

Política Nacional Minera 2050

Relaciones Laborales Integrales y Equidad Género

(Carlos Portales)

Índice

1. Breve diagnóstico	2
1.1 ¿Qué significa tener Relaciones Laborales Integrales?	2
1.2 Relación Sindicato - Administración	2
1.3 Confianza Organizacional.....	8
1.4 Políticas y prácticas integrales de gestión de personas.....	9
1.5 Equidad de Género	10
1.6 Adecuación a la normativa laboral internacional	12
2. Desafíos y objetivos estratégicos del eje y sus metas (2030 y 2050)	13
2.3 Confianza Organizacional	17
2.4 Equidad de género.....	18
2.5 Integración de Chile a los Convenios de la OIT que afectan particularmente la industria minera	19
3. Propuestas de implementación de las Iniciativas prioritarias (para lograr objetivos y metas) y sus KPI (2030 y 2050).....	21
4. Bibliografía	35

1. Breve diagnóstico

1.1 ¿Qué significa tener Relaciones Laborales Integrales?

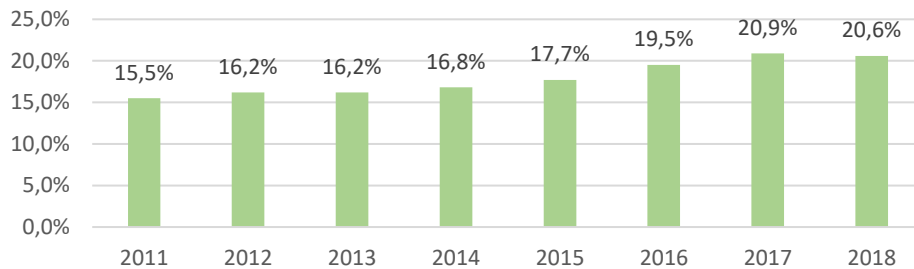
Una empresa está formada por distintos actores: Gerencias, Mandos Medios, Contratistas, Sindicatos y Trabajadores (internos y subcontratados). Tener Relaciones Laborales Integrales dentro de una compañía hace referencia a la unidad de todos estos actores tras una visión común como instrumento clave para lograr una fuerza movilizadora en la empresa, lo cual ayudaría a contribuir al desarrollo de la organización. La construcción de una verdadera comunidad de trabajo al interior de una compañía requiere algo más que una mera declaración de metas y principios políticamente correctos, llamados a la cooperación y el compromiso. Un camino sólido como medio para la construcción de confianza y cohesión al interior de una comunidad empresarial incluye, entre otras cosas, la vinculación de los actores anteriormente nombrados a partir del reconocimiento y procesamiento de los conflictos existentes, es decir, Gerencias, Mandos Medios, Sindicatos y Trabajadores comprometidos con un propósito y cultura común y dispuestos a colaborar entre los diferentes miembros y áreas de la empresa.

1.2 Relación Sindicato - Administración

Un actor relevante en la forma en que se dan las Relaciones Laborales dentro de una empresa son los Sindicatos. Un Sindicato es una organización constituida por trabajadores que tiene por finalidad la representación de sus demás colaboradores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales y colectivos de trabajo. En Chile la tasa de sindicalización en 2018 se situó en 20,6% (Gráfico 1), lo cual denota un estancamiento respecto a 2017, cuando la tasa alcanzó un nivel de 20,9%, y un freno de la tendencia al alza que se venía observando al menos desde 2011, cuando estaba en 15,5% a pesar de las Reformas Laborales. En las grandes empresas la tasa de participación sindical en 2018 llegó a 35,3%; en la mediana es de 12,6%; en la pequeña empresa de 4,5% y en la microempresa

de 5,7%. Si se compara con los países de la OCDE -en su reporte 2019-, la tasa de sindicalización en Chile se ubica por debajo de su promedio que es de 30%.¹

Gráfico 1: Tasa de Sindicalización en Chile



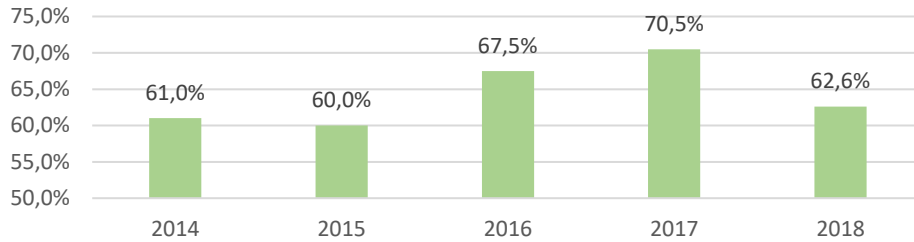
Específicamente dentro del sector minero la tasa de sindicalización es mucho más alta que las cifras nacionales agregadas, manteniéndose un rango entre 60,0% y 70,5% durante 2014 y 2018, con un 62,5% de los trabajadores sindicalizados en este último año.², lo cual representa una gran oportunidad para el desarrollo de Relaciones Laborales Integrales en la Industria a través del rol que puedan cumplir los Sindicatos como intermediarios, interlocutores y promotores de diversas prácticas que impacten positivamente en la productividad de la operación y, en simultáneo, benefician a los trabajadores. Son múltiples las instancias en las cuales los Sindicatos pueden aportar con mejoras efectivas que no necesariamente son percibidas por la Administración. Para lo anterior, sin embargo, se requieren instancias efectivas de diálogo y trabajo conjunto, de manera de materializar estas iniciativas de innovación y mayor productividad, las que a su vez deben materializarse en un desarrollo integral de los trabajadores.

¹ Informe Consejo Superior Laboral, abril 2019.

² Estudio propio de índice de Relaciones Laborales según Panel de Empresas, DataLab, febrero 2020.

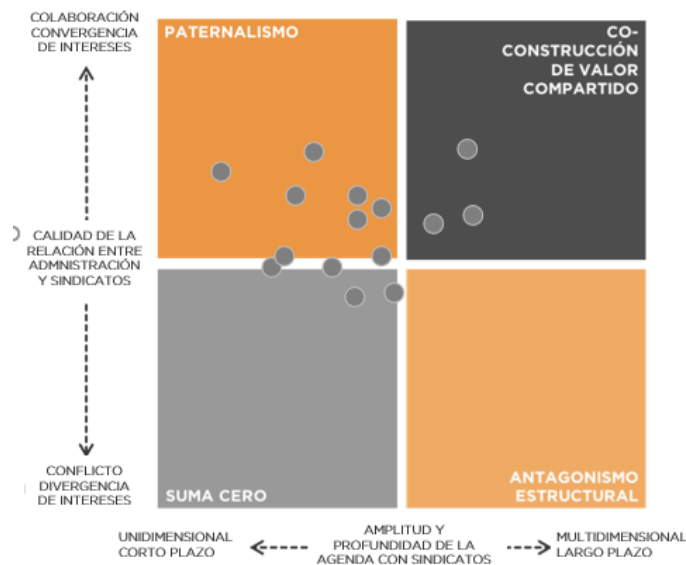
Gráfico 1: Tasa de Sindicalización Minería en Chile

Fuente: Elaboración propia - DataLab



Parte importante de los resultados que puedan obtener tanto las empresas como los Sindicatos y Trabajadores vienen dados por la forma en que estos actores se relacionan. En ese sentido, la relación dentro del sector minero entre Sindicatos y Administración de RRHH/RRLL se caracteriza principalmente por estar enmarcadas dentro de un comportamiento Paternalista, tal como lo indica el siguiente gráfico, en el que cada punto representa las relaciones laborales en un conjunto de grandes y medianas mineras³.

MAPA DE RELACIONES LABORALES SECTOR MINERO



Fuente: Índice de Relaciones Laborales elaborado por DataLab, 2019

³ Índice de Relaciones Laborales elaborado por DataLab 2015-2020.

