

Estudio sobre transformación cultural para una diversidad inclusiva en la Minería Chilena

Study on Cultural Transformation for Inclusive Diversity in Chilean Mining

RESUMEN EJECUTIVO / Executive Summary



Noviembre 2025
November 2025



En el periodo 2023 a 2025, liderando como directorio a Women in Mining Chile, hemos sido parte de logros que hoy posicionan al país en primer lugar en dotación femenina en la gran minería, con un 23,1 %. Vemos con gran orgullo el crecimiento del talento femenino en la industria. Sabemos y reconocemos que aún queda camino por recorrer. Por ello, impulsamos un estudio de transformación cultural que nos permite visibilizar y profundizar cómo transitamos hacia una minería sostenible con diversidad inclusiva, revelando cómo sus actores pueden liderar un cambio que trasciende en la industria.

Este estudio se realizó con quienes pertenecen a la gran y mediana minería. En Women in Mining Chile reconocemos que la minería del futuro no solo se define por su tecnología, innovación, producción, eficiencia y otros parámetros, sino por el valor de su capital humano. Este que es pionero en su línea ofrece el “cómo”: estrategias y recomendaciones aplicables para transformar la diversidad inclusiva, de un concepto abstracto a una ventaja competitiva tangible. Se trata de una guía concreta para la acción. No es solo un análisis, es la consolidación de un nuevo estándar a partir de la experiencia de 44 empresas en convenio de colaboración, y de las alianzas estratégicas que tenemos como WIM Chile, se ha creado un modelo para el mundo, un marco de referencia indispensable para cualquier actor del ecosistema minero.

Las estrategias propuestas en este estudio combinan iniciativas de corto y largo plazo, buscando influir tanto en las condiciones concretas del entorno laboral como en los valores, sesgos y creencias que configuran la cultura minera. De esta forma, se abordan aspectos —como la seguridad psicológica, el liderazgo inclusivo o la conciliación laboral— junto con procesos más profundos de transformación cultural que permitirán sostener los avances en el tiempo. Este equilibrio entre intervenciones prácticas y transformaciones simbólicas es esencial para lograr un cambio genuino y duradero y así lograr una sostenibilidad que perdure en el tiempo.

Como Presidenta de Women in Mining Chile quiero agradecer a Gina Román Serra, Katherine Campos Flores, Javiera del Campo Dutrey y Maritza Henríquez Vargas, quienes son parte activa de nuestra ONG, a Fundación Chile a quien le hemos encomendado su materialización y Elizabeth Broderick & Co por su aporte metodológico.

En Women In Mining Chile imaginamos una minería donde cada persona aporta su talento único, sin barreras y se sienta valorada desde el espacio en que decida estar.



Presidenta Women In Mining Chile
2023-2025

In the period from 2023 to 2025, under the leadership of the board of Women in Mining Chile, we have contributed to achievements that today position our country as the global leader in female representation in large-scale mining, reaching 23.1%. We take great pride in witnessing the growth of women's talent across the industry. Yet, we also recognize that there is still a journey ahead.

For this reason, we have promoted a Cultural Transformation Study that enables us to reveal and understand how we are transitioning toward a sustainable mining sector rooted in inclusive diversity—showing how its key actors can lead a transformation that truly transcends the industry.

This study was conducted with participants from both large and mid-sized mining companies. At Women in Mining Chile, we believe that the mining of the future is not solely defined by technology, innovation, productivity, or efficiency, but by the value of its human capital. As a pioneering effort in its field, this study offers the how: practical strategies and recommendations to turn inclusive diversity from an abstract concept into a tangible competitive advantage. It serves as a concrete roadmap for action—not merely an analysis, but the consolidation of a new standard.

Built on the experience of 44 companies under collaboration agreements and through the strategic alliances we have cultivated as WIM Chile, this work has resulted in a model for the world—a reference framework essential for anyone operating within the mining ecosystem.

The strategies proposed in this study combine short- and long-term initiatives, designed to influence both the tangible conditions of the work environment and the underlying values, biases, and beliefs that shape mining culture. In doing so, it addresses key dimensions such as psychological safety, inclusive leadership, and work-life balance, while also driving deeper processes of cultural transformation that will sustain progress over time. This balance between practical interventions and symbolic change is essential to achieving genuine, lasting transformation, and with it, sustainability that endures.

As President of Women in Mining Chile, I would like to express my sincere gratitude to Gina Román Serra, Katherine Campos Flores, Javiera del Campo Dutrey, and Maritza Henríquez Vargas, who are active members of our organization; to Fundación Chile, entrusted with bringing this study to life; and to Elizabeth Broderick & Co for their methodological contribution.

At Women in Mining Chile, we envision a mining industry where every person can contribute their unique talent—free from barriers—and feel valued in whatever space they choose to be.

Ana Salazar Ríos
President, Women in Mining Chile
2023–2025

“El principal aporte de este estudio radica en trascender el diagnóstico de las brechas existentes, para identificar las palancas de cambio cultural que permitirán consolidar una minería más inclusiva y sostenible para las mujeres. A partir de evidencia cuantitativa y cualitativa, y del análisis de referentes internacionales, el estudio entrega lineamientos concretos que orientan a la industria en la construcción de una cultura más inclusiva y diversa, capaz de fortalecer su sostenibilidad, competitividad y proyección futura”

“The main contribution of this study lies in going beyond diagnosing existing gaps to identify the cultural change levers that will consolidate a more inclusive and sustainable mining industry for women. Drawing on quantitative and qualitative evidence, and on an analysis of international benchmarks, the study provides concrete guidelines to steer the industry toward building a more inclusive and diverse culture one capable of strengthening its sustainability, competitiveness, and future outlook”

Objetivo del estudio

Study Objective

El presente estudio busca elaborar un diagnóstico actualizado sobre la situación de las mujeres en la gran y mediana minería chilena, identificando los principales desafíos, prioridades y oportunidades -a nivel estructural y cultural- para la implementación de estrategias de transformación cultural que favorezcan la diversidad e inclusión en el sector.

En particular, la iniciativa se orienta a generar insumos concretos para el diseño de estrategias que impulsen una transformación cultural sostenible en todos los niveles de las organizaciones de la gran y mediana minería. Estas estrategias deberán fomentar la equidad, promover entornos laborales inclusivos y consolidar la perspectiva de género como eje articulador del cambio organizacional. Para ello, el estudio profundiza en la identificación de barreras estructurales y culturales que limitan la atracción, inclusión y permanencia de mujeres en la industria, así como en las principales palancas que pueden favorecer su incorporación y desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional más diversa y equitativa.

De manera específica, el estudio se orienta a:

- Identificar las principales barreras y facilitadores que influyen sobre la atracción, inclusión y permanencia de las mujeres en el sector, considerando factores estructurales y culturales.
- Generar insumos comparativos a partir de experiencias internacionales destacadas en materia de inclusión de género en minería, con el fin de extraer aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto chileno.
- Proponer líneas de acción concretas que impulsen una transformación cultural en la industria, basadas en reflexiones desde actores vinculados a la misma industria, que impulse la diversidad e inclusión en la minería.

Esta iniciativa representa un esfuerzo por comprender en profundidad los factores culturales y estructurales que establecen las mayores diferencias para la inclusión y determinan la capacidad de atracción y retención femenina en la minería.

This study seeks to produce an up-to-date diagnosis of the situation of women in Chile's large and mid scale mining, identifying the main challenges, priorities, and opportunities -at both structural and cultural levels- for implementing cultural-transformation strategies that foster diversity and inclusion in the sector.

Specifically, the initiative aims to generate concrete inputs for designing strategies that drive sustainable cultural transformation at all organizational levels in large- and mid-scale mining. These strategies should foster equity, promote inclusive workplaces, and insert a gender perspective as the organizing axis of organizational change. To this end, the study investigates into identifying structural and cultural barriers that limit the attraction, inclusion, and retention of women in the industry, as well as the key levers that can facilitate their entry and development, contributing to a more diverse and equitable organizational culture.

More specifically, the study aims to:

- *Identify the main barriers and enablers that influence the attraction, inclusion, and retention of women in the sector, considering structural and cultural factors.*
- *Generate comparative inputs from outstanding international experiences in gender inclusion in mining, in order to extract lessons and best practices adaptable to the Chilean context.*
- *Propose concrete lines of action to drive cultural transformation in the industry -grounded in reflections from stakeholders within the sector- to spur diversity and inclusion in mining.*

This initiative represents an effort to deeply understand the cultural and structural factors that make the greatest difference for inclusion and determine the sector's ability to attract and retain women.

Inclusión de mujeres y el rol de estudiar la cultura organizacional

Inclusion of Women and the Role of Studying Organizational Culture

La minería es uno de los pilares del desarrollo económico de Chile y del mundo. Sin embargo, el sector aún enfrenta desafíos significativos para incrementar la participación femenina en su fuerza laboral y construir entornos de trabajo verdaderamente inclusivos.

Tradicionalmente marcada por una cultura masculinizada, la industria ha logrado avances en la atracción y retención de mujeres en distintos niveles y funciones. No obstante, estos progresos siguen siendo insuficientes y evidencian brechas que es urgente abordar. Reducirlas no solo responde a un principio de justicia y equidad, sino que constituye un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad del sector, al permitirle contar con una fuerza laboral más diversa, capaz de aportar nuevas miradas y fortalecer los procesos productivos y de soporte.

En este contexto, el presente estudio no se limita a describir la cultura minera en Chile ni sus impactos negativos sobre las mujeres. Su propósito es profundizar en los factores culturales y estructurales que condicionan su inclusión y definen la capacidad del sector para atraerlas y retenerlas. El aporte central del estudio radica en superar el diagnóstico de barreras, identificando las palancas de cambio cultural que pueden transformar la minería en un espacio más atractivo, equitativo y sostenible para las mujeres.

Mediante una metodología que integra evidencia cuantitativa y cualitativa, junto con un análisis comparativo de experiencias internacionales, este estudio ofrece orientaciones concretas para promover una cultura laboral más amable, inclusiva y competitiva.

Los resultados entregan a la minería chilena herramientas prácticas y recomendaciones basadas en evidencia, orientadas tanto a la incorporación de talento femenino como a su permanencia a lo largo de la trayectoria laboral. Con ello, se impulsa la modernización del sector y se proyecta a la minería chilena como un referente internacional en diversidad, inclusión y sostenibilidad.

Mining is one of the pillars of economic development in Chile and worldwide. However, the sector still faces significant challenges in increasing women's participation in its workforce and in building truly inclusive work environments.

