta: 15 febrero 2013].

NORIEGA, M. 2008. La importancia del liderazgo en las organizaciones. [en línea] <http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf> [Consulta: 12 agosto 2012].

OIT. 2011. LABORSTA: Base de datos sobre estadísticas del trabajo. [en línea] <<http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang-es/index.htm>> [Consulta: 03 junio 2012].

OIT. 2007. Informe VI, La promoción de empresas sostenibles. [en línea] <<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>> [Consulta: 03 junio 2012].

OIT. 2002. La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera. [en línea] <<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmmi02/tmmi-r.pdf>> [Consulta: 13 agosto 2012].

OLAVARRIA, J. 2000. ¿Hombres a la deriva? Poder, trabajo y sexo. Santiago, FLACSO-Chile. 140 p.

PATTENDEN, C. & TALLENT, P. 2012. Increasing the involvement of women in the south Australian resources sector. [en línea] <http://www.resa.org.au/media/3530/resa_paper_final_1_february_2012.pdf> [Consulta: 05 julio 2013].

PEREZ, J. y CAMPS, V. 2011. Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. Rev. psicol. trab. Organ vol.27, n.1, pp. 17-29. ISSN 1576-5962.

RAMOS, M. 2006. Mujeres y Liderazgo: Una nueva forma de dirigir. [en línea] <http://books.google.es/books?id=rOFpsbjl5PkC&pg=PA108&dq=liderazgo+organizacional+femenino&hl=es&sa=X&ei=jr3T_DpC6u80AGir5T0Bg&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 06 junio 2012].

RAU, T. 2012. Flexibilidad de la jornada laboral en Chile: Una tarea pendiente. [en línea] <<http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl/media/publicaciones/pdf/20120131171853.pdf>> [Consulta: 03 junio 2012].

RICHTER, J. 2007. Segmentadas y segregadas: las mujeres en la fuerza de trabajo en Venezuela. Revista Politeia, N° 39, Vol. 30. Instituto de Estudios Políticos UCV. [en línea] <<http://www2.scielo.org.ve/pdf/poliv30n39/art07.pdf>> [Consulta: 17 mayo 2012].

RIO TINTO. 2009. Why gender matters. A resource guide for integrating gender consideration into communities work at Rio Tinto. [en línea] <http://www.riotinto.com/documents/reportspublications/rio_tinto_gender_guide.pdf> [Consulta: 15 diciembre 2012].

RUIZ OLABUENAGA, J. 1999. Metodología de la Investigación Cualitativa, Serie Ciencias Sociales No. 15 (2ª. Ed.). 333 p.

SAGREDO, R. y GAZMURI, C. 2005. Historia de la Vida Privada en Chile. El Chile tradicional: De la conquista a 1840. Santiago, Editorial Taurus. Pp. 306 – 314.

SALDANHA, J. 2010. Liderazgo y Cambio Estratégico - Paradojas y desafíos en la gestión del capital humano. [en línea] <<http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/6%20-%20Recursos%20Humanos%20Normativa%20y%20Gestion/4-Liderazgo%20y%20cambio%20estrategico.%20Paradojas%20y%20desafios%20en%20la%20gestion%20del%20capital%20humano.pdf>> [Consulta: 03 mayo 2013].

SALINAS, P. 2013. Discourses as Control Devices in the Mining Culture: Tensions in the Integration of Women in Chilean Mining, International Journal of Communication (en prensa).

SALINAS, P. y Arancibia, S. (2006). *Discursos masculinos sobre el poder de las mujeres en Chile. Sujetos y subjetividades*. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362006000200004&script=sci_arttext [Consultado el: 04-12-2012].

Salinas, P; BARRIENTOS, J; ROJAS, P. & MEZA, P. 2008. Interacciones de Género en el Contexto Minero: subordinación y poder en las schoperías de Calama, Chile. [en línea] <<http://www.redmasculinidades.com/resource/images/BookCatalog/Doc/00110.pdf>> [Consulta: 17 mayo 2012].

SALINAS, P. y CARDENAS, M. 2008. Métodos de Investigación social. Quito, Quipus, CIESPAL. 580 p.

SALINAS, P. y ROMANI, G. 2013. Cultura Minera y Masculinidad: La subrepresentación de las mujeres en la minería chilena, un obstáculo para el desarrollo sustentable. Correspondiente al proyecto Fondecyt N^a 1120026.

SANCHEZ, I. 2007. Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización. [en línea] <http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdintev.univalle.edu.co%2Frevistasunivalle%2Findex.php%2Fcuadernosadmin%2Farticle%2Fdownload%2F850%2F863&ei=4J4LUvihKlfXigKDhoCgAw&usq=AFQjCNH8KIQ0WUaM8eNa3thAPGRroOHKCG&sig2=R1af3_V6mVHGYBW P-r5J-w&bvm=bv.50723672.d.cGE> [Consulta: 13 abril 2013].