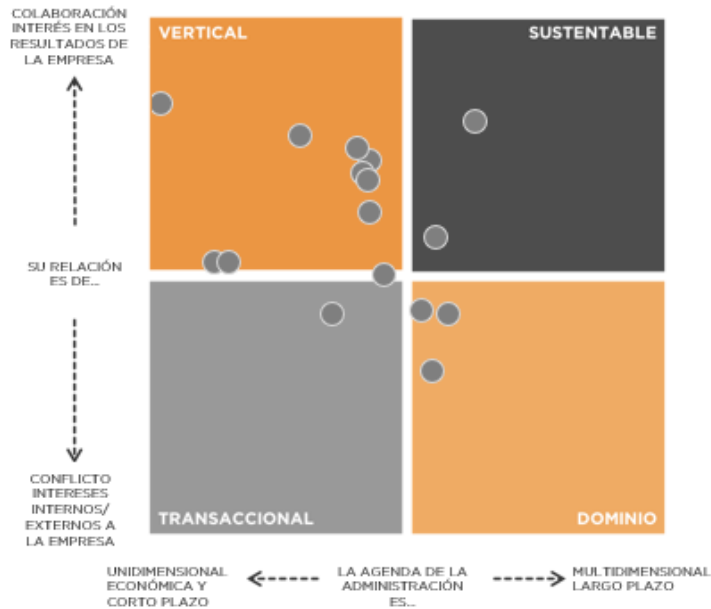
Desde luego se observan, excepcionalmente, algunos vínculos laborales orientados por la Transaccionalidad, en los cuáles los actores perciben que **lo que obtiene uno lo pierde el otro, por lo que han sido denominadas relaciones de Suma Cero**. Estas son relaciones laborales donde priman las discusiones netamente económicas de corto plazo como bonos de producción, compensaciones o beneficios incorporados dentro del instrumento colectivo. Estos son un ejemplo reiterado y común de **Transaccionalidad**. También en el mapa anterior se perciben ciertas excepciones de empresas que se han logrado instalar en el cuadrante de **Co-Construcción de Valor Compartido, bajo una lógica de colaboración entre empleadores y organizaciones sindicales, donde se crea y se distribuye el valor de manera justa y equitativa entre los actores**. En este último tipo de relaciones, los actores laborales logran estructurar agendas en materias estratégicas del negocio minero, al tiempo que se negocian beneficios en aspectos esenciales para los trabajadores (jornadas de trabajo, seguridad laboral, salud financiera, pensiones, bonos de producción, desarrollo profesional, entre otros), los que pueden hacerse efectivos debido a la mejora en productividad que generan las iniciativas planteadas conjuntamente por empleadores y Sindicatos.

Un ejemplo relevante de este tipo de Relaciones Laborales es el de Pucobre durante el año 2018, cuya relación se caracterizaba por ser altamente transparente y se gestionó a través de la instalación de un plan de mesas de trabajo colaborativas que se efectuaban a través de reuniones periódicas. En ellas se discutían y establecían acuerdos en diversas temáticas relacionadas a la empresa e innovaciones en donde los distintos Sindicatos aportaban y contribuían desde su visión y experiencia en terreno, generando una mayor empatía, confianza y comprensión entre estos y la Administración. Diversos estudios nos indican que transitar **hacia este tipo de Relaciones Laborales Integrales tiene múltiples efectos positivos tanto en la empresa, con un personal altamente comprometido y motivado. A su vez, esto logra incrementar su desempeño y por ende la productividad de estos y de la compañía,**

factor clave para lograr el cumplimiento y objetivos de la organización; como en la industria, ya que generan estándares de condiciones sociolaborales dentro del sector.

El Paternalismo es el tipo de vínculos que se expresa con mayor frecuencia en las Relaciones Laborales de la minería chilena. Se expresa en un vínculo de carácter cordial y con alta disposición a la colaboración y el apoyo mutuo, particularmente en actividades sociales y de bienestar, pero que abarca pocos temas, en su mayoría higiénicos o asociados a materias económicas y de corto plazo como bono de término de negociación, el mejoramiento de los beneficios para los trabajadores y el incremento en las remuneraciones, con Administraciones mayoritariamente verticales, las cuales centran su agenda con los Sindicatos únicamente en los aspectos contenidos en el contrato colectivo, focalizado básicamente en elementos de carácter higiénico y administrativo de corte asistencialista como, por ejemplo, sueldos mal pagados, errores en la asignación de beneficios, mala condición de algún baño o casinos, etc., reaccionando frente a situaciones específicas que los Sindicatos puedan plantear, vinculadas principalmente a casos particulares de determinados trabajadores. De esta manera, éstas quedan representadas en el siguiente gráfico en el cual cada punto representa una Administración de RRHH/RLL de una empresa minera.

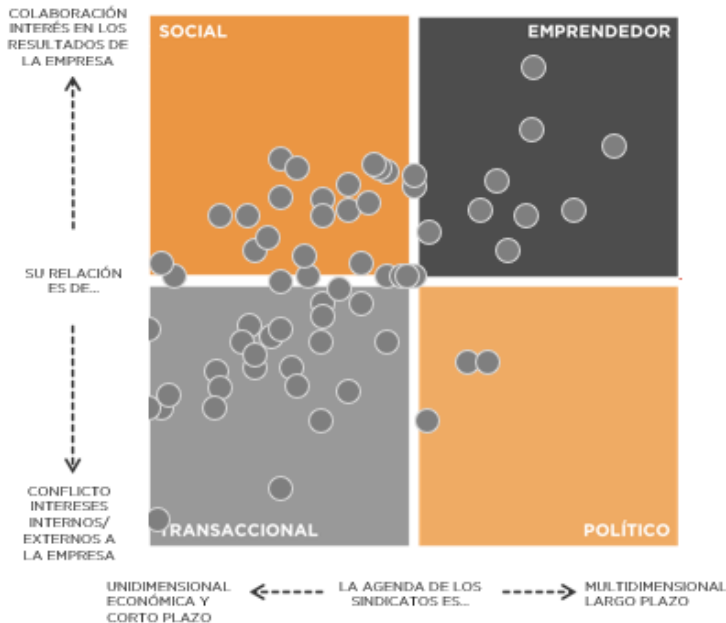
MAPA DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: Índice de Relaciones Laborales elaborado por DataLab, 2019

De la misma manera, en la mayoría de las relaciones se presentan algunos Sindicatos con una orientación social en donde este último se ve a sí mismo como la extensión del departamento de bienestar de la empresa y visualiza el destino de los trabajadores ligado al éxito de la empresa y a las directrices de la Administración, y también se presentan otros Sindicatos caracterizados por la transaccionalidad, en los que se aprecia poca colaboración y más conflictividad y un alto interés a las materias de corto plazo a través de demandas primordialmente económicas, las cuales están dispuestos a defenderlos, aunque esto requiera entrar en conflicto. En menor medida se presentan algunos Emprendedores que han logrado diálogos y colaboración con la administración en temas relevantes que afectan tanto al negocio como a sus socios, y por último se presentan algunos Políticos, los cuales muchas veces se ven influenciados por intereses políticos y partidistas externos. Lo anterior queda ejemplificado en el siguiente gráfico, donde cada punto representa a un Sindicato de una empresa minera.

MAPA DE SINDICATOS



Fuente: Índice de Relaciones Laborales elaborado por DataLab, 2019

1.3 Confianza Organizacional

Por su parte, la confianza juega un rol clave en la construcción de las Relaciones Laborales Integrales en el sector minero. En términos de Confianza Organizacional en esta industria⁴, ésta disminuyó durante los últimos años respecto al período 2015-2017 dada una baja en la percepción de empatía entre actores al interior de las compañías mineras, pasando de 54,7 puntos en una escala de 0 a 100 en 2017, puntaje que **ubicaba al sector minero en el límite entre el nivel Insuficiente y el nivel Aceptable, a 47,4 puntos en 2019. Ello se explica principalmente por problemas de comunicación, coordinación y capacidad de los liderazgos en la empresa del sector.** En particular, la confianza al interior de las empresas mineras presentó una disminución en los últimos tres años, debido principalmente a una menor colaboración observada entre Sindicatos y Administración, pasando de 62,5 puntos en una escala de 0 a 100 en 2017, a 59,0 puntos en 2019, lo cual se relaciona con un creciente

⁴ Índice de Relaciones Laborales elaborado por DataLab 2015-2020.

distanciamiento entre ambos, y a una agenda que se mantiene acotada a temas económicos de corto plazo, quedando las empresas entrampadas en una lógica de escaso trabajo conjunto y colaborativo con las Organizaciones Sindicales, al no identificar los objetivos que tienen como comunes y trabajar en ellos de manera sistemática. Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que en Chile hay un menor nivel de conflictividad comparado con otros países de ingresos medio-alto al presentar un descenso de la actividad huelguística (2017-2018). Sin embargo, a pesar de que predominan las huelgas legales, la tasa de crecimiento de paros extralegales es mayor. A pesar de que en el sector minero no se presenta un gran número de huelgas, estas son de gran proporción, con un promedio de días 20,8 días en huelga o paro; involucran a una gran cantidad de trabajadores (1.222 en promedio); causan revuelo mediático y, en general, tienen a plegarse a demandas generales de la población, como lo ocurrido con el Sindicato N° 1 de Minera Escondida durante el estallido social del pasado Octubre.