Traditionally marked by a masculinized culture, the industry has made progress in attracting and retaining women at different levels and functions. Nevertheless, these advances remain insufficient and reveal gaps that are urgent to address. Closing them is not only a matter of justice and equity; it is a strategic factor for the sector's sustainability and competitiveness, enabling a more diverse workforce capable of bringing new perspectives and strengthening both production and support processes.

In this context, the present study does not limit itself to describing Chile's mining culture or its negative impacts on women. Its purpose is to delve into the cultural and structural factors that condition women's inclusion and define the sector's capacity to attract and retain them. The central contribution of the study lies in moving beyond a diagnosis of barriers to identify the cultural change levers that can make mining a more attractive, equitable, and sustainable space for women.

Using a methodology that integrates quantitative and qualitative evidence, together with a comparative analysis of international experiences, this study offers concrete guidance for promoting a friendlier, more inclusive, and more competitive workplace culture.

The results provide Chilean mining with practical tools and evidence-based recommendations aimed both at incorporating female talent and at ensuring women's continued presence throughout their career paths. In doing so, the study supports the sector's modernization and positions Chilean mining as an international benchmark in diversity, inclusion, and sustainability.

Esta iniciativa representa un esfuerzo por comprender en profundidad los factores culturales y estructurales que establecen las mayores diferencias para la inclusión y determinan la capacidad de atracción y retención femenina en la minería.

This initiative represents an effort to understand in depth the cultural and structural factors that establish the greatest differences for inclusion and determine the ability to attract and retain women in mining.



Metodología

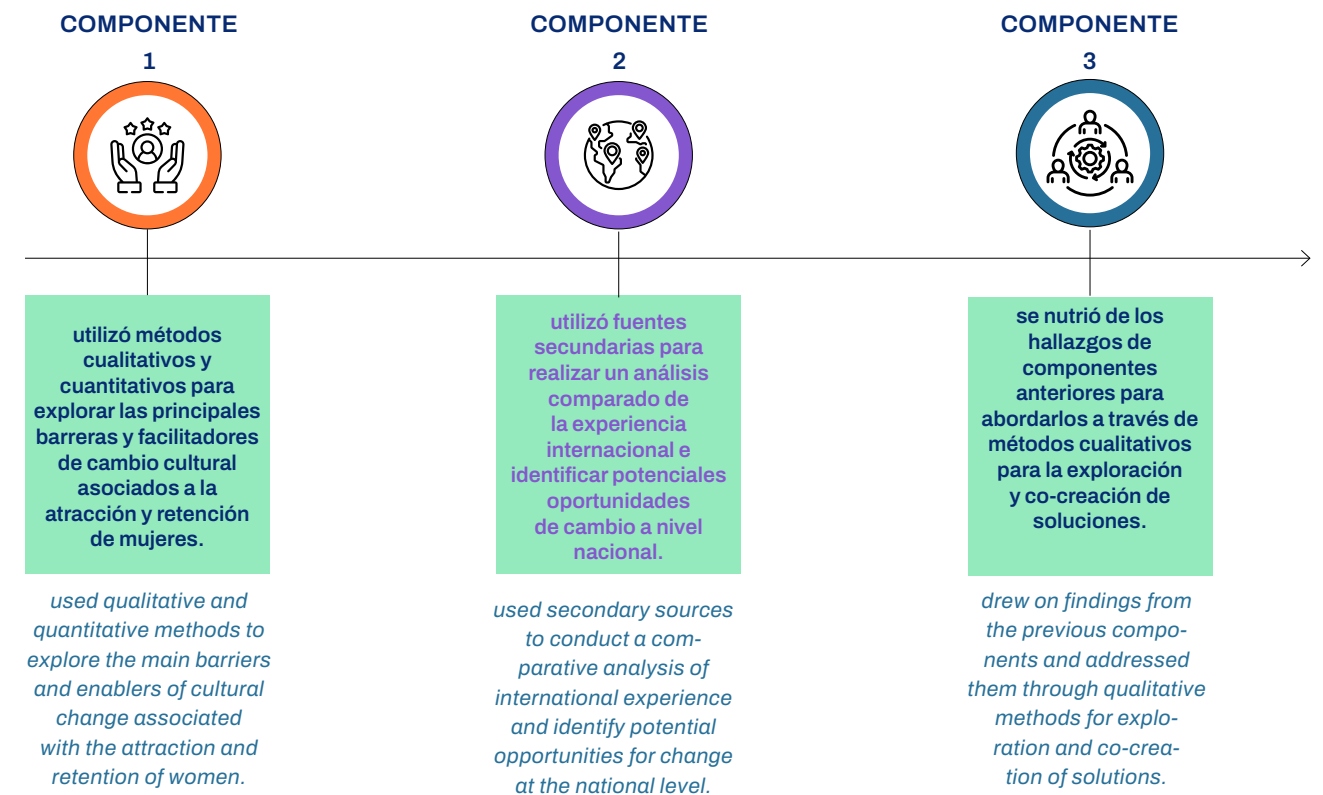
Methodology

Abordar la transformación cultural como foco de estudio exige la aplicación de enfoques metodológicos que reconozcan su complejidad y su naturaleza multidimensional. Para abordar esta problemática de manera integral, el diseño metodológico de este estudio se estructuró en tres **componentes complementarios**, que combinan **enfoques cualitativos, cuantitativos y analíticos** de fuentes secundarias. Esta estrategia de métodos mixtos persiguió dos objetivos: (a) ampliar los ámbitos desde donde obtener hallazgos relevantes para orientar la transformación cultural y (b) lograr una triangulación metodológica que permita integrar distintas perspectivas de forma complementaria, para fortalecer la validez de los hallazgos con un análisis integrado que va más allá de cada una de las dos fuentes de datos por sí mismas.

Así, los componentes se estructuran de la siguiente forma:

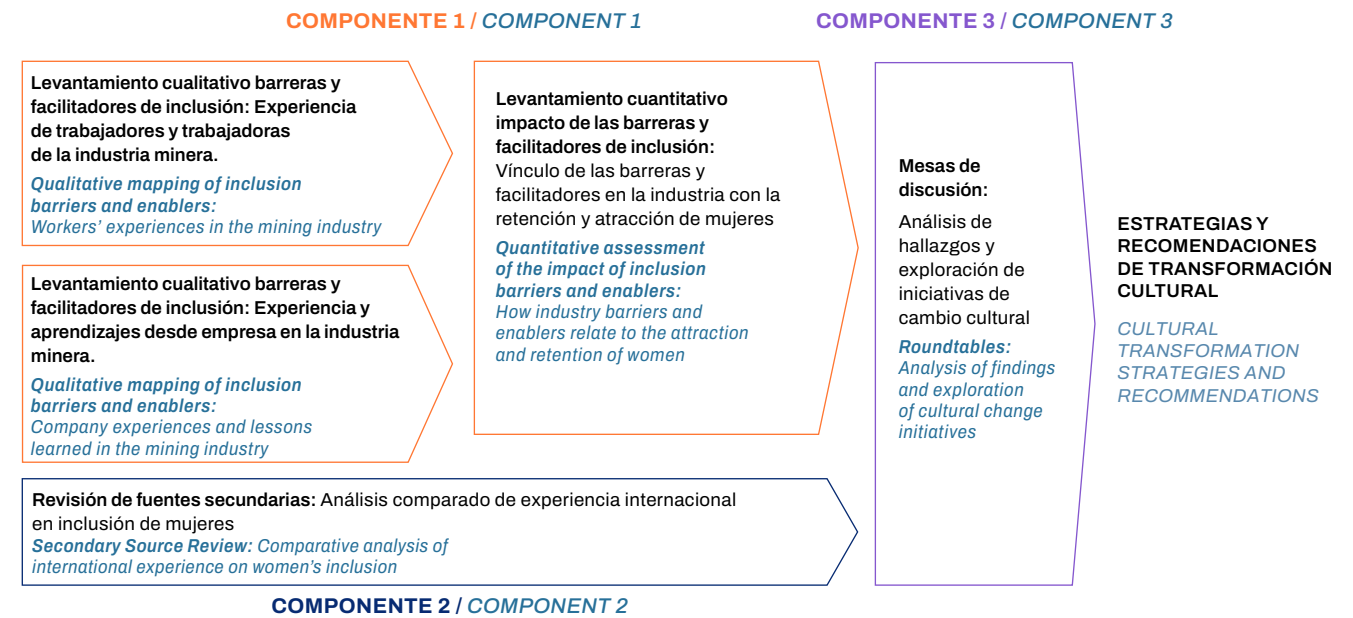
*Addressing cultural transformation as a focus of study requires methodological approaches that recognize its complexity and multidimensional nature. To tackle this comprehensively, the study's methodological design was structured into three **complementary components**, combining **qualitative, quantitative, and secondary-source analytical approaches**. This mixed-methods strategy pursued two objectives: (a) to broaden the domains from which to obtain relevant findings to guide cultural transformation; and (b) to achieve methodological triangulation that integrates different perspectives in a complementary way, strengthening the validity of the findings through an integrated analysis that goes beyond either data source on its own.*

Accordingly, the components were structured as follows:



El resultado de los hallazgos y de las mesas de discusión es lo que permite la propuesta de estrategias y recomendaciones de transformación cultural para la industria.

The combined output of these findings and the discussion tables enable the proposed strategies and recommendations for cultural transformation in the industry.



Participantes por componente

Participants by Component

COMPONENTE 1

11 entrevistas grupales, que se organizaron por perfil de los entrevistados, considerando los siguientes roles:

- 1) Jefaturas, gerentes y ejecutivos,
- 2) Roles de supervisión a cargo de equipos de trabajo,
- 3) Profesionales sin personal a cargo,
- 4) Personal de áreas de soporte/staff y de áreas asociadas directamente a la cadena de valor principal y
- 5) Rol operativo

14 entrevistas a referentes de organizaciones mineras, dados sus avances y experiencia en materia de participación e inclusión de género. 10 empresas mandantes y 4 empresas proveedoras.

Para la encuesta, se obtuvo un total de 866 participantes, desde un muestreo no probabilístico por conveniencia, focalizado en trabajadores y trabajadoras de las empresas que mantienen convenios de colaboración con WIM Chile.

Component 1

- 11 group interviews, organized by interviewee profile, considering the following roles: (1) managers, general managers, and executives; (2) frontline supervisors responsible for teams; (3) professionals without direct reports; (4) staff/support areas and areas directly linked to the core value chain; and (5) operational roles.
- 14 interviews with leaders from mining organizations with recognized progress and experience in gender participation and inclusion: 10 owner/operator companies and 4 supplier companies.
- Survey: 866 participants obtained via non-probability convenience sampling, focused on workers (women and men) at companies holding collaboration agreements with WIM Chile.