SANDOVAL, C. 2013. Me nombraron Jefe: ¿Qué hago?. Santiago, Editorial Aguilar. Pp. 11 - 183

SCHAEFFER, L. 2004. El viaje hacia el liderazgo. Harvard Business Review. pp.113-114. [en línea] < http://www.foretica.org/biblioteca/libros-recopilatorios-curso-de-verano/doc_download/31-el-modelo-de-empresa-del-siglo-xxi-hacia-una-estrategia-competitiva-y-so > [Consulta: 10 octubre 2012].

SENGE, P. 1994. La Quinta Disciplina. [en línea] <[http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La Quinta Disciplina.pdf](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplina.pdf)> [Consulta: 09 mayo 2013].

SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER. 2011. Plan de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres 2011-2020. [en línea] <<http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjMyNjQwMQ==Demanda de Mano de O bra Calificada en Proyectos de Minería y Energía>> [Consulta: 23 abril 2012].

SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER. 2010. Riqueza de Mujer: Agregando valor a la industria minera y eléctrica de Chile. [en línea] < <http://www.sernam.cl>> [Consulta: 23 marzo 2013].

SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGIA Y MINERIA. 2011. Anuario de la minería de Chile. [en línea] <http://www.sernageomin.cl/pdf/mineria/estadisticas/anuario/anuario_2011.pdf> [Consulta: 21 mayo 2012].

STAKE, R. 1998. Investigación con estudio de casos. Madrid, Morata.

STRAUSS, A. y CORBIN, J. 2002. Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín, Editorial Universidad de Antioquia. Colección Contus. 341 p.

TALLICHET, S. 2000. Barriers to Women's Advancement in Underground Coal Mining. Department of Sociology, Social Work, and Criminology, Morehead State University. pp. 234-252.

TALLICHET, S. 1995. Gendered Relations in the Mines and the Division of Labour Underground. Gender and Society. Vol. 9, No. 6, pp. 697-711. [en línea]

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/189536?uid=3737784&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21100816346251>> [Consulta: 18 septiembre 2012].

THE WORLD BANK. 2012. Removing Barriers to Economic Inclusion. [en línea] <<http://wbl.worldbank.org/~media/FPDKM/WBL/Documents/Reports/2012/Women-Business-and-the-Law-2012.pdf>> [Consulta: 08 abril 2013].

THE WORLD BANK. 2009. Gender dimensions of the extractive industries. [en línea] <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/EXTTEXTINDWOM/0,,menuPK:3157100~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:3156914,00.html>> [Consulta: 09 abril 2013].

TIRONI, E. y CAVALLO, A. 2006. Comunicación Estratégica. Vivir en un Mundo de Señales. Santiago, Aguilar Chilena de Ediciones S.A.pp. 151.

TODARO, R. y GODOY, L. 2001. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. [en línea] <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08.pdf>> [Consulta: 02 agosto 2013].

TRINIDAD, A.; CARRERO, V. y SORIANO, R. 2006. Teoría Fundamentada: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. Madrid, Centro de investigaciones Sociológicas.

VALENZUELA, M. 2005. Introducción. En ¿Nuevo sendero para las mujeres? Microempresa y género en América Latina en el umbral del siglo XXI. Santiago, LOM . 440 p.

WEBER, M. 1984. Ensayos sobre la sociología de la región. Madrid, Taurus. Tomo I.

WIM. 2013. Mining for talent. A study of women on boards in the mining industry by WIM (UK) and PwG. [en línea] <http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/mining-for-talent.pdf> [Consulta: 13 junio 2013].

WOMAN IN MINING. 2010. "Ramp-UP: A Study on the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector. Final Report. [en línea] <<http://www.mihir.ca/en/publications/resources/Ramp-UPFinal2010.pdf>> [Consulta: 31 julio 2013].

WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY. 2013. Women in not-traditional roles: Rio Tinto iron ore case study. [en línea] <http://www.wgea.gov.au/sites/default/files/Rio_Tinto_case%20study_new%20template_tag.pdf> [Consulta: 11 junio 2013].

WYNN, E. 2001. Women in the mining industry. [en línea] <<http://www.ausimm.com.au/content/docs/wynn.pdf>> [Consulta: 07 mayo 2013].

YACUZZI, E. 2005. El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. [en línea]

<<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>> [Consulta: 01 junio 2013].

YIN, R. 1994. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 312 p.

YUKL, G. 2002. Leadership in organizations. En: Lupano, M. & Castro, A. (2008). Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y Evaluación. [en línea] <<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>> [Consulta: 28 mayo 2013].

ZARATE, M. y GODOY, L. 2005. Análisis crítico de los estudios históricos del trabajo femenino en Chile. Santiago, Chile. Centro de Estudios de la Mujer. [en línea] <<http://www.cem.cl/pdf/cuaderno2.pdf>> [Consulta: 20 mayo 2012].

ANEXOS