1.4 Políticas y prácticas integrales de gestión de personas

Por último, a nivel de las políticas y prácticas gestión de personas, el sector minero presenta grandes desafíos en la generación de mecanismos de enriquecimiento del trabajo, coordinación entre diversas áreas al interior de las compañías y sistemas de innovación y mejora continua que involucren de manera permanente a los trabajadores de base. Ello permitiría generar un impacto directo en la débil productividad operacional que hoy presentan las compañías mineras de nuestro país. El informe de Productividad en la Gran Minería del Cobre, elaborado por la Comisión Nacional de Productividad en 2017, indica que, en promedio, las faenas mineras pierden un 22,8% de su tiempo por mala planificación, llegando en algunas faenas a superar el 30%. Las razones: déficit en el apego a la planificación y los déficits en dirección y liderazgo. Sumado a lo anterior, **en términos de capacitación el gasto promedio al año por trabajador entre 2016 y 2018 fue de \$368.075, cifra inferior al nivel mínimo recomendado (\$375.000)⁵. De la misma manera, el tiempo de**

⁵ 45 horas anuales al valor de hora Sence de capacitación aproximadamente.

capacitación promedio al año por trabajador fueron 38,2

horas, menor a las 45 recomendadas (56 horas en el caso de Estados Unidos y Europa). Por último, un 78,7% de los trabajadores del sector minero participaron en instancias de capacitación, lo que indica que casi un cuarto de la dotación minera no ha recibido ningún tipo de entrenamiento en los últimos años. Al analizar seguridad, salud y calidad de vida, en las empresas mineras la tasa de accidentabilidad ha disminuido a través de los años, con 1,1 accidentes laborales por cada 100 trabajadores propios en 2018. Este es un aspecto altamente destacable en términos de condiciones de trabajo en el sector minero. Las empresas mineras en Chile han establecido estándares ejemplares para Latinoamérica y el mundo no solo al instalar protocolos de seguridad rigurosos, sino también una cultura transversal de seguridad en toda la organización a partir del mundialmente conocido accidente en la Mina San José en 2010. A partir de este doloroso evento, la cultura de seguridad da un salto adicional en donde ésta se instala como un factor primordial a la hora de fijar las metas y gestionar la producción, convirtiéndose en el pilar fundamental de la operación en las distintas minas de nuestro país.

1.5 Equidad de Género

Según el Global Gender Report de 2020, de un total de 153 países, Chile ocupa el lugar 111 respecto a igualdad de género en criterios relativos a la participación económica. Esto quiere decir que el país está dentro de los 50 países con menores tasas de equidad en estos términos. Este último, representa a uno de los sectores productivos en que menos se insertan laboralmente las mujeres. Es una actividad altamente masculinizada. De hecho, hasta 1996, la legislación prohibía a las mujeres trabajar en minas subterráneas, lo que reforzaba los estereotipos de género en la industria. Dentro de la misma línea, las mujeres han tenido históricamente una presencia muy débil en la minería, representando hoy sólo el 10% de los trabajadores de dicha industria. Lamentablemente, el incremento en la última década solo ha sido de 3,2 puntos porcentuales⁶. Este porcentaje está lejos de lo

⁶ Observatorio Laboral de Antofagasta, 2018

recomendado por los distintos organismos internacionales

y de los niveles de inserción de otros países mineros. Más aún, y si bien en los últimos diez años se han incrementado en 20%, los ingresos de las mujeres que trabajan en minería en Chile, a igual cargo son, en promedio, 24,5% inferiores al de los hombres⁷, lo cual no responde a lo establecido por la OIT en el convenio N°100 de igualdad de remuneración de 1951, el cual fue ratificado por nuestro país, y por la Ley 20.348 de Igualdad de Remuneraciones promulgada en el año 2009, la cual establece que “el empleador deberá dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funde entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad”. Esta situación es claramente negativa si se consideran, por ejemplo, los múltiples beneficios de la presencia femenina en puestos de responsabilidad definidos por la OIT, dentro de los cuales destacan la atracción y retención de profesionales con talento; mejoras en materias de creatividad, innovación y aperturas y mejoras en la reputación de la empresa, entre otras ventajas.

En ese sentido, y para hacer frente a la baja presencia de mujeres y a sus menores salarios, una Política Nacional Minera puede lograr que el esfuerzo público y el privado se integren para cerrar las brechas existentes. En el ámbito público, es importante hacer referencia al gran hito que la industria minera ha tenido en términos de género en el último año a través del trabajo mancomunado entre el Ministerio de Minería y el Ministerio de la Mujer. En este sentido, las empresas se han comprometido a través de sus Presidentes Ejecutivos a trabajar en distintos puntos establecidos en el decálogo de la industria minera dentro de los cuales destacan la promoción de una mayor participación femenina en la industria minera, la conciliación de la vida laboral y familiar y personal, promoción de la inserción femenina en la dirigencia sindical, avanzar en la presencia de mujeres en los cargos de toma de decisiones y transitar hacia una cultura organizacional inclusiva. Por su parte, en el

⁷ Observatorio Laboral de Antofagasta, 2018

ámbito privado, existen algunas instituciones que están trabajando por disminuir las injustas diferencias anteriormente mencionados. Es el caso, por ejemplo, de la ONG “Women in Mining”, organización mundial que agrupa a mujeres en minería presente en países mineros tales como Australia, Canadá, Reino Unido, Perú, México, y Chile, y la fundación nacional “Red Ingenieras de Minas”. Estas agrupaciones buscan promover y apoyar el desarrollo de la mujer en la industria minera, como también su participación en posiciones de liderazgo y directorios de empresas del rubro a través de tres líneas de trabajo: lograr alta adherencia de mujeres en minería y ser una agrupación reconocida por los distintos grupos de interés; apoyar y potenciar el desarrollo laboral de la mujer minera a través de redes de colaboración y capacitación; y ser referente en los temas que involucren a la mujer en el ámbito laboral. La integración de este tipo de organizaciones de la sociedad civil, en conjunto con los esfuerzos públicos, debieran incorporarse en una política para el sector.

1.6 Adecuación a la normativa laboral internacional

Chile es miembro de la OIT desde 1919. A la fecha el país ha ratificado 63 convenios generados por dicho organismo internacional. Estos acuerdos son de distinta naturaleza, clasificándose entre fundamentales, de gobernaza (prioritarios) y técnicos. De los 63 convenios ratificados por Chile, 49 siguen vigentes; 12 de ellos han sido denunciados, lo que significa que algunos de los países dan por terminadas sus obligaciones con dichos convenios⁸; y dos de los 63 convenios han sido abrogados; es decir han sido invalidados⁹. Al mismo tiempo, nuestro país no ha ratificado 48 convenios y protocolos de la OIT. 2 de ellos son de gobernanza (prioritarios) y 46 son convenios técnicos. Muchos de ellos son de carácter general, que en sus disposiciones afectan por cierto al sector minero. Existen otros convenios, sin embargo, que apuntan directamente a la industria y que una Política Nacional Minera debiera integrar de manera prioritaria. Es el caso, por ejemplo, del

⁸ En todos los convenios de la OIT se incluyen disposiciones específicas que precisan las condiciones mediante las cuales los Estados que los hubiesen ratificado, pueden denunciarlos y dar por terminadas sus obligaciones.

⁹ https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:102588

Convenio 176 sobre seguridad y salud en las minas, de

1995. En particular, este acuerdo establece que nuestro país debe formular, aplicar y revisar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud en las minas, en especial en lo que atañe a las medidas destinadas a hacer efectivas las disposiciones relativas a la vigilancia de la seguridad y la salud en las minas; la inspección de las minas por inspectores designados a tal efecto por la autoridad competente; los procedimientos para la notificación y la investigación de los accidentes mortales o graves, los incidentes peligrosos y los desastres acaecidos en las minas; la compilación y publicación de estadísticas sobre los accidentes, enfermedades profesionales y los incidentes peligrosos; la facultad de la autoridad competente para suspender o restringir, por motivos de seguridad y salud, las actividades mineras, en tanto no se hayan corregido las circunstancias causantes de la suspensión o la restricción, y el establecimiento de procedimientos eficaces que garanticen el ejercicio de los derechos de los trabajadores y sus representantes a ser consultados acerca de las cuestiones y a participar en las medidas relativas a la seguridad y la salud en el lugar de trabajo. Otro de los convenios particulares a minería es el número C124 o Convenio sobre el examen médico de los menores (trabajo subterráneo) de 1965, el cual establece que para el empleo o trabajo subterráneo en las minas de personas menores de 21 años se deberá exigir un examen médico completo de aptitud y posteriormente exámenes periódicos a intervalos que no excedan de un año, los cuales deberán ser efectuados bajo la responsabilidad y el control de un médico calificado aprobado por la autoridad competente; deberán ser certificados en forma apropiada; y no deberán ocasionar gasto alguno a los menores, a sus padres o a sus tutores.