COMPONENTE 2

Se seleccionaron tres empresas por país siguiendo los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Empresas estrictamente productoras de minerales y metales esenciales, excluyendo a las industrias petroleras.
- 2) Empresas de mayor facturación en cada país.
- 3) Empresas que cuenten con información de fácil acceso respecto a sus iniciativas en sostenibilidad, equidad e inclusión laboral.

Tabla 1: Las empresas seleccionadas son:
Table 1: The selected companies are:

Australia Australia	Canadá Canada	Chile Chile	Estados Unidos United States	Sudáfrica Southafrica
1. BHP	1. Teck Resources Limited	1. Codelco	1. Newmont Corporation	1. Sibanye Stillwater Limited
2. Rio Tinto	2. Barrick Gold Corporation	2. BHP	2. Freeport-McMoRan	2. Gold Fields Limited
3. Northern Star Resources	3. IAMGOLD	3. Antofagasta Minerals	3. Hecla Mining Company	3. Impala Platinum Holdings Limited

COMPONENTE 3

Se convocaron personas relevantes del ecosistema minero, incluyendo representantes de gran minería, mediana minería, asociaciones gremiales y academia, organizados en 2 instancias de trabajo, una online y otra presencial.

Se contó en total con la participación de representantes de 19 organizaciones asociadas a la industria minera.

Component 2

Selection of three companies per country based on the following inclusion criteria:

1. Companies that strictly produce minerals and essential metals (oil and gas excluded).
2. Highest-revenue companies in each country.
3. Companies with easily accessible information on sustainability, equity, and workplace inclusion initiatives.

Component 3

Relevant stakeholders from the mining ecosystem were invited including, representatives from large-scale and mid-scale mining, industry associations, and academia organized into two working sessions (one online and one in-person). In total, representatives from 19 organizations associated with the mining industry participated.

Síntesis integrada de resultados

Integrated Synthesis of Findings

El conjunto de los datos investigados revela un panorama complejo y en evolución, en el que conviven avances significativos en la inclusión de las mujeres en la industria minera, con resistencias estructurales y que son parte de los elementos más profundos y ocultos de la cultura.

A partir del análisis conjunto de los resultados cuantitativos, cualitativos, del *benchmark* internacional y de las mesas de trabajo, se observa que el proceso de inclusión femenina en la industria minera no puede comprenderse únicamente en términos de acceso o participación, sino como una transformación cultural profunda que tensiona valores, estructuras organizacionales y modelos tradicionales de liderazgo en el sector.

The body of evidence reveals a complex, evolving landscape where significant advances in women's inclusion in the mining industry coexist with structural resistances rooted in the deeper, often hidden layers of culture.

Based on the joint analysis of quantitative and qualitative results, the international benchmark, and the roundtables, the inclusion of women in the mining industry cannot be understood solely in terms of access or participation. Rather, it is a profound cultural transformation that puts pressure on values, organizational structures, and the sector's traditional leadership models.

Uno de los hallazgos transversales que se pueden visualizar en los resultados es la persistencia de **barreras socioculturales que comienzan antes del ingreso a la industria**. A nivel de supuestos sociales, la minería continúa siendo percibida como un espacio un tanto lejano a la fuerza laboral de mujeres, asociado a la fuerza física, las condiciones extremas y la vida en faena. Esta representación opera como una barrera simbólica de entrada: muchas mujeres no se proyectan en el rubro porque lo perciben incompatible con su identidad o con los roles sociales tradicionalmente asignados al género. Aunque en las últimas décadas ha aumentado la visibilidad de mujeres en distintos puestos, la segmentación ocupacional sigue reproduciendo la división entre “roles propios” e “impropios”, concentrando la presencia femenina en áreas de soporte, gestión o servicios, y manteniendo baja participación en funciones operativas o técnicas.

Una vez dentro de la industria, las mujeres enfrentan **obstáculos estructurales y culturales que limitan su desarrollo y permanencia laboral**. Los aspectos cualitativos del estudio cualitativo muestran cómo los sesgos de género y las dudas sobre las competencias técnicas femeninas continúan permeando las relaciones laborales cotidianas. A menudo, las trabajadoras deben demostrar su capacidad de manera reiterada o enfrentar un trato paternalista que, aunque se presenta como protección, refuerza la diferencia de género y limita su autonomía profesional. A ello se suman carencias materiales que evidencian la falta de adaptación estructural de la industria a una fuerza laboral diversa: infraestructura insuficiente, ropa y equipos de protección inadecuados, y políticas de campamento que no consideran las necesidades diferenciadas de mujeres trabajadoras. Estas condiciones físicas se convierten en símbolos tangibles de una cultura organizacional que, en gran medida, sigue pensada para un trabajador masculino como norma.

En términos de desarrollo profesional, la **ausencia de trayectorias claras y políticas sistemáticas de promoción** constituye una barrera crítica. La falta de experiencia previa en minería —un requisito frecuente para postular a cargos operativos o de supervisión— se traduce en un círculo vicioso que impide la entrada de nuevas mujeres al sector. Además, las estructuras jerárquicas y la baja presencia de liderazgos inclusivos generan límites invisibles que dificultan la movilidad vertical. La investigación realizada muestra que las mujeres tienden a avanzar más lentamente y a concentrarse en posiciones intermedias, mientras que la alta dirección sigue siendo predominantemente masculina. Este patrón coincide con los hallazgos internacionales: incluso en países con políticas de inclusión avanzadas, como Australia y Canadá, la brecha entre participación general y liderazgo femenino continúa siendo significativa.

One cross-cutting finding is the persistence of sociocultural barriers that begin before entry into the industry. At the level of social assumptions, mining continues to be perceived as somewhat distant from women's labor force associated with physical strength, extreme conditions, and camp life. This representation operates as a symbolic barrier to entry: many women do not picture themselves in the field because they see it as incompatible with their identity or with gender roles traditionally assigned to women. Although visibility of women in different positions has increased in recent decades, occupational segmentation continues to reproduce a divide between so-called “proper” and “improper” roles, concentrating women in support, management, or services and keeping participation low in operational or technical functions.

Once inside the industry, women face structural and cultural obstacles that limit their development and tenure. Qualitative evidence shows that gender bias and doubts about women's technical competence still permeate everyday workplace relations. Women often feel compelled to prove themselves repeatedly or face paternalistic treatment that although framed as protection reinforces gender difference and limits professional autonomy. Added to this are material shortcomings that reveal the lack of structural adaptation to a diverse workforce: insufficient infrastructure, ill-fitting workwear and personal protective equipment, and camp policies that do not consider women workers' differentiated needs. These physical conditions become tangible symbols of an organizational culture still designed largely around the male worker as the norm.

In terms of professional development, the absence of clear career paths and systematic promotion policies is a critical barrier. The frequent requirement of prior mining experience for operational or supervisory roles creates a vicious cycle that blocks new female entrants. Hierarchical structures and the low prevalence of inclusive leadership generate invisible limits that hinder vertical mobility. The study shows women advance more slowly and cluster in mid-level positions, while senior leadership remains predominantly male. This pattern mirrors international findings: even in countries with advanced inclusion policies (e.g., Australia and Canada), the gap between overall participation and women in leadership remains significant.

Otro eje central de los hallazgos se relaciona con la **compatibilización entre vida laboral y personal**, donde la minería presenta desafíos estructurales. Los sistemas de turnos prolongados y la distancia geográfica de las faenas configuran un modelo de trabajo poco compatible con las responsabilidades de cuidado, que siguen recayendo desproporcionadamente en las mujeres (lo que no es exclusivo de esta industria si no una realidad nacional, transversal a cualquier ocupación). Aunque algunas políticas internas han incorporado medidas de flexibilidad o beneficios familiares, la percepción predominante es que estas son insuficientes, inconsistentes o dependen excesivamente de la gestión de las jefaturas. En este contexto, las mujeres que permanecen en la industria lo hacen con una fuerte carga de conciliación y de un alto nivel de resiliencia personal.

Los relatos revisados también evidencian **una cultura de comunicación jerárquica y, en ocasiones, ruda o poco respetuosa**, que forma parte del acervo histórico de la minería y que dificulta el desarrollo de ambientes laborales inclusivos. Esta “rudeza normalizada” es descrita tanto por hombres como por mujeres, pero tiene impactos diferenciales en ellas, afectando su sentido de pertenencia y su bienestar emocional. Los testimonios reflejan que la cultura de la “rudeza funcional” se asocia a la idea de autoridad y liderazgo, lo que lleva a algunas mujeres a adoptar estilos más duros como estrategia de validación. El desafío, entonces, no se limita a abrir espacios para las mujeres, sino a transformar los códigos culturales que definen lo que se considera “competente” o “fuerte” dentro del rubro.

En este escenario, las **experiencias de acoso y hostigamiento** continúan siendo un problema latente. Si bien las organizaciones han avanzado en la formalización de canales de denuncia, las participantes relatan desconfianza hacia estos mecanismos, percibidos como poco efectivos o riesgosos para la estabilidad laboral. Las mesas de trabajo y los referentes internacionales coinciden en la necesidad de incorporar los riesgos psicosociales y las conductas de acoso dentro de los sistemas de seguridad ocupacional, al mismo nivel de prioridad que los riesgos físicos. Este enfoque, adoptado ya en marcos normativos internacionales, permitiría integrar la seguridad psicológica al corazón de la cultura minera, fortaleciendo la prevención y la confianza organizacional.

Frente a estas barreras, los resultados también muestran **factores facilitadores y buenas prácticas** que apuntan hacia una transformación cultura posible. Entre los más relevantes se encuentran los **programas de formación y capacitación** dirigidos específicamente a mujeres en roles operativos, las **iniciativas de mentoría y redes de apoyo**, y las acciones que promueven **liderazgos inclusivos**. Estos programas no solo amplían las oportunidades de ingreso, sino que también fortalecen la permanencia y el desarrollo profesional. Las redes de mujeres y los espacios de mentoría (mencionados reiteradamente en los testimonios revisados) operan como entornos de contención y aprendizaje colectivo, donde se comparten estrategias para navegar contextos hostiles y se construyen referentes positivos de éxito femenino.

Another central theme is work–life compatibility, where mining poses structural challenges. Long shift systems and the geographical remoteness of sites create a work model that is poorly compatible with care responsibilities, which still fall disproportionately on women (a national reality not unique to this industry). Although some internal policies have introduced flexibility or family benefits, the prevailing perception is that these are insufficient, inconsistent, or overly dependent on managerial discretion. In this context, women who remain in the industry do so with a heavy load of reconciliation and a high degree of personal resilience.

Narratives also reveal a hierarchical communication culture that is at times rough or disrespectful—part of mining's historical legacy—that hinders inclusive work environments. This “normalized toughness” is described by men and women alike, but it has differential impacts on women, affecting belonging and emotional well-being. Accounts indicate that “functional toughness” is tied to notions of authority and leadership, prompting some women to adopt harder styles as a validation strategy. The challenge is not only to open spaces for women, but to transform the cultural codes that define what is considered “competent” or “strong” in the sector.

Within this scenario, harassment and bullying remain a latent problem. While organizations have formalized reporting channels, participants report mistrust in these mechanisms, perceived as ineffective or risky for job stability. Both the roundtables and international references converge on the need to embed psychosocial risks and harassment behaviors into occupational health and safety (OHS) systems, with the same priority given to physical risks. This approach—already adopted in international regulatory frameworks—would bring psychological safety into the core of mining culture, strengthening prevention and organizational trust.

Against these barriers, the results also show enablers and good practices pointing to a feasible cultural transformation. Notable among these are training programs specifically aimed at women in operational roles, mentoring and support networks, and initiatives that promote inclusive leadership. These programs not only expand entry opportunities, they also strengthen tenure and professional development. Women's networks and mentoring spaces (repeatedly cited in the interviews) operate as environments of support and collective learning, where strategies to navigate hostile contexts are shared and positive female success models are built.

El análisis internacional aporta un marco comparativo que sitúa a Chile en una **posición de inclusión emergente**, con avances sostenidos pero aún desiguales. A diferencia de países con marcos normativos consolidados y vinculantes, como Australia o Sudáfrica, la política de inclusión chilena se caracteriza por un enfoque principalmente voluntario, sustentado en acuerdos público-privados y estándares sectoriales. No obstante, el país muestra resultados notables en la tasa de participación femenina en la gran minería, que alcanza un 23,1% ubicándose por encima del promedio global. En base a esta comparación, este avance parece estar impulsado por iniciativas sectoriales coordinadas, como la Mesa Mujer y Minería y el trabajo de organismos como CCM-Eleva, más que por regulaciones obligatorias. En este sentido, el caso chileno combina políticas de carácter emergente con una movilización creciente del sector privado, aunque aún con desafíos en la institucionalización, seguimiento y fiscalización de compromisos.

El contraste internacional también permite observar que **el progreso en inclusión no depende solo del acceso**, sino de la calidad de las condiciones laborales y de la capacidad de los sistemas para sostener trayectorias diversas. Países que muestran alta participación femenina, como Australia, enfrentan estancamientos cuando no avanzan hacia políticas de segunda generación, centradas en la equidad salarial, la corresponsabilidad y la transformación cultural. En cambio, Canadá y Sudáfrica destacan por integrar progresivamente la inclusión de género dentro de sus marcos de seguridad, desarrollo de carrera y prevención de violencia, ofreciendo lecciones valiosas para el caso chileno.

Finalmente, las mesas de trabajo realizadas con actores del sector minero confirmaron y ampliaron los hallazgos anteriores. En ellas emergieron tres dimensiones críticas para la transformación cultural: el desarrollo de carrera y crecimiento profesional; la prevención de conductas dañinas; y la conciliación vida-trabajo. En los tres ámbitos, **la figura del liderazgo aparece como un eje transversal**. Los participantes coincidieron en que los líderes y jefaturas son agentes decisivos en la generación de ambientes inclusivos y que requieren formación específica en liderazgo inclusivo, gestión de la diversidad y resolución de conflictos. Asimismo, se destacó la necesidad de alinear políticas entre empresas mandantes y contratistas, de modo que los estándares de inclusión y seguridad sean compartidos en toda la cadena de valor de la industria.

En conjunto, los resultados evidencian que la inclusión de mujeres en minería no depende solo de la voluntad individual o de programas aislados, sino de un **cambio sistémico en la cultura organizacional del sector**. Este cambio requiere articular políticas estructurales, formación de liderazgos inclusivos y estrategias que reconozcan la diversidad como un valor central de la sostenibilidad minera. Chile se encuentra en una etapa de transición: ha logrado visibilizar las brechas, generar diagnósticos precisos y promover iniciativas pioneras, pero aún enfrenta el desafío de consolidar un modelo de inclusión estable, medible y sostenible en el tiempo.

The international analysis provides a comparative frame that places Chile in a position of emergent inclusion, with sustained but uneven progress. Unlike countries with consolidated, binding frameworks (e.g., Australia or South Africa), Chile's inclusion policy is primarily voluntary, built on public–private agreements and sector standards. Even so, Chile shows notable outcomes in large-scale mining, with a 23.1% female participation rate, above the global average. This progress appears driven by coordinated sector initiatives—such as the Women & Mining Roundtable and the work of CCM–Eleva—more than by mandatory regulation. The Chilean case thus combines emergent policies with growing private-sector mobilization, though challenges remain in institutionalization, monitoring, and enforcement.

International contrasts also show that progress depends not only on access but on the quality of working conditions and the system's ability to sustain diverse career paths. Countries with high female participation, like Australia, face stagnation when they do not move toward second-generation policies focused on pay equity, shared responsibility, and cultural transformation. Canada and South Africa stand out for progressively integrating gender inclusion into safety frameworks, career development, and violence prevention, offering valuable lessons for Chile.

Finally, the roundtables with sector stakeholders confirmed and expanded prior findings. Three critical dimensions for cultural transformation emerged: career development and professional growth; prevention of harmful behaviors; and work–life balance. Across all three, leadership is a transversal lever. Participants agreed that leaders and supervisors are decisive agents for creating inclusive environments and require specific training in inclusive leadership, diversity management, and conflict resolution. The need to align policies between owners and contractors was also emphasized, so inclusion and safety standards are shared across the industry's value chain.

Taken together, the results show that women's inclusion in mining does not depend on individual will or isolated programs, but on a systemic shift in the sector's organizational culture. This shift requires articulating structural policies, developing inclusive leadership, and implementing strategies that recognize diversity as a core value of mining sustainability. Chile is in a transition stage: it has made gaps visible, generated precise diagnoses, and promoted pioneering initiatives, but still faces the challenge of consolidating a stable, measurable, and sustainable inclusion model over time.

Estrategias y recomendaciones para la transformación cultural en minería

Strategies and Recommendations for Cultural Transformation in Mining

Las estrategias se articulan en torno a dos niveles de intervención:

- 1 Aspectos visibles de la cultura**, que incluyen prácticas, comportamientos, lenguaje, infraestructura y condiciones materiales del trabajo. Intervenir en este nivel implica alinear los comportamientos y símbolos organizacionales con la cultura deseada, promoviendo coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas que dan forma a la experiencia de las personas que colaboran en la organización.
- 2 Aspectos invisibles o subyacentes**, que abarcan valores, creencias, normas implícitas y supuestos culturales que modelan el actuar de las personas y organizaciones. Transformar este nivel requiere procesos de reflexión, aprendizaje y liderazgo cultural, capaces de cuestionar y resignificar creencias arraigadas, generando nuevas narrativas compartidas que sustenten comportamientos coherentes con la cultura deseada.

The strategies are organized around two levels of intervention:

- 1. Visible aspects of culture: practices, behaviors, language, infrastructure, and material working conditions. Intervening here means aligning organizational behaviors and symbols with the desired culture, ensuring coherence between institutional discourse and day-to-day practices that shape people's experience.*
- 2. Invisible or underlying aspects: values, beliefs, implicit norms, and cultural assumptions that shape how people and organizations act. Transforming this level requires reflection, learning, and cultural leadership capable of questioning and reframing entrenched beliefs, generating new shared narratives that support behaviors consistent with the desired culture.*

La **transformación cultural** profunda y sostenible dentro de la industria minera no es un esfuerzo superficial ni aislado. Un objetivo tan ambicioso requiere una estrategia integral que vaya más allá de la mera adopción de buenas prácticas. Una estrategia de transformación cultural robusta debe cimentarse en un **enfoque amplio** que conecte y articule múltiples capas de influencia de manera coherente, con el fin de concatenar los esfuerzos de los distintos actores que tienen el potencial de impactar en la cultura y en la inclusión de mujeres en la minería.

Para abordar un desafío de esta magnitud, lo primero que se requiere es asegurar un esfuerzo sostenido para modificar las culturas existentes actualmente en compañías mineras y empresas contratistas. Esto implica romper la tendencia de actuar solo en los **aspectos visibles y evidentes de la cultura** (por ejemplo, **visibilizar trabajadoras y líderes mujeres en la industria**), sino también en sus capas profundas e invisibles que motivan de forma inconsciente los comportamientos de las personas (valores, creencias, supuestos básicos, etc.). Sin embargo, para maximizar el alcance y el impacto final, esta estrategia debe escalar más allá de los límites organizacionales de las empresas individuales e integrar una **capa sectorial de articulación** para tomar decisiones integradas y coordinadas como industria que provea direcciones coordinadas para avanzar.

Finalmente, es necesario considerar también una **capa de amplificación** que potencie la capacidad de articulación interna a nivel sectorial. Esto se logra a través de la **colaboración organizada de la industria con agentes externos** (estatales o mundiales) con quienes puedan apoyarse buscando experticia, influencia o financiamiento.

A partir de los hallazgos de este estudio, se propone una **estrategia global de transformación de la cultura** que articule estas distintas capas de estrategias complementarias en un diseño amplio, robusto y coherente para abordar un desafío de estas características:

The profound and sustainable cultural transformation within the mining industry is neither a superficial nor an isolated effort. Such an ambitious objective requires a comprehensive strategy that goes beyond the mere adoption of best practices. A robust cultural transformation strategy must be grounded in a broad approach that coherently connects and articulates multiple layers of influence, in order to link the efforts of the various stakeholders who have the potential to impact the culture and the inclusion of women in mining.

To address a challenge of this magnitude, the first requirement is to ensure a sustained effort to modify the existing cultures in mining companies and contractor firms. This implies breaking the tendency to act only on the visible and evident aspects of culture (for example, increasing the visibility of women workers and leaders in the industry), and acting also on its deep and invisible layers that unconsciously motivate people's behavior (values, beliefs, basic assumptions, etc.).

However, to maximize final reach and impact, this strategy must scale beyond the organizational limits of individual companies and integrate a sectoral layer of articulation to make integrated and coordinated decisions as an industry that provides organized directions to move forward.

Finally, it is also necessary to consider an amplification layer that enhances the capacity for internal articulation at the sector level. This is achieved through the organized collaboration of the industry with external stakeholders (state or global) with whom they can seek support for expertise, influence, or financing.

Based on the findings of this study, a global cultural transformation strategy is proposed that articulates these distinct layers of complementary strategies into a broad, robust, and coherent design to address a challenge of this nature:

ESTRATEGIA GLOBAL PARA APALANCAR LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

GLOBAL STRATEGY TO LEVERAGE CULTURAL TRANSFORMATION

Estrategia de búsqueda de acuerdos internos para el sector minero: Recomendaciones e iniciativa dirigidas a que los distintos actores que forman parte del sector minero establezcan prioridades de acuerdos a definir y aspectos a gestionar para la mejora.