En términos transversales, los convenios que probablemente podrían afectar en mayor medida al sector minero al transitar hacia una lógica de Relaciones Laborales Integrales y que aún no han sido ratificados tienen relación con la violencia y el acoso laboral (C190), la protección de la maternidad (C183), las negociaciones colectivas (C154), y el desarrollo de los recursos humanos (C142).

2. Desafíos y objetivos estratégicos del eje y sus metas (2030 y 2050)

En base a lo anterior, el principal desafío en términos de los vínculos en el sector minero es promover las Relaciones Laborales Integrales. Para esto es necesario instaurar una visión empresarial de colaboración, donde estos logren desarrollar una agenda conjunta de competitividad para la empresa y de desarrollo integral para los trabajadores.

También es necesario integrar a otros actores en la definición e implementación de estas Relaciones Laborales mutuamente beneficiosas. La concurrencia del Sector Público, la Academia y Organizaciones Sindicales de alcance sectorial y nacional, además de a las Empresas, Trabajadores y Sindicatos de Empresa, pueden aportar visiones diferentes y complementarias que generen mayor riqueza en el desarrollo de una política nacional para la minería.

La interacción de estos actores orientados por una lógica de Relaciones Laborales Integrales permitirá lograr soluciones conjuntas en aspectos de competitividad y esquemas de incentivos asociados al logro de mayores eficiencias operacionales, de seguridad y ambientales. También facilitará la incorporación de nuevas tecnologías y reconversión laboral, mejoramientos de los esquemas de evaluación de desempeño y su vinculación con inversiones en capacitación y desarrollo profesional, seguridad laboral y calidad de vida, reducción de jornadas asociadas a ahorros y eficiencias y otras dimensiones que permitan crear y distribuir valor de manera justa y equitativa entre empleadores y trabajadores. Por último, esta política elaborada de manera participativa con los actores mencionados podrá aportar en la solución de aspectos que provoquen mejoras significativas en las condiciones de vida y desarrollo integral de los trabajadores del sector, abordando problemas como las jornadas laborales, la salud financiera, el desarrollo de nuevas capacidades para el siglo XXI y el mejoramiento de las pensiones. Esta estrategia es la más deseable para el logro del doble objetivo de un desarrollo del negocio sustentable a la par de un mejoramiento integral de las condiciones de vida de las personas que trabajan en minería.

2.1 Relación Sindicato - Administración

Es relevante generar una relación basada en trabajo conjunto que incluya reuniones frecuentes o mesas de trabajo donde se discuta una agenda amplia de temas y no solo aspectos de corto plazo y transaccionales como hasta ahora. Lo anterior quiere decir que debemos tener Administraciones que transiten hacia un cuadrante Sustentable y Sindicatos hacia un cuadrante Emprendedor, de manera que las Relaciones Laborales de las empresas se ubiquen en el cuadrante de Co-Construcción de Valor compartido, las cuales se caractericen por un trato colaborativo en donde converjan sus intereses a puntos comunes y con una amplia orientación tanto al corto como al mediano y al largo plazo en sus conversaciones de manera que las Relaciones Laborales Integrales se hagan posibles. Estas instancias de diálogo deben estar separadas en dos grandes temáticas. Por una parte, se debe establecer una agenda de productividad asociada a mejoramientos en las condiciones económicas de los trabajadores a partir del logro de incrementos efectivos en los resultados de las compañías. En forma paralela, es necesario instalar una mesa de calidad de vida en la que se discuten y acuerdan aspectos asociados a la seguridad, salud mental, adecuación y reducción de jornadas, y otros aspectos asociados al bienestar de los trabajadores y sus familias, lo que normalmente se traduce en mayores niveles de compromiso por parte del personal. Estas mesas se constituyen, por cierto, con objetivos precisos, plazos prudentes, roles y tareas de análisis y estudio con la que cada parte se compromete de manera concreta. Además, estas instancias deben estar orientadas por reglas de trato y respeto durante el proceso y formas de ir comunicando con transparencia, honestidad y de forma oportuna los avances en estas instancias a todos los trabajadores.

Respecto a las negociaciones colectivas, el desafío está en transitar hacia una negociación sustentable, basada en los intereses de ambas partes, buscando relaciones de “ganar-ganar” para los actores involucrados. Desde luego el conflicto siempre estará presente en estas negociaciones, pero ello no debe ser un impedimento para que desde los diferentes actores de la industria se promueva la búsqueda de soluciones integrales que satisfagan plenamente los intereses de ambas. La evidencia recogida en el mundo y en Chile muestra

que cuando las empresas tienen Relaciones Laborales colaborativas y amplias en agenda, obtienen mejores resultados económicos.

2.2 Políticas y prácticas integrales de gestión de personas

A nivel de gestión de personas, otros desafíos a nivel de sector en términos de Relaciones Laborales Integrales son la capacitación del personal. Ello incluye un esfuerzo importante en la formación de los Dirigentes Sindicales en temas del negocio para alinear expectativas y lograr conversaciones más productivas. La poca persistencia y profundidad en la entrega de información de la operación y el negocio por parte de la Administración a los Sindicatos y Trabajadores ha provocado una brecha relevante de entendimiento del negocio entre ejecutivos y el resto del personal en las compañías mineras. Estas diferencias en conceptos y herramientas deben ir disminuyendo con acciones concretas de formación y capacitación. Por otra parte, se requiere una serie de estrategias dirigidas directamente a los Trabajadores de la industria minera:

- Capacitación al personal para hacer frente a la Revolución Tecnológica 4.0 (o Cuarta Revolución Industrial, donde la inteligencia artificial es un elemento central en la transformación del trabajo), la digitalización y automatización del trabajo, y la gestión de la seguridad laboral (que, si bien es rigurosa, aún se puede fortalecer en lo cultural). Esta capacitación debe darse en el marco de un estudio de cuáles son los empleos que se requerirán a futuro y las calificaciones requeridas para desarrollarlos, y debe ser compartida transversalmente hacia todos los actores y empresas de la industria minera, para que así todos tengan claridad absoluta de las estrategias a seguir y los esfuerzos de todos se logren integrar. De este modo se facilitará la coordinación entre oferta y demanda por competencias en el sector. Hoy en día, por ejemplo, los centros de formación técnica están graduando al mercado un exceso de geólogos. En cambio, la industria minera mantiene un déficit de mecánicos electrohidráulicos que no van a ser provistos por las instituciones;
- La Administración de Empresas y Personal Contratista a través de una gestión integrada de la empresa que permita incrementar sus capacidades en materia de

seguridad, financiamiento y administración, donde

se vele e impulse las buenas condiciones y un positivo desarrollo de los trabajadores;

- El establecimiento de funciones claramente definidas, con la instalación de sistemas formales para la generación de ideas y su posterior implementación de modo que los trabajadores tengan posibilidades reales de aportar a su trabajo con mejoras o innovaciones;
- El compromiso con el desarrollo de liderazgos mediante el fortalecimiento de las competencias transformadoras de las jefaturas, con fuerte presencia en terreno y con mandos intermedios alineados, empoderados y capacitados para dirigir a sus equipos en la operación;
- Desarrollo de programas de calidad de vida en términos de organización del tiempo y determinación de turnos que le permitan a los trabajadores participar de instancias que fomente una relación sana y positiva con sus familias;
- Inclusión de jóvenes menores de 25 años y mujeres, quienes representan en promedio un 8,1% y 8,7%¹⁰ respectivamente del sector minero; y
- Una estrategia comunicacional, donde el diálogo sea fluido, activo y proactivo con Sindicatos, reforzando en paralelo la comunicación directa bidireccional con los Trabajadores para así generar relaciones de mayor confianza entre los diversos actores de las empresas y la industria en general.