Internal mining sector agreement search strategy: Recommendations and initiatives aimed at enabling the different stakeholders within the mining sector to establish agreement priorities to be defined and aspects to be managed for improvement.

Estrategias de transformación para abordar los elementos visibles de la cultura: Recomendaciones e iniciativas dirigidas a generar cambios en aquellas expresiones de la cultura que están de manera evidente en el entorno (programas desarrollo para mujeres, visibilidad de líderes mujeres, etc.)

Transformation Strategies to Address the Visible Elements of Culture: Recommendations and initiatives aimed at generating changes in those cultural expressions that are clearly evident in the environment (development programs for women, visibility of female leaders, etc.).

Estrategias de transformación para abordar los elementos ocultos de la cultura: Recomendaciones e iniciativas dirigidas a generar cambios profundos a nivel de supuestos básicos y valores que motivan la expresión visible de la cultura de inclusión de mujeres en minería (confianza para denunciar, seguridad psicológica, redes informales en la organización)

Transformation Strategies to Address the Hidden Elements of Culture: Recommendations and initiatives aimed at generating profound changes at the level of basic assumptions and values that motivate the visible expression of the culture of women's inclusion in mining (trust to report, psychological safety, informal networks in the organization).

Recomendaciones de colaboración con agentes externos: Recomendaciones e iniciativas dirigidas a que el sector y sus directivas puedan establecer líneas de colaboración con agentes externos de alta influencia natural y disponibilidad de presupuesto.

Recommendations for collaboration with external agents: Recommendations and initiatives aimed at enabling the sector and its directors to establish lines of collaboration with external stakeholders of high natural influence and budget capacity.



Estrategias de transformación para abordar los **elementos visibles de la cultura**

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E1 Fomentar y facilitar el desarrollo de carrera de las mujeres dentro de la industria minera.	- Las barreras de entrada para las mujeres en minería son más altas, en términos de experiencia laboral y formación. - Existe falta de compromisos para habilitar una ruta de formación clara para las mujeres, que tenga punto de término y no se prolongue un entrenamiento eterno por falta de voluntad para integrarlas a la operación. - Si bien se generan los cupos de entrada para las mujeres, no existen un plan de desarrollo claro para ellas una vez que están dentro de la organización. - La falta de desarrollo de carrera aumenta la intención de renuncia y disminuye la recomendación de la minería como lugar de trabajo.	- Desarrollar programas de formación de talento femenino con hitos claros para la transición desde el periodo de entrenamiento a la operación en régimen, especialmente para roles operativos. Detectar si hay casos actuales de mujeres en entrenamiento “eterno” que no pasan a etapa de operar en régimen. - Generar redes y mentorías para el desarrollo femenino, especialmente con talento femenino en etapas finales de la carrera, para aprovechar su etapa y experiencia en el ciclo laboral, pero además para desinstalar los prejuicios de que no es posible para las mujeres hacer carrera en minería. - Levantar permanentemente datos de promoción, retención, dotación, entre otros, que muestren con ejemplos concretos la posibilidad de carreras mineras en mujeres y utilizarlos para combatir activamente mitos instalados a nivel comunicacional. - Contar con indicadores que movilicen el desarrollo de carrera en las empresas, para darle prioridad y visibilidad, vinculándolos incluso a las metas de desempeño de la alta gerencia y asociarlo a incentivos. - Incentivar la incorporación de mujeres en rutas de desarrollo tecnológicas al interior de la minería, para fortalecer participación femenina hacia relevante campo que aumente amplitud de opciones. - Acompañar la velocidad de contratación femenina con la rapidez en la inducción y la formación permanente para los nuevos ingresos, para asegurar que mujeres tengan buen desempeño al ingresar y posibilitar su desarrollo. - Fortalecer la formación temprana de las mujeres que se interesan en trabajar en la industria minera, generando alianzas con centros educativos, colegios u otros, y preparar mujeres para la minería antes de su ingreso formal, con mentorías, becas y programas puente. - Facilitar becas de aprendices para ampliar la disponibilidad de talento, dirigiéndolas a establecimientos de educación afines a los perfiles requeridos para generar asociaciones y puentes tempranos durante la etapa formativa. - Visibilizar historias de desarrollo de carrera de mujeres con hijos y largas trayectorias en minería, para generar en mujeres el supuesto de que una carrera en minería no es algo imposible. Acompañar con los beneficios económicos y aporte a la familia de estar vinculado a una industria de remuneraciones atractivas. - Continuar los esfuerzos actuales de desarrollo de redes profesionales, ampliando con espacios de apoyo y conexión para el desarrollo femenino también con referentes masculinos (no limitar los esfuerzos solo a redes con mujeres en la industria).



Estrategias de transformación para abordar los *elementos visibles de la cultura*

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E2 Formar capacidades de liderazgo inclusivo en todos los niveles de supervisión, que faciliten un ambiente de buen trato y respeto entre todas las personas que trabajan en la industria minera	- Existen sesgos y prejuicios en las personas que trabajan en minería respecto a las mujeres y su participación en la industria. - Una supervisión cercana y de calidad impacta en la mayor recomendación como lugar de trabajo. - Existe un estilo de comunicación jerárquico y excluyente con las mujeres en la minería.	- Definir y desarrollar la competencia de liderazgo inclusivo, existiendo para esto programas de desarrollo que incluyan mentorías, coaching o entrenamiento individual y grupal. - Incorporar contenidos de liderazgo inclusivo en todas las rutas formativas de la empresa, desde la inducción de supervisores hasta la formación de alta dirección, asegurando que sea un eje transversal y no un curso aislado. - Integrar indicadores de liderazgo inclusivo en los procesos de evaluación de desempeño (evaluación ascendente), de modo que las conductas de respeto, equidad y desarrollo de personas sean parte del reconocimiento formal y las promociones. - Estimular la participación de los líderes y jefaturas en las iniciativas de promoción y desarrollo de las mujeres en minería, con el objetivo de incentivarlos a volverse guías y auspiciadores de las mujeres en minería. - Actuación de líderes como ejemplo de conductas, con herramientas para la resolución de conflictos y que refuercen las acciones positivas. - Asegurar un liderazgo coherente entre las declaraciones y políticas y la conducta cotidiana, corrigiendo cuando emerjan tensiones entre dichos y hechos. - Entrenamiento en sesgos inconscientes, que incluya el cuestionamiento explícito de estereotipos. - Fomentar espacios de aprendizaje entre pares (peer learning circles) donde líderes compartan experiencias reales sobre cómo han manejado dilemas de inclusión o situaciones complejas de convivencia. - Visibilizar y premiar casos de liderazgo ejemplar, destacando públicamente a supervisores o jefes que hayan generado equipos diversos y cohesionados o que hayan resuelto conflictos de manera respetuosa e inclusiva. Especificar los comportamientos clave que pusieron en práctica.
E3 Visibilizar a mujeres líderes o modelos a seguir en roles típicamente masculinos que inspiren a otras en el camino laboral y personal	- Existen expectativas y prejuicios sobre los roles que las mujeres deberían desempeñar en la industria, relegándolas a labores no operativas. - La visibilidad de líderes femeninos y modelos a seguir impacta en la mayor recomendación del lugar de trabajo	- Acercar la industria a las mujeres con iniciativas alineadas a los canales de comunicación actuales, promoviendo creadoras de contenidos que muestren la realidad cotidiana del trabajo en roles no tradicionalmente ligados a las mujeres. - Promover la carrera minera femenina desde instancias iniciales de la educación, formando referentes tempranos y presentando oportunidades concretas para estudiar y asociarse a la industria. - Inclusión de mujeres de mayor edad en el rubro, con programas de reconversión de habilidades, pudiendo traerlas desde otras industrias afines o desde tareas similares, para tomar su experiencia y trayectoria y aplicarla a minería.



Estrategias de transformación para abordar los elementos visibles de la cultura

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E4 Asegurar infraestructura adecuada que posibilite la participación y el desempeño adecuado de las funciones de trabajadoras mujeres	- Falta de infraestructura adecuada y servicios, sobre todo en faenas mineras: disponibilidad limitada de baños y dormitorios para mujeres. - Escasez de tallas de uniformes para mujeres y elementos de protección personal EPP. - Infraestructura que no considera altura de las mujeres o manejo manual de carga. - Falta de espacios de recreación que sean inclusivos	- Adaptación de infraestructura en función de los indicadores de inclusión femenina que rijan la estrategia de las organizaciones (planificado) y no en la cantidad de mujeres actualmente trabajando en el lugar. - Creación de espacios de recreación en faenas que sean atractivos para hombres y mujeres, no sólo diseñado en intereses masculinos tradicionales. - Asegurar como estándar de servicio interno que tanto los uniformes e implementos, como también los elementos de protección personal cuenten con tallas para mujeres de menor tamaño. - Realizar identificación de infraestructura que no considera la altura o capacidad de manejo de cargo de mujeres para diseñar un pan de adaptación progresiva. - Generar alianzas con medios de comunicación especializados y generalistas para visibilizar historias inspiradoras de mujeres en minería, destacando su aporte técnico, de gestión o innovación, y no sólo su condición de pioneras.
E5 Ofrecer remuneraciones y beneficios atractivos para la atracción y retención de las mujeres	- Las remuneraciones equitativas y beneficios valiosos para las trabajadoras impactan en la mayor recomendación como lugar de trabajo. - No siempre las personas perciben que los beneficios sean adaptados a las características de la industria minera.	- Definir beneficios atractivos y realistas en relación con la industria, haciendo para esto un análisis comparativo de la oferta a nivel sectorial para identificar oportunidades de mejoras en la oferta interna de beneficios a mujeres. - Definir indicadores asociados a igualdad salarial y reportarlos a la Alta Dirección o Directorio. - Avanzar en elementos de flexibilidad laboral para padres y madres en roles que no exigen presencialidad.