2.3 Confianza Organizacional

Por otra parte, en términos de confianza organizacional, el objetivo general es pasar de una cultura y estructura vertical a una horizontal, logrando consolidar buenas percepciones de confiabilidad hacia la organización y entre los actores de las compañías, que logren traducirse en conductas concretas de confianza a nivel transversal (compartir información, delegar tareas clave, tener conversaciones honestas, dar feedback positivo y negativo de forma constante, atreverse a tener conversaciones difíciles sin temor al castigo o la

¹⁰ Estudio propio de índice de Relaciones Laborales según Panel de Empresas, DataLab, febrero 2020.

represalia, etc.), de manera de mejorar los niveles de productividad. Para lograr esto, recae en los niveles ejecutivos una mayor responsabilidad, teniendo que estar más presentes y acercarse más a todos los niveles de la organización para instaurar esta lógica dentro de la cultura organizacional (además de ser acompañado de otros procesos, como por ejemplo capacitación a las jefaturas medias, instaurar/perfeccionar los canales de subida y bajada de información y formalizar los planes de acción en base a la éstos).

Desde luego no hay un único camino para abordar estas temáticas que involucran el crecimiento y desarrollo tanto de organizaciones como de personas. El asunto es multicausal y las herramientas a implementar deben ser múltiples de manera de construir un sistema integrado que construya un nuevo modelo de gestión. Sin embargo, la literatura y la experiencia práctica internacional y nacional han ido mostrando la existencia de buenas prácticas laborales con impactos significativos en productividad y desarrollo humano integral para los trabajadores del sector minero. A continuación, en el punto número 3, se presentan un conjunto de medidas que deberían apuntar en esa dirección.

2.4 Equidad de género

Por último, en términos de género, es importante considerar que no es suficiente tener mujeres en puestos directivos, sino que su representación debe ser de, al menos, un 30% para que su presencia realmente redunde en beneficios empresariales, según expertos de la OIT¹¹. Sumado a esto, se hace necesario que una Política Nacional Minera comprometida con la equidad de género fomente el cumplimiento del Convenio N° 100 y la Ley 20.348 anteriormente mencionadas y que hacen referencia a la igualdad salarial entre dos personas de distinto género que desempeñen la misma labor de modo que el porcentaje de brecha de remuneraciones se vea disminuido al mínimo. Para lograr lo anterior es necesario generar una estrategia que impulse la equidad de género, la cual esté formalizada

¹¹ OIT, 2019

a través de políticas y programas concretos, y que se comunique de manera transversal en la organización.

Un ejemplo de buenas prácticas en términos de equidad de género en la minería es Anglo American, empresa ganadora del sello WIM (Women in Mining) en el año 2019. Específicamente Anglo American declara contar con una plantilla de 150.000 empleados y contratistas, de los cuales las mujeres representan el 15% de los empleados permanentes y 22% de los directivos. El tránsito hacia esta cultura de diversidad de género le ha traído múltiples beneficios a esta empresa, no solamente en términos de productividad y crecimiento, sino también declaran que ha cambiado positivamente la dinámica del equipo, existiendo actualmente un ambiente de equipo más unido, más respetuoso y profesional, y con un cambio positivo en la forma de comunicarse con los demás. De la misma manera, BHP Chile, también se ha comprometido en tener un 50% de dotación femenina como meta en el año 2025 con una estrategia que incluye campañas “anti-estereotipos”.

Es importante tener en cuenta que, para generar cambios reales en una industria históricamente masculinizada como la minera, es necesario realizar un cambio cultural a través de un constante compromiso de los líderes que permee hacia el resto de la organización, donde se reconozcan a las mujeres como personas que tienen las capacidades para desarrollarse de la misma manera que un hombre y que, por tanto, debiesen tener las mismas oportunidades y derechos dentro de la compañía. Sin el patrocinio de los directorios y la alta gerencia de las empresas todo esfuerzo en equidad de géneros será letra muerta.

2.5 Integración de Chile a los Convenios de la OIT que afectan particularmente la industria minera

El país debe adecuarse a los estándares internacionales en materia de legislación laboral. Son muchos los convenios que Chile aun no ratifica. La Política Nacional Minera debe impulsar la aceptación y aplicación de dichos acuerdos particularmente aquellos que se aplican directamente al sector. En la sección del diagnóstico se dio el ejemplo del Convenio

176 de 1995 respecto a seguridad y salud en las minas, el cual debiese ser ratificado de manera que dentro de la política se reconozca que es deseable prevenir todo accidente mortal, lesión o menoscabo de la salud de los trabajadores o de la población y que se considere que los trabajadores tienen la necesidad y el derecho de ser informados, así como de ser realmente consultados y de participar en la preparación y la aplicación de medidas de seguridad y salud relativas a los peligros y riesgos presentes en la industria minera. En cuanto al Convenio 124, conviene adoptar normas internacionales que exijan el examen médico inicial para los trabajos subterráneos en las minas y exámenes médicos periódicos hasta la edad de 21 años debido a los inherentes riesgos que puede conllevar el trabajo subterráneo.

En términos de género, también se hace necesario ratificar el Convenio 190 sobre violencia y acoso, de manera que la política obligue a respetar, promover y asegurar el disfrute del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso a través de un enfoque inclusivo, integrado y que tenga en cuenta las consideraciones de género para prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. En la misma línea, el Convenio 183 hace referencia a la protección de la maternidad el cual establece que se deberá garantizar que no se obligue a las mujeres embarazadas o lactantes a desempeñar un trabajo que haya sido determinado por la autoridad competente como perjudicial para su salud o la de su hijo, o respecto del cual se haya establecido mediante evaluación que conlleva un riesgo significativo para la salud de la madre o del hijo; se prohíbe al empleador que despida a una mujer que esté embarazada, o durante la licencia; y se establece el derecho de las mujeres a una o varias interrupciones por día o a una reducción diaria del tiempo de trabajo para la lactancia de su hijo.

Por otra parte, el Convenio 154 sobre negociación colectiva se hace sumamente necesario para obtener una estrategia de Relaciones Laborales Integrales debido a que este permite que se adopten medidas adecuadas a las condiciones nacionales para fomentar la negociación colectiva con reglas de procedimiento convenidas entre las organizaciones de

los empleadores y las organizaciones de los trabajadores.

De esta manera la negociación colectiva no resultará obstaculizada por la inexistencia de reglas que rijan su desarrollo o la insuficiencia o el carácter impropio de tales reglas.

Por último, también es relevante para dicha estrategia ratificar el Convenio 142 sobre el desarrollo de recursos humanos, el cual establece que se deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, estableciendo una estrecha relación entre este campo y el empleo.

3. Propuestas de implementación de las Iniciativas prioritarias (para lograr objetivos y metas) y sus KPI (2030 y 2050)

Las principales líneas de acción para lograr los objetivos y las metas propuestas para 2030 y 2050 serán las siguientes:

3.1 Atender el desarrollo tecnológico, con procesos de reconversión y capacitación: El desarrollo de las tecnologías de la información y de la capacidad de análisis de grandes datos están impactando de numerosas formas en la economía, incluidas las formas de producción, lo cual genera diversos desafíos sobre todo para la industria minera en términos de capacitación a los actores involucrados en el proceso productivo para mantener las condiciones de competencia y generar un valor agregado adicional a través de la inteligencia emocional o la creatividad. Para esto es necesario generar habilidades críticas, enmarcadas dentro de un conocimiento integral y transversal, con trabajadores con habilidades y competencias cruzadas, y que conozcan de manera detallada las innovaciones tecnológicas que se van integrando o que podrían integrarse a las compañías mineras. La combinación de diversas innovaciones tecnológicas y formación continua podría llevar a personas con menor formación a realizar trabajos altamente calificados. Esta combinación trata, por un lado, de responder a los cambiantes requisitos de acuerdo con la lógica

de la Industria 4.0 y, al mismo tiempo, garantizar y potenciar las oportunidades laborales de las personas que podrían verse afectadas. En ese sentido, es importante que esta reconversión también considere la oportunidad de que los trabajadores puedan relocalizarse fuera del sector, donde la empresa puede influir ampliamente en generar las calificaciones suficientes para ello, sobre todo si este proceso pudiese generar múltiples despidos en los puestos de trabajo con funciones altamente mecánicas de las compañías mineras.

- **Indicadores:** Número de trabajadores incorporados al proceso de reconversión y capacitados en tecnologías de la industria. Número de trabajadores certificados con las nuevas competencias requeridas.
- **Responsables:** Empresas y Sindicatos. Participan asociaciones gremiales a través de instancias como CCM y las herramientas que estos generan para apoyar el proceso. También Alta Ley, que a través de la actualización del Roadmap Tecnológico puede aportar con información sobre desarrollo tecnológico.

3.2 Atender el desarrollo humano integral de los trabajadores: Promover la calidad de vida en las organizaciones tiene múltiples beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, pues se busca el desarrollo y bienestar de los colaboradores sin dejar de lado la eficiencia en su trabajo. Existe evidencia que demuestra cómo el ofrecer un ambiente adecuado en donde exista calidad de vida repercute de manera positiva en el compromiso y motivación del trabajador, logrando un desempeño por encima de lo esperado. Para establecer un proyecto de calidad de vida organizacional se deben de tomar en cuenta no sólo los elementos objetivos en el entorno de trabajo, tales como el ambiente físico y condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, sino que también se consideran aspectos subjetivos como el adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, los turnos de trabajo, las oportunidades de desarrollo y crecimiento y las relaciones entre pares y con los líderes. Para esto es necesario efectuar un diagnóstico de la realidad

de la empresa para así desarrollar una estrategia de gestión que se acomode a las necesidades de esta.

- **Indicadores:** Diagnóstico de la realidad psicosocial; evaluar elementos comunes a trabajar entre la empresa y los Sindicatos que impacten sobre la salud y las condiciones laborales. Impacto de intervenciones para el mejoramiento de las condiciones psicosociales de trabajadores de la minería.
- **Responsables:** Ministerio de Salud, Ministerio de Minería, SUSESO.

3.3 Crear mecanismo de mutuo beneficio que distribuya los resultados al resto de las partes:

Para generar una estrategia de Relaciones Laborales Integrales que sea consistente en toda la compañía es necesario alinear los incentivos de todos los actores con los de la empresa, para que así el actuar de estos se mueva en la misma dirección y hacia los mismos objetivos comunes propuestos. Para lograr lo anterior, se sugiere fijar incentivos variables como parte de las compensaciones, asociados tanto al qué lograron (eficiencia y productividad), como al cómo lo lograron (calidad de trabajo y vida). Según la literatura recopilada, el mínimo recomendado como incentivo variable son 4 sueldos adicionales por trabajador al año, lo cual permitiría aumentar la motivación de los trabajadores y en consecuencia su productividad y desempeño, ya que, según diversos estudios, estos solo contribuirán con su esfuerzo a la resolución de problemas si creen que sus intereses individuales están alineados con los de la empresa, y creen que la empresa realizará una inversión recíproca en su bienestar.

- **Indicador:** Cantidad de esquemas de incentivos asociados a productividad o prácticas laborales que mejoran la calidad de vida del trabajador (personal y en la empresa).
- **Responsable:** Empresa y sindicatos.

3.4 Organización de cabildos al interior de la compañía entre personas del mismo estamento jerárquico:

Para poder recopilar información respecto a los espacios de

mejora y sus posibles soluciones, es importante instalar una secuencia de reuniones en grupos pequeños (todas las áreas de la empresa, en todos los turnos, incluyendo también a personal contratista) al interior de la organización, en las cuales no participen personas de estamentos diversos dentro de la organización de modo que estas hablen y discutan libremente sin la presencia de los niveles jerárquicos superiores. Es conveniente que el procesamiento de los resultados que vayan surgiendo de estos cabildos sea realizado por un grupo de personas de diversas áreas y niveles jerárquicos de la compañía que tengan un alto nivel de reconocimiento y legitimidad ante el personal. Para ello se debe consultar entre los propios Trabajadores, requerir la opinión de los Sindicatos y desde luego las opiniones de la Gerencia en la definición del perfil y nombres de los hombres y mujeres que integrarán la información de base emanada de los cabildos, agrupándola en un conjunto acotado de temáticas que integren la amplia variedad de problemas, conflictos y propuesta. Posteriormente, se debe entregar, difundir y conversar nuevamente en un conjunto de nuevos cabildos, esta vez con grupos diversos en su composición estamental, las principales conclusiones del proceso de diálogo organizacional. De alguna manera el equipo ejecutivo de las empresas debe consensuar y comenzar a implementar prontamente un plan de trabajo en conjunto con los Sindicatos de la Compañía y algunos de los mismos miembros del grupo de hombres y mujeres con alto respecto y legitimidad antes mencionado, para ir analizando y entregando respuestas, de acuerdo con los niveles de urgencia y capacidad de resolución que hayan surgido con ocasión del despliegue de los cabildos. Finalmente, debiera ser el mismo grupo de hombres y mujeres respetados, el encargado de monitorear que las medidas comprometidas se vayan ejecutando de acuerdo con el cronograma definido y ello se vaya comunicando con prontitud a toda la organización.

- **Indicador:** Cantidad de reuniones generadas según nivel de cargo.
- **Responsable:** Empresa, Sindicatos, Trabajadores.

3.5 Instalación de un sistema efectivo de sugerencias,

mejoras e innovación desde la base: Dar una voz permanente a los colaboradores de la empresa y con capacidad de ser canalizada para su transformación en respuestas concretas y oportunas no solo permitirá comprender situaciones que afectan la vida diaria de sus Trabajadores, sino también capturar buenas iniciativas que pueden aportar decididamente a la productividad y desarrollo de las compañías. Según las estadísticas, el 70% de las mejoras e innovaciones tienen el potencial de originarse al interior de las grandes compañías. Avanzar hacia esta dirección mejorará significativamente el sentido de pertenencia, valoración y dignidad de los trabajadores de las distintas minas de Chile.

- **Indicador:** Número de sugerencias e ideas generadas por trabajador al año medidas en un sistema formal. Número de ideas implementadas al año.
- **Responsable:** Empresa.

3.6 Transparencia en la estructura de remuneraciones: La confiabilidad es un elemento clave a la hora de generar estrategias de Relaciones Laborales Integrales efectivas dentro de una industria. Uno de los ítems que mayor suspicacia causa es el referente a la transparencia de las remuneraciones. Como medida a lo anterior, es necesario generar campañas de educación y comunicación donde se expliquen las remuneraciones, los incentivos y metas asociadas a estas, aplicando rigurosamente bandas salariales, sin disparidad entre personas con similares cargos y niveles de evaluación de desempeño.

- **Indicador:** Instancias educativas respecto a incentivos. Brechas salariales entre personas que desempeñen la misma labor. Disminución de brechas salariales.
- **Responsable:** Empresa.

3.7 Fortalecer el trabajo en terreno de gerencias y jefaturas: Se requiere un vínculo y cercanía permanente de los niveles Ejecutivos y de las Jefaturas con la vida cotidiana de los trabajadores. La presencia en terreno de los líderes de al menos un 25% del

tiempo de sus agendas genera conocimiento, vínculo, diálogo y permite que luego a través de los canales establecidos, se dé rápido curso a la solución de pequeños problemas que afectan a los trabajadores (falta de agua caliente en baños, mala comida en casinos y mal trato de determinados supervisores, entre otros). La política de un cuarto de las agendas de los principales ejecutivos de las grandes empresas en las oficinas, faenas, cadena logística, etc., constituye una de las mejores iniciativas para incrementar el reconocimiento del otro, su dignidad, el sinceramiento de las realidades profundas y cotidianas de las condiciones laborales y con ello también la productividad de las compañías. La evidencia sugiere evaluar en términos de desempeño la cantidad y la calidad del trabajo en terreno de los ejecutivos y jefaturas de la organización, de modo de acelerar el cambio cultural que se requiere en esta materia. Es importante que estas medidas no queden en buenas intenciones, sino que se expresen por escrito en acuerdos y protocolos de conducta que deberían difundirse, conversar alrededor de ellos y eventualmente incorporarles mejoras como resultado de dicho proceso de socialización al interior de la organización.

- **Indicador:** Cantidad de horas de las agendas de los ejecutivos y mandos medios destinadas al conocimiento del trabajo en terreno.
- **Responsable:** Empresa.

3.8 Alinear el estilo de liderazgo de los Mandos Medios a uno transformacional: Es importante desplegar en términos de liderazgo una importante capacidad para detectar conflictos potenciales o emergentes, lo cual permitiría procesarlos y en muchas ocasiones resolverlos cuando se encuentran en su fase inicial, y no cuando ya hayan escalado. La acción conjunta de los Gerentes y una línea de supervisión media con mayores capacidades y poder de acción puede aportar significativamente al procesamiento temprano de un conjunto amplio de conflictos laborales, los que de otra manera se acumulan y terminan provocando altos niveles de inestabilidad organizacional. Para esto es necesario realizar capacitaciones en términos de

liderazgo tanto en niveles ejecutivos como en mandos medios para generar estrategias y políticas que promuevan la horizontalidad y la proactividad en la resolución de conflictos, con una mirada mediadora entre las partes involucradas.