Estrategias de transformación para abordar los elementos visibles de la cultura

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E6 Adoptar y en prácticas equipos de tolerancia cero a conductas dañinas hacia las mujeres en minería y garantizar la seguridad para denunciar cuando sea necesario.	- Existen conductas y acciones paternalistas hacia las políticas mujeres, que minimizan su valor. - Existe hostigamiento y acoso en los lugares de trabajo. - Las conductas dañinas impactan en el aumento de la intención de renuncia.	- Políticas y prácticas de tolerancia cero desde niveles corporativos hacia los diferentes subsistemas y niveles, como parte de los intransables de las organizaciones. - Definir indicadores y sistemas de seguimiento, control y cumplimiento. - Compromiso explícito de entornos libres de violencia y acoso. - Incluir en contratos y coordinación entre gestores de contrato alineamiento de políticas y procedimientos entre empresas mandantes y contratistas (a nivel de principios y normas clave de prevención de conductas dañinas). - Integrar el acoso sexual y laboral, tanto hacia hombres como a mujeres en las matrices de riesgo corporativas para darle un estatus de riesgo para la sostenibilidad del negocio y que pase a ser monitoreado por el directorio. - Promover mecanismos y espacios en las organizaciones que ayuden a que las mujeres se sientan seguras de comunicar o reportar conductas dañinas (acoso, discriminación, paternalismo, etc.), favoreciendo la detección temprana, corrección y restricción de la perpetuación en el tiempo de estas acciones. - Crear canales de denuncia múltiples, anónimos y externos a la línea jerárquica directa, asegurando independencia y confidencialidad. - Introducir en las empresas la práctica de realizar evaluaciones periódicas de la efectividad y rapidez en la respuesta frente a denuncias por conductas dañinas.
E7 Avanzar en iniciativas de facilitación de conciliación entre el trabajo y vida personal	- La continuidad operacional, que se traduce en sistemas de turnos, largos traslados y alojamientos fuera de casa durante un porcentaje importante de días durante el año dificultan la conciliación. - Se requieren beneficios de conciliación y flexibilidad en momentos críticos de la vida de una mujer y de una persona. - La facilitación de la conciliación disminuye la intención de renuncia y aumenta la recomendación del lugar de trabajo.	- Redefinir el concepto de conciliación en minería, buscando un punto de encuentro entre los elementos propios del negocio y las necesidades de las y los trabajadores. Conciliación debiera ampliarse para entender que no es sólo teletrabajo, sino que abarca conceptos relacionados a organización de turnos, posibilidades de reemplazos, planificación de actividades que consideren factores individuales, entre otros. - Políticas de corresponsabilidad que incorporen también a hombres para promover el balance de las tareas, tanto laborales como personales. - Establecer prácticas estándares en la industria que fomenten la coparentalidad, como la licencia parental. - Desarrollar programas de retorno laboral postnatal o tras licencias prolongadas, que faciliten la reintegración progresiva, acompañamiento psicológico y mentoría, especialmente en roles de operación. - Promover beneficios de tiempo personal ampliado, como días administrativos para responsabilidades familiares, acompañamiento a hijos o adultos mayores, o períodos sabáticos planificados.

Transformation strategies to address the visible elements of culture

Strategies	Key findings	Recommendations
E1 Foster and enable women's career development within the mining industry	- Entry barriers for women are higher (experience and training requirements). - Lack of commitment to a clear training pathway with an endpoint; some women remain in “endless training” without being integrated into full operations. - Entry slots are created, but once inside, women often lack a clear development plan. - Limited career development increases quit intention and reduces likelihood to recommend mining as a workplace.	- Create female-talent training programs with clear milestones for transitioning from training to regular operations, and identify current “perpetual training” cases. - Build networks and mentoring for women—especially with senior female talent—to leverage late-career experience and dismantle myths about women's career progression in mining. - Continuously track promotion, retention, headcount, etc., and use concrete examples to counter industry myths via proactive communications. - Establish KPIs that drive career development (tie to senior management performance goals and incentives). - Encourage women's entry into technology development tracks, expanding options and future relevance. - Match the pace of onboarding and ongoing training to the speed of female hiring to secure early performance and growth. - Strengthen early-stage preparation through alliances with schools and training centers (mentoring, scholarships, bridge programs). - Offer apprenticeship scholarships targeted to feeder institutions to widen the pipeline. - Showcase career stories of mothers and long-tenure women in mining, including the economic benefits for families. - Keep expanding professional networks and include male sponsors/champions—don't limit efforts to women-only circles.
E2 Build inclusive-leadership capabilities across all supervisory levels to ensure respectful workplaces	- Persistent biases and prejudices regarding women's participation. - Close, high-quality supervision increases workplace recommendation. - Communication styles are often hierarchical and exclusionary toward women.	- Define the inclusive-leadership competency and deploy programs (mentoring, coaching, individual and group training). - Embed inclusive-leadership content throughout all learning pathways (from supervisor induction to executive development), as a transversal axis rather than a standalone course. - Integrate inclusive-leadership indicators into performance management (including upward feedback) so respect, equity, and people development drive recognition and promotion. - Involve leaders in women's promotion and development initiatives so they act as guides and sponsors. - Expect leaders to model behaviors, apply conflict-resolution tools, and correct gaps between statements and day-to-day conduct. - Train on unconscious bias, explicitly challenging stereotypes. - Create peer learning circles where leaders share real cases of inclusion dilemmas and solutions. - Highlight and reward exemplary leadership, naming the specific behaviors used to build diverse, cohesive teams and resolve conflicts inclusively.



Transformation strategies to address the visible elements of culture

Strategies	Key findings	Recommendations
E3 Make women leaders and role models visible in traditionally male roles	- Expectations and prejudices relegate women to non-operational roles. - Visibility of female leaders and role models raises workplace recommendation.	- Bring the industry closer to women through today's communications channels, promoting content creators who show the everyday reality of women in non-traditional roles. - Promote mining careers for girls early in education, building early references and concrete study pathways. - Include older women via reskilling programs (from adjacent industries or similar roles) to harness their experience in mining.
E4 Ensure infrastructure that enables women's participation and performance	- In remote operations: limited availability of women's restrooms and dormitories. - Scarcity of sizes in uniforms and PPE for women. - Infrastructure not designed for women's height or manual handling capacity. - Recreation spaces are not always inclusive.	- Plan infrastructure upgrades based on female-inclusion KPIs (strategy-driven), not on current headcount. - Create recreation spaces attractive to both men and women (not only traditional male interests). - Set internal service standards ensuring uniforms and PPE include smaller women's sizes. - Identify infrastructure that overlooks women's height/handling needs and design a progressive adaptation plan. - Forge media alliances (trade and mainstream) to showcase inspiring stories of women in mining, highlighting technical, managerial, and innovation contributions, not only “pioneer” status.
E5 Offer competitive pay and benefits to attract and retain women	- Equitable pay and valuable benefits increase recommendation. - Benefits are not always perceived as tailored to mining's realities.	- Define attractive, realistic benefits via sector benchmarking to spot gaps and upgrade the internal offer for women. - Set and report pay-equity indicators to senior management/Board. - Expand flexibility for parents in roles that don't require on-site presence.



Transformation strategies to address the visible elements of culture

Strategies	Key findings	Recommendations
E6 Adopt zero-tolerance policies and practices for harmful conduct toward women and guarantee safe reporting	- Paternalistic behaviors that minimize women's value. - Harassment and bullying at work. - Harmful conduct raises quit intention	- Enforce zero tolerance from corporate level down to all subsystems, non-negotiable across the organization. - Define indicators and monitoring/compliance systems. - Make explicit organizational commitments to violence- and harassment-free environments. - Align principals and contractors via contract clauses on shared prevention principles and key standards. - Add sexual and workplace harassment (toward men and women) to corporate risk matrices so it's monitored at Board level as a business-sustainability risk. - Promote safe mechanisms and spaces to report harmful conduct (harassment, discrimination, paternalism) enabling early detection and correction. - Provide multiple, anonymous, independent reporting channels outside the direct line of command. - Run periodic evaluations of response effectiveness and timeliness for reported cases.
E7 Advance initiatives that facilitate work-life balance	- Continuous operations (shifts, long commutes, extended stays away from home) complicate reconciliation. - Women and workers need flexibility benefits at critical life stages. - Facilitating balance reduces quit intention and increases recommendation.	- Redefine work-life balance for mining: beyond telework, consider shift design, back-up/replacement options, and activity planning that recognizes individual factors. - Implement co-responsibility policies that explicitly include men. - Establish industry-standard practices that promote co-parenting (e.g., parental leave). - Develop return-to-work programs after maternity or prolonged leave, with gradual reintegration, psychological support, and mentoring, especially for operational roles. - Expand personal-time benefits (admin days for family responsibilities, child/elder care, planned sabbaticals).

Elementos ocultos de la cultura de inclusión de mujeres en minería

En este segmento se proponen estrategias orientadas a la transformación de los aspectos

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E1 Construir seguridad psicológica en el trabajo para las mujeres que les permita opinar, expresarse y hacer preguntas al interior de los equipos, sin miedo a consecuencias negativas	- La falta de seguridad para denunciar aumenta la intención de renuncia y disminuye la recomendación de organizaciones de la minería como lugar de trabajo. - En los grupos de mujeres entre 40 y 49 años es donde existe el más bajo nivel de seguridad psicológica entre los segmentos de mujeres.	- Integrar los riesgos psicológicos dentro de la seguridad ocupacional, como existe ya en los manuales internacionales y nacionales. Para esto se puede aprovechar iniciativas como la aplicación de la encuesta CEAL – SM de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). - Instalar sistemas preventivos confiables para detectar riesgos a la salud mental y un apoyo psicológico en terreno. - Formar a líderes y supervisores en comportamientos que promuevan la seguridad psicológica: cómo recibir retroalimentación, validar ideas y manejar errores sin castigo. - Incluir en contratos y coordinación entre gestores de contrato alineamiento de políticas y procedimientos entre empresas mandantes y contratistas (a nivel de prácticas de creación de seguridad psicológica en los equipos). - Reconocer y premiar públicamente las conductas que fortalezcan la confianza y el respeto, visibilizando ejemplos positivos dentro de la organización. - Fomentar espacios de conversación periódicos en los equipos, donde se incentive la participación de todos los integrantes, especialmente de mujeres en contextos altamente masculinizados.
E2 Facilitar el sentido de pertenencia de las mujeres y el fortalecimiento de relaciones al unirse a equipos de trabajo	Una de las mayores diferencias entre hombres y mujeres al responder la encuesta fue la facilidad para integrarse a equipos o cuadrillas, pero también el que sus miembros se sientan acogidos por el equipo.	- Adoptar sistemas de tutores que actúen como padrinos/madrinas con los nuevos ingresos, de manera que grupos minoritarios tengan una adaptación guiada pero también un “cable de conexión” con el grupo que los ayude a integrarse socialmente. - Implementar programas de mentoría, donde trabajadoras con mayor experiencia en la empresa (e incluso otra área) acompañen a nuevos ingresos y a la vez reciban mentoría de líderes experimentados. - Sensibilizar a supervisores y líderes respecto de las dificultades en torno a la integración de mujeres (y minorías) para tomar conciencia y poder tomar un rol activo en la facilitación de la integración y la inclusión de esa persona.