- **Indicador:** Número de jefaturas medias capacitadas en términos de liderazgo para que sean gestores del Desarrollo Humano Integral / Evaluaciones de calidad de liderazgo en quienes tienen personal a cargo.
- **Responsables:** Empresa.

3.9 Habilitar al mundo sindical para comprender la integridad del negocio y sus

desafíos: Para poder mantener discusiones de agendas laborales amplias y que abarquen temas tanto económicos como no económicos y de corto y largo plazo, es necesario capacitar a los Dirigentes Sindicales en términos técnicos del negocio minero de modo que cada actor pueda aportar dentro de sus capacidades a la búsqueda de un propósito común que sea beneficioso para todos ellos, el cual abarque temáticas relacionadas a productividad, eficiencia, eficacia, etc.

Si analizamos ejemplos extranjeros, en Alemania, un país con un muy elevado índice de afiliación sindical al igual que en Chile, los empresarios asumen todos los gastos de su comité de empresa, incluidos los gastos de formación de todos sus miembros.

- **Indicador:** Número de dirigentes capacitados en estas materias. Número de horas en que han sido capacitados. Monto destinado a la capacitación.
- **Responsables:** Empresas, Sindicatos, Ministerios, eje gremial.

3.10 Instalar una cultura empresarial de la administración de las empresas que

vea y valore el aporte de Sindicatos: Para generar Relaciones Laborales Integrales, sobre todo en términos de relaciones entre Sindicatos y Empresas, es profundamente necesario que estas últimas valoren el enriquecimiento a la discusión que los Sindicatos pueden aportar al conocer el día a día de los trabajadores que representan. De esta manera, será positivo instalar mesas

estratégicas donde se discutan distintas temáticas que pueden estar afectando el funcionar del lugar de trabajo o incluso las labores mismas que se realizan. Ello permitirá solucionar de manera rápida aquellos temas higiénicos y cotidianos que pueden parecer triviales pero que son decisivos a la hora de asegurar un correcto y óptimo desempeño de los colaboradores de la empresa. Estas mesas deben ser periódicas y sus resultados deben ser perfectamente medibles, comunicados de manera transversal y cumplidos en el tiempo estipulado para generar un sentimiento de credibilidad y confianza entre todos los actores involucrados.

- **Indicador:** Número de mesas estratégicas. Frecuencia de reuniones. Resultados.
- **Responsable:** La empresa, colabora el sindicato.

3.11 Instalar una mesa de diálogo permanente que atienda a los temas

estratégicos dentro de la empresa: Tal como se mencionó anteriormente, es relevante instalar mesas de diálogo y de discusión en las empresas que abarquen distintos temas que involucren directa o indirectamente a los diversos actores de la organización. Dentro de estos deben estar incluidos aquellos relacionados a la estrategia de la empresa y de la industria minera, no necesariamente relacionados con aspectos económicos de corto plazo, sino más bien con un horizonte más largo. Estos temas más bien asociados al desarrollo y sustentabilidad de las empresas y el sector minero en su conjunto abarcan aspectos tales como capacitaciones al personal, desarrollo profesional, estrategias comunes frente al cambio tecnológico, fortalecimiento de la cultura de salud y seguridad, decisiones de externalización versus internalización, mejoramiento del ahorro y las pensiones de los trabajadores, entre otros elementos. Estos diálogos pueden ser cruciales a la hora de definir de forma conjunta, por ejemplo, la manera en que se transitará hacia un proceso de reconversión y capacitación en términos de Revolución 4.0, la cual se mencionó anteriormente, y donde los Sindicatos pueden aportar, desde su visión y su experiencia, la forma en que les gustaría abarcarla y el fondo de estas, velando tanto

por el bienestar y empleabilidad de sus socios como

por el de la empresa. Las mesas deben operar de forma permanente y no solamente activarse de manera previa a las negociaciones, con reuniones fijadas y con objetivos alcanzables y medibles en el tiempo. Para estas iniciativas se puede operar con una periodicidad mayor (se requiere trabajo entre sesiones), y con representantes de diferentes áreas y niveles. Además, es necesario registrar sus avances y compromisos para así hacer seguimiento y asegurar su efectividad.

- **Indicador:** Número de mesas estratégicas. Frecuencia de reuniones. Resultados respecto a los objetivos planteados al establecer las mesas.
- **Responsable:** Empresa y Sindicatos. Participan también Ministerios de Minería y del Trabajo.

3.12 Fortalecer el desarrollo de las empresas contratistas, instalando estándares

de seguridad, trato, condiciones, entre otras: Las empresas contratistas y sus respectivos trabajadores son parte importante de la cadena de valor de las empresas mineras. Es por esto que es necesario considerarlos en una estrategia de Relaciones Laborales Integrales, garantizando su correcto desarrollo mediante estándares mínimos de salubridad, seguridad y trato, que sean iguales a los definidos para los trabajadores propios de la empresa. De esta manera no se generarán diferencias entre trabajadores y se garantizarán buenas prácticas en todos los niveles de la empresa.

- **Indicador:** Políticas específicas de desarrollo de contratistas y buen trato.
- **Responsable:** Empresa.

3.13 Política de pago a 30 días a proveedores:

Es necesario generar una política de pagos justa de modo que los proveedores puedan seguir funcionando de manera óptima y otorgar los servicios necesitados sin problemas financieros o de caja. Es importante recalcar el hecho que, si estos fallan, es probable que afecte también a la empresa y a la industria, por lo que llevar buenas relaciones con ellos también

sería parte importante de una estrategia consistente de Relaciones Laborales Integrales.

- **Indicador:** N° de días de pago a los proveedores.
- **Responsable:** Empresa.

3.14 Fortalecer el rol del Consejo de Competencias Mineras y extender su

impacto: El Consejo de Competencias Mineras o CCM busca proveer información, estándares y herramientas entre el mundo formativo, por lo que fortalecer su rol es clave a la hora de diseñar estrategias de Relaciones Laborales Integrales en la Industria Minera, asegurando futuros trabajadores formados en términos del negocio y con conocimiento técnico para abordar diversas temáticas que ayuden a generar estrategias colaborativas.

- **Indicador:** Número de programas con sello CCM. Número de liceos e instituciones de formación que están usando el material del CCM.
- **Responsable:** Empresas, Organizaciones Educativas, Ministerio de Minería, Ministerio de Educación.

3.15 Mecanismos de diálogo en pequeña y mediana empresa: Generar

encuentros entre distintas empresas mineras de similar tamaño puede ayudar a encontrar nuevas maneras de enfrentar los desafíos que estas tienen y generar redes de apoyo en diversas temáticas en común, lo cual les permitiría diseñar estrategias colaborativas más fuertes. Es necesario que los organismos públicos generen estos encuentros como mecanismo de diálogo y método de intercambio de información y buenas prácticas, en los cuales se potencie la asociatividad entre estas.

- **Indicador:** Cantidad de mesas de diálogo creadas. Número de Acuerdos concretos generados en dichas mesas.
- **Responsable:** SONAMI, ENAMI y Ministerio de Minería.

3.16 Fortalecer la asociatividad entre las empresas de la pequeña y mediana

minería para generar prácticas comunes de diálogo social: Generar alianzas entre empresas mineras pequeñas y medianas puede generar efectos muy positivos en términos de desarrollo de la comunidad, problemáticas de los trabajadores, relacionamiento con los Sindicatos, innovaciones en el sector, prevención y resolución de conflictos, etc. Esto les permitiría compartir experiencias, visiones comunes, soluciones, etc., de modo que se generen economías de escala o de ámbito entre estas, apuntando hacia un desarrollo sostenible donde prime la colaboración entre agentes.

- **Indicador:** Número de esfuerzos asociativos. Número de Iniciativas concretas implementadas a partir de los esfuerzos asociativos.
- **Responsable:** ENAMI, SONAMI y Ministerio de Minería.

3.17 Generar mecanismos de diálogo tripartito entre Gobierno (Ministerio de Minería, Consejo Nacional Minero y SONAMI), Empresas de la Industria Minera y Sindicatos:

Para lograr términos equitativos de empleo, condiciones de trabajo decente, seguridad y salud en el trabajo y desarrollo para el beneficio de todos es necesaria la participación activa de trabajadores, empleadores y gobiernos mediante el diálogo social como método de negociación, consulta o sencillamente intercambio de información entre actores. Para esto es necesario generar mesas de diálogo y de trabajo institucionalizadas y desarrolladas en primera instancia según territorio regional y posteriormente otras a nivel nacional.