Elementos ocultos de la cultura de inclusión de mujeres en minería

Estrategia	Hallazgos relevantes del estudio	Recomendaciones para la implementación
E3 Reforzar las razones detrás del valor y beneficio de la diversidad en las organizaciones y la inclusión de trabajadoras mujeres	- Mujeres reportan expectativas sesgadas sobre la industria: es un trabajo masculinizado, que requiere fuerza física, no posibilita la conciliación y es peligroso. - Cuando no hay mujeres en un entorno laboral (o son pocas), experimentan dificultades en las etapas tempranas de inclusión (ser la primera) teniendo que llevar el peso de demostrar y validarse. - Frente al objetivo de las organizaciones mineras en aumentar la participación femenina, emergen resistencia a las iniciativas de inclusión desde los hombres.	- Acercar la industria a las personas, para modificar sus supuestos y creencias: dibujos animados infantiles, visitas a alumnos escolares desde empresas mineras, marketing emocional asociado al valor de la minería (para el desarrollo país, la infancia, etc.). - Iniciar siempre las estrategias de inclusión en las organizaciones mineras con el generar el compromiso explícito de la Ata Dirección, de manera de instalarla como prioridad estratégica. Incorporar indicadores de diversidad e inclusión en reportes ESG y vincularlos a metas de desempeño de la alta dirección. - Evitar la tentación de hacer marketing prematuro de hitos de avance en la participación femenina. Más bien privilegiar el difundir iniciativas consolidadas y no los primeros éxitos tempranos, porque puede generarse disonancia si la iniciativa es promovida inmediatamente, pero en la práctica las personas saben que no está logrando buenos resultados. - Incorporar módulos del valor de la diversidad e inclusión en las inducciones de nuevos trabajadores, con énfasis en el valor estratégico de la inclusión femenina. - Visibilizar los beneficios estudiados de los entornos laborales diversos: son más resilientes y contribuyen a una toma de decisiones más efectiva, a la incorporación de nuevas perspectivas y al desarrollo de soluciones más creativas frente a los desafíos de la transición energética y la descarbonización. - Visibilizar hitos relevantes de inclusión femenina al interior de la industria o en empresas (una vez que la inclusión opere de forma exitosa): contratación de primeras mujeres operadoras en áreas novedosas, inicio de actividades de la primera mujer conductora de camión minero. Más que mostrar el hito se recomienda visibilizar las opiniones de trabajadores y trabajadoras en torno a esto y los resultados positivos que pueda generar. - Evaluar periódicamente las percepciones de hombres sobre inclusión femenina, para diseñar intervenciones que aborden resistencias de manera constructiva.
E4 Combatir la formación de redes informales y el trato preferencial que no esté ligado a mérito	- A nivel de preguntas, el que existan favoritos que reciban más beneficios y oportunidades, así como el que se promueva a amigos de las jefaturas son algunos de los más importantes predictores de la intención de renuncia. - La existencia de redes informales y favoritismo impacta en la intención de renuncia y menor recomendación como lugar de trabajo.	- Concientizar a líderes de equipo acerca del riesgo de permitir la formación de redes informales, entregando checklist de acciones concretas que no deberían estar poniendo en práctica (autoevaluación y corrección). - Transparentar los requisitos de desarrollo y - los criterios de promoción para los cargos. - Fortalecer mecanismos de denuncia de casos de trato preferencial, para capturar tempranamente información respecto a casos es esta naturaleza e indagar a tiempo. - Desarrollar protocolos de promoción y asignación de oportunidades formales, con criterios públicos y revisables por comités de diversidad. - Auditar periódicamente procesos de reclutamiento, ascensos y asignaciones especiales para detectar sesgos o favoritismos.

Hidden Elements of the Culture of Women’s Inclusion in Mining

This section proposes strategies aimed at transforming the underlying (less visible) aspects of culture.

Strategies	Key findings	Recommendations
E1 Build psychological safety so women can speak up and ask questions without fear of negative consequences	- Lack of safety to report issues increases intent to quit and reduces recommendation of mining organizations as a workplace. - Among women aged 40–49, psychological safety registers the lowest levels across female segments.	- Integrate psychosocial risks into occupational health and safety (aligned with international/national manuals). Leverage tools such as SUSESO’s CEAL–SM survey. - Install reliable preventive systems to detect mental-health risks and provide on-site psychological support. - Train leaders/supervisors in behaviors that promote psychological safety: how to receive feedback, validate ideas, and handle errors without punishment. - Include alignment of policies and procedures on psychological safety between client companies and contractors within contracts/contract governance. - Recognize and publicly reward behaviors that strengthen trust and respect; showcase positive internal examples. - Promote regular team conversations that actively encourage participation, especially of women in highly masculinized contexts.
E2 Facilitate women’s sense of belonging and relationship-building when joining work teams	One of the largest gender gaps in the survey concerns the ease of integrating into crews/teams and whether members feel welcomed by the group.	- Implement buddy systems (sponsors/godmothers-godfathers) for new hires so minority groups have guided adaptation and a “connection cable” to the team. - Set up mentoring programs where more experienced women accompany newcomers, while senior leaders mentor the mentors. - Sensitize supervisors/leaders to integration challenges (for women and minorities) so they take an active role in facilitating inclusion.



Strategies of hidden elements of the culture of inclusion of women in mining

Strategies	Key findings	Recommendations
E3 Reinforce the business case and benefits of diversity and women's inclusion	• Women report biased expectations about the industry: masculinized work, physical strength required, poor work-life fit, and high danger. • When there are no/few women, "first-woman" situations make early inclusion harder, placing a burden of constant proof/validation. • As companies seek to increase female participation, male resistance to inclusion initiatives emerges.	• Bring the industry closer to people to shift beliefs: children's animations, school visits by mining companies, emotional marketing linking mining's value to national development, childhood, etc. • Start inclusion strategies with explicit Top Management commitment; embed D&I indicators in ESG reports and link them to executive performance goals. • Avoid premature marketing of early wins; prioritize communicating consolidated initiatives to prevent credibility gaps. • Add modules on the value of diversity & inclusion to new-hire induction, emphasizing the strategic value of women's inclusion. • Make visible the documented benefits of diverse workplaces: greater resilience, more effective decision-making, new perspectives, and more creative solutions for energy transition/decarbonization. • Publicize relevant milestones (once inclusion is operating well): first women operators in new areas, first woman haul-truck driver, etc., highlighting worker testimonies and positive outcomes rather than the milestone alone. • Periodically assess men's perceptions of women's inclusion to design interventions that address resistance constructively.
E4 Counter informal networks and favoritism unlinked to merit	• Items such as "favorites receive more benefits/opportunities" and "friends of bosses are promoted" are top predictors of intent to quit. • Informal networks/favoritism increase attrition intent and lower workplace recommendation.	• Raise leader awareness of the risks of informal networks; provide a checklist of practices to avoid (self-assessment and correction). • Make transparent development requirements and promotion criteria for roles. • Strengthen reporting mechanisms for preferential treatment to capture cases early and investigate in time. • Develop formal protocols for promotions and special assignments, with public criteria reviewed by D&I committees. • Audit regularly recruitment, promotions, and special assignments to detect biases or favoritism.





Recomendaciones

Recommendations

Recomendaciones de acuerdos internos para el sector minero

Recommendations for Sector-Level Agreements in Mining

- Generar un acuerdo a nivel sectorial y compromisos públicos respecto a las cuotas de participación femenina en las empresas del rubro, para establecer metas progresivas de la industria y mecanismos de reporte comunes entre empresas que permitan la comparación del avance contra otros actores del sector.
 - *Establish a sector-level agreement and public commitments on female participation quotas within mining companies, setting progressive industry targets and common reporting mechanisms that allow comparisons of progress across peers.*
- Utilizar los datos disponibles a nivel de organizaciones o de ecosistema minero para vincular la inclusión de fuerza de trabajo femenina con indicadores duros y medición de métricas valiosas para el negocio, de manera que quede disponible y difundirlo transversalmente en instituciones referentes como el Consejo Minero.
 - *Leverage ecosystem data (industry bodies, associations) to link women's inclusion to hard business indicators and value metrics; make results available and disseminate them across reference institutions such as the Consejo Minero.*
- Visibilizar hitos relevantes de inclusión femenina al interior de la industria (porcentaje de participación femenina a nivel industria, logro de meta en cantidad de becas para mujeres en carreras orientadas a la minería, etc.), a través de la colaboración de la industria con las instituciones del estado involucradas.
 - *Showcase key milestones in women's inclusion across the industry (e.g., overall female participation rate; scholarship goals met for women in mining-oriented programs) through collaboration with relevant public institutions.*
- Promover instancias de colaboración entre empresas grandes y medianas para compartir aprendizajes, recursos y prácticas exitosas en materia de diversidad e inclusión. También, generar espacios de encuentro para que ocurra lo mismo entre empresas mandantes y contratistas, donde las empresas mineras puedan compartir sus expectativas hacia las empresas contratistas y donde éstos también puedan visibilizar las trabas que le complejizan alcanzarlas.
 - *Promote collaboration spaces between large and mid-size companies to share lessons, resources, and proven DEI practices; likewise, create joint forums for owners and contractors to align expectations and surface contractor-side constraints.*
- Desarrollar una guía de implementación de estándares mínimos de inclusión laboral femenina en minería, que oriente a las empresas (de cualquier tamaño) que quieran empezar a avanzar en esta ruta, abordando infraestructura, políticas, procesos y prácticas culturales deseadas.
 - *Develop an implementation guide of minimum standards for women's labor inclusion in mining—usable by companies of any size—covering infrastructure, policies, processes, and desired cultural practices.*
- Visibilizar y reconocer públicamente a hombres y mujeres que promueven la inclusión y la equidad desde dentro de las operaciones mineras, fortaleciendo el rol de “promotores culturales positivos” que contribuyan a transformar los referentes simbólicos del sector.
 - *Publicly recognize women and men who champion inclusion and equity from inside operations, strengthening the role of “positive cultural ambassadors” who reshape the sector's symbolic references.*
- - *Include a territorial lens, sharing good practices from diverse mining regions to prove cultural change is possible beyond large sites, dispelling the belief that only resource-rich settings can progress.*

- Incluir la perspectiva territorial difundiendo buenas prácticas desde distintas regiones mineras, para mostrar que la transformación cultural es posible en contextos diversos y no solo en grandes faenas, modificando supuestos y creencias limitantes respecto de que sólo se puede avanzar si hay abundancia en recursos para invertir.
- Generar acuerdos de participación entre empresas mandantes y colaboradoras, que facilite la participación femenina en los diferentes niveles y servicios, estableciendo preferencias de contratación a proveedores que se destaquen en la inclusión de las mujeres en sus operaciones, para entregar valor al sector de manera conjunta.
- Establecer prácticas de publicación de reportes con perspectiva de género y consolidarlo como parte de la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, lo que da cuenta de transparencia de la gestión en materia de inclusión y permite la rendición de cuentas de manera permanente.