- **Indicador:** Número de mesas de diálogo entre actores. N° de acuerdos generados e implementados en mesas de diálogo tripartito.
- **Responsable:** Ministerio de Minería, SONAMI, Consejo Nacional Minero.

3.18 Generar procesos de alta participación en la empresa (Modelo Laboral Alemán): La participación real, en el ámbito empresarial, es la práctica mediante la

cual los empleados tienen un papel importante en el desempeño de la gestión de la empresa. Si bien el esquema de cogestión empresarial de Alemania ha logrado resultados importantes en materia de colaboración, productividad y bienestar para los trabajadores, dicho esquema es particularmente propio de una cultura como la germana. Para Chile, en cambio sugerimos un esquema que potencie la participación activa de Trabajadores y Sindicatos en la generación de ideas y propuestas que apunten a incrementar la productividad y provean mejores condiciones de vida para los trabajadores mineros. Estos esquemas permiten que Trabajadores y Sindicatos tengan auténtico poder de participación y voz en muchos aspectos de la gestión empresarial, desde la determinación de la jornada laboral y la organización del trabajo hasta el establecimiento de las metas de rendimiento y los salarios. Esto claramente requiere que todas las partes del proceso tengan un entendimiento común de qué es lo que se quiere lograr, en qué posición se encuentran ahora y cómo deben actuar para acortar la brecha entre las expectativas y los logros alcanzados.

El sistema de alta participación reporta múltiples beneficios para la empresa. Por una parte, fomenta las condiciones organizacionales que permiten el desarrollo y la satisfacción plena de las personas, así como el logro de los objetivos individuales y colectivos, alcanzando la eficiencia y bienestar social. Por otra parte, se genera un alto grado de corresponsabilidad y compromiso, incluso en momentos de adversidad, lo cual tiene un impacto positivo en la sustentabilidad del negocio y sus actores. Lo anterior cambia el foco desde el conflicto hacia la creación y distribución de valor conjunto para la empresa y su personal.

- **Indicador:** Decisiones estratégicas de la empresa en las cuales los trabajadores tienen voz y voto para su definición. Número de iniciativas surgidas desde las instancias de colaboración entre la Administración y sus Trabajadores.
- **Responsable:** Ministerio de Minería, SONAMI, Consejo Nacional Minero, Empresas y Sindicatos.

3.19 Transitar hacia la equidad de género: La

equidad de género tanto en la totalidad de la compañía como en cargos de responsabilidad o claves de decisión es un factor relevante a la hora de proyectar la imagen de las empresas como un lugar que garantiza la igualdad de oportunidades para sus colaboradores y colaboradoras. Históricamente, el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad superior ha sido muy reducido. Estas, a lo largo de su carrera profesional, se encuentran con barreras invisibles que obstaculizan su desarrollo profesional, las cuales están relacionadas principalmente con estereotipos de género y prejuicios sobre la disponibilidad horaria por ser quienes en la actualidad tienen mayores dificultades para conciliar la vida familiar y laboral. En ese sentido, la generación de cuotas es una práctica útil y recomendada como mecanismo de gestión del cambio rápido, con al menos un 40% de representación de mujeres para el total de compañía y un 30% de representación de mujeres para puestos de responsabilidad (cargos claves) hasta conseguir un equilibrio en los puestos de dirección de la empresa, de forma que puedan ejercer una masa crítica de influencia sobre los resultados de las decisiones (recomendación planteada por OCDE, 2014). Un ejemplo claro de lo anterior es el desafío autoimpuesto por BHP Billiton de tener un 50% de mujeres en su dotación.

Por otra parte, la Política Nacional Minera debe impulsar de manera decidida la reducción y cierre de las brechas de remuneraciones que existen en el sector. La Ley de Igualdad de Remuneraciones (N° 20.348), promulgada en 2009 no ha logrado reducir estas diferencias de manera significativa. La ley sostiene que el empleador se encuentra obligado a dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que desarrollen un mismo trabajo, no considerando que sean arbitrarias aquellas diferencias que pudieran producirse en las remuneraciones fundadas en razones de capacidad, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad. La ley, simplemente, no se cumple. Sobre todo, ha sido ineficaz en su rol de modificar conductas en las empresas (enforcement). Un ejemplo de ello es que, pese a que las diferencias de compensaciones entre hombres

y mujeres es muy alta y evidente, las denuncias

presentadas por parte de trabajadores a raíz de esta situación son escasas.

Adicionalmente, una Política Nacional Minera debe impulsar prácticas laborales, complementarias a lo que pueda realizar la legislación y su fiscalización, que permitan reducir las brechas salariales de género. En este sentido debe impulsar a las empresas a que instalen prácticas de gestión que puedan hacer más compatible el rol de madre y padre con el trabajo, potenciar el teletrabajo aprovechando la ley recientemente aprobada y eliminar la lógica vigente en cuanto al costo de la sala cuna que legalmente recae en las madres y reemplazarla por una política de las compañías del sector que promueva el derecho universal de sala cuna sin discriminación hacia las mujeres, por ejemplo, cargando el costo de la sala cuna, permisos prenatal y postnatal en partes iguales, al padre y a la madre. De este modo, se reduciría el costo que la empresa debe asumir al contratar mujeres que luego se intenta compensar con los menores salarios que ellas reciben.

- **Indicador:** Porcentaje de mujeres que representan el total de la compañía. Porcentaje de mujeres que representan los cargos claves de la compañía. Brecha salarial entre hombres y mujeres a igualdad de cargos.
- **Responsable:** Empresa.

3.20 Generar mecanismos de evaluación de beneficios que traen las Relaciones

Laborales Integrales a la compañía: Un aspecto muy relevante a la hora de realizar distintas iniciativas es que los resultados que estas puedan lograr sean medibles dado que lo que no se puede medir no se puede gestionar, controlar ni mejorar. De esta manera, en términos de sustentabilidad del negocio, es necesario que los beneficios que las iniciativas anteriormente mencionadas conllevan sean mayores a sus costos de implementación. Para poder corroborar esto será necesario generar mecanismos de evaluación de costos y beneficios, donde se pueda medir el éxito en términos generales de tener Relaciones Laborales Integrales dentro de la compañía.

- **Indicadores:** Disminución de conflictividad en la empresa (demandas, huelgas, paralizaciones). Disminución de la rotación voluntaria (personal que la compañía quiere conservar permanece más tiempo en la organización). Aumento en los niveles de satisfacción de los trabajadores. Productividad asociada a mejores Relaciones Laborales Integrales expresada en menores interrupciones de procesos, continuidad operacional y, en definitiva (controlando por otros factores) mejores resultados por trabajador (EBITDA/ N° de trabajadores; Ingresos / N° de trabajadores).
- **Responsable:** Empresa.

3.21 Ratificación de convenios internacionales de la OIT, en el ámbito laboral:

Como se ha expresado, para lograr un correcto tránsito hacia una lógica de Relaciones Laborales Integrales es necesario ratificar aquellos convenios que afectan sobre todo directamente a la actividad minera y las relaciones entre los actores primordiales de esta. En este sentido, la ratificación de los Convenios 176, 124, 190, 183, 154 y 142 es prioritario y debe incluirse en la Política Nacional Minera¹².

- **Indicadores:** N° de convenios internacionales ratificados.
- **Responsable:** Ministerio de Minería, SONAMI, Consejo Nacional Minero.

4. Bibliografía

- Gómez, S., Pons, M. Las Relaciones Laborales en Alemania. (1994). Cátedra SEAT de Relaciones Laborales. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. British Journal of Industrial Relations. pp. 291–314.

¹² https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11210:6405201421318:::P11210_INSTRUMENT_SORT:2

- Hermans, M., Huyse, H., Van Ongevalle, J. (2017). El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. HIVA Research Institute for Work and Society. Universidad KU Leuven.
- Macduffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial and Labor Relations Review. pp. 197-221.
- National OHS Strategy 2002 – 2012. (2002). National Occupational Health & Safety Commission.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Diálogo social tripartito de ámbito nacional: Una guía de la OIT para una mejor gobernanza. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). Diálogo social y Tripartismo. Conferencia Internacional del Trabajo. 107ª reunión.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. The Academy of Management Journal. pp. 836-866.