• *Set participation agreements between owners and suppliers, giving preference to vendors that stand out for women's inclusion across services and levels, so value is created jointly across the chain.*

• *Institutionalize gender-lens reporting as part of sustainability and corporate-responsibility strategy, ensuring transparency and continuous accountability on inclusion management.*

Recomendaciones de colaboración con agentes externo

Recommendations for Collaboration with External Stakeholders

- Impulsar un acuerdo nacional de inclusión en minería, liderado por el Ministerio de Minería, el Consejo Minero y gremios regionales, que establezca compromisos medibles y un sistema de seguimiento común sobre participación, retención y desarrollo de mujeres en el sector.
- Incorporar indicadores de diversidad e inclusión en los reportes de sostenibilidad exigidos por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) o los estándares ESG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza) a través de algún mecanismo consolidado desde el Ministerio de Minería, para asegurar que las empresas mineras reporten avances y brechas en igualdad de género de manera sistemática como estándar de industria.
- Establecer alianzas con organismos internacionales (OIT, Banco Mundial, BID) para fortalecer el acceso a herramientas, financiamiento y experiencias globales sobre inclusión y cultura organizacional en industrias extractivas.
- Acordar con instituciones relevantes a nivel gubernamental (Ministerio de la Mujer y equidad de género o Ministerio de minería) la opción de colaborar en campañas comunicacionales con la industria para acerca la minería a la población, en particular a las niñas y adolescentes.
- A nivel educativo, alcanzar acuerdos para incorporar la temática de inclusión y cultura en minería en los programas de formación técnica y universitaria, especialmente en carreras mineras e ingenierías, para instalar desde la formación inicial una visión más diversa y colaborativa del sector.

• *Advance a national mining-inclusion accord, led by the Ministry of Mining, Consejo Minero, and regional associations, with measurable commitments and a shared tracking system on women's participation, retention, and development.*

• *Embed DEI indicators in mandatory sustainability reports (e.g., CMF requirements, ESG standards) via a mechanism consolidated by the Ministry of Mining, so companies systematically report gender-equity progress and gaps as an industry standard.*

• *Forge alliances with international organizations (ILO, World Bank, IDB) to access tools, financing, and global experience on inclusion and organizational culture in extractives.*

• *Coordinate with key government bodies (Ministry of Women & Gender Equity; Ministry of Mining) to co-create communications campaigns that bring mining closer to the public, especially girls and adolescents.*

• *Reach education-sector agreements to incorporate mining inclusion and culture topics into technical and university curricula—particularly in mining and engineering programs—to instill a more diverse, collaborative sector vision from the start.*

- En esta misma línea, ampliar la oferta formativa a mujeres que participan del ecosistema minero, como por ejemplo las comunidades, apoyando emprendimientos o programas de desarrollo local liderados por mujeres, combinando con la entrega de herramientas técnicas, alfabetización financiera y acceso a redes de desarrollo económico. Estas iniciativas pueden impulsarse en colaboración con organismos gubernamentales que compartan intereses.
- Desarrollar una campaña nacional de comunicación sobre mujeres en minería, con testimonios reales y representación de distintos territorios, para modificar los estereotipos sociales sobre el trabajo minero. Apalancar este trabajo desde el trabajo ya desarrollado por el Consejo Minero y otras instituciones que han avanzado en la temática.
- Generar una mirada integrada de la oferta formativa y becas para estimular la formación femenina, desde el ecosistema minero completo, y orientarla a las áreas donde confluyan una menor participación de mujeres y un alto potencial de aporte de la fuerza laboral femenina para el tipo de rol.
- Proponer mejoras al marco normativo y legal que permita actualizarlas acorde con los estándares mundiales en materia de impulso de participación femenina en la industria, incluyendo cifras diferenciadas para atracción y retención y según diferentes puestos de trabajo, facilitando elementos transversales para que las organizaciones puedan cumplirlas y manteniendo un sistema de fiscalización permanente orientado a reforzar el cumplimiento.

Consideraciones especiales para la mediana minería

Special Considerations for Mid-Scale Mining

La transformación cultural en la industria minera no puede circunscribirse únicamente a las grandes compañías, ya que la mediana (e incluso la pequeña minería) representan un componente esencial del ecosistema productivo nacional. Estas empresas concentran un número relevante de faenas y también trabajadoras y trabajadores y operan en territorios con fuerte arraigo local. Por ello, promover la equidad, la inclusión y la diversidad en estos espacios no solo tiene efectos sobre la calidad de vida de sus colaboradoras y colaboradores, sino que también contribuye a fortalecer la sostenibilidad social de la industria en su conjunto.

Sin embargo, la mediana y pequeña minería enfrenta desafíos específicos: menor disponibilidad de recursos para implementar programas estructurados, condiciones más limitadas y culturas organizacionales más tradicionales en torno a un modelo masculinizado del trabajo minero (menor maduración

• *Expand training offers for women across the mining ecosystem (including communities), supporting women-led entrepreneurship and local-development programs with technical upskilling, financial literacy, and access to economic-development networks, in collaboration with aligned public agencies.*

• *Launch a national communications campaign on women in mining with real testimonies and regional representation—building on work already done by Consejo Minero and other institutions—to challenge social stereotypes about mining work.*

• *Create an integrated view of training supply and scholarships for women, oriented to roles where female participation is lower and impact potential is higher.*

• *Propose regulatory and legal updates aligned with global standards to boost women's participation, setting differentiated targets for attraction and retention by job family, enabling cross-cutting supports for compliance, and ensuring ongoing supervision and enforcement.*

Cultural transformation cannot be limited to large companies. Mid-scale (and even small-scale) mining is an essential pillar of Chile's productive ecosystem, concentrating a significant number of sites and jobs and operating in territories with strong local roots. Advancing equity, inclusion, and diversity in these contexts improves quality of life and strengthens the industry's social sustainability.

However, mid/small operations face specific constraints: fewer resources for structured programs, tighter operating conditions, and more traditional organizational cultures around a masculinized work model. Here, change demands scaled strategies focused on workplace readiness, awareness-building, inclusive-leadership development, and collaborative networks

en estas temáticas). En estos contextos, el cambio cultural requiere estrategias adaptadas a su escala, centradas en preparación del espacio físico de trabajo, la sensibilización, la formación de liderazgos inclusivos y la generación de redes colaborativas que permitan compartir buenas prácticas entre empresas. Iniciativas simples pero consistentes pueden tener un alto impacto si logran instalar nuevas formas de pensar y actuar respecto del rol de las mujeres en la minería.

Para ello, de las recomendaciones propuestas anteriormente, se desprende un set específicamente orientado a generar bases de cambio cultural que debieran ser los focos priorizados para la gestión en este segmento de empresas:

- Asegurar de contar con baños, camarines e instalaciones con estándares higiénicos y de aseo adecuados para un público femenino.
- Proveer a trabajadoras con ropas y elementos de protección personal adecuado a sus medidas corporales.
- Definir y desarrollar la competencia de liderazgo inclusivo, existiendo para esto programas de desarrollo que incluyan mentorías, coaching o entrenamiento individual y grupal.
- Asegurar un liderazgo coherente entre las declaraciones y políticas y la conducta cotidiana, corrigiendo cuando emerjan tensiones entre dichos y hechos.
- Ajustar a la realidad minera los beneficios y los elementos que a las personas les agregan valor en la conciliación de su vida personal y profesional.
- Abrir oportunidades para mujeres senior que han concluido la etapa de crianza, potenciando su talento y trayectoria.
- Políticas y prácticas de tolerancia cero desde niveles corporativos hacia abajo, como parte de los intransables de las organizaciones
- Integrar el acoso sexual y laboral a la mujer a las matrices de riesgo para darle un estatus de riesgo para la sostenibilidad del negocio y que pase a ser monitoreado por la Gerencia.
- Aprovechar iniciativas como la aplicación de la encuesta CEAL – SM de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESOS).
- Adoptar sistemas de tutores que actúen como padrinos/madrinas con los nuevos ingresos, de manera que grupos minoritarios tengan una adaptación guiada pero también un “cable de conexión” con el grupo que los ayude a integrarse socialmente.
- Implementar **programas de mentoría**, donde trabajadoras con mayor experiencia en la empresa (e incluso otra área) acompañen a nuevos ingresos y a la vez reciban mentoría de líderes experimentados.

to share good practices. Simple but consistent initiatives can have outsized impact if they reset mindsets and behaviors around women's roles in mining. Priority action set:

• *Ensure restrooms, locker rooms, and facilities meet appropriate hygiene and cleanliness standards for women.*

• *Provide PPE and workwear tailored to women's body sizes.*

• *Define and develop inclusive-leadership competence via mentoring, coaching, and individual/group training.*

• *Demand leadership consistency between policies and day-to-day conduct, correcting gaps between words and deeds.*

• *Tailor benefits and work-life measures to mining realities and what people value in reconciling personal and professional life.*

• *Open opportunities for senior women post-child-rearing, leveraging their talent and track record.*

• *Enforce zero-tolerance policies from corporate levels downward as non-negotiables.*

• *Integrate sexual and workplace harassment into risk matrices, treat as business-sustainability risks monitored at the executive level.*

• *Utilize tools like SUSESOS's CEAL–SM survey.*

• *Implement buddy systems (sponsors/godmothers/godfathers) for new hires so minorities have guided adaptation and a “connection cable” into teams.*

• *Deploy mentorship programs where experienced women accompany newcomers, and mentors receive guidance from seasoned leaders.*

Conclusiones

Considerations

El proceso de transformación cultural en la industria minera requiere actuar simultáneamente sobre los comportamientos visibles y sobre las creencias más profundas que los sustentan. Si las organizaciones abordan la inclusión únicamente desde la regulación de las conductas —por ejemplo, estableciendo normas o sanciones—, el resultado será un cambio superficial y frágil, sostenido por la obligación más que por la convicción. En cambio, cuando las personas comprenden y comparten los valores que dan sentido a las acciones inclusivas, las prácticas de equidad se vuelven parte natural de la cultura organizacional y no requieren un esfuerzo constante de corrección o control.

Cultural transformation in mining must act simultaneously on visible behaviors and on the deeper beliefs that sustain them. If inclusion is addressed only through rules and sanctions, the change will be superficial and fragile. When people understand and share the values behind inclusive actions, equity practices become part of the culture and need less constant correction.

Por ello, las estrategias propuestas en este estudio combinan iniciativas de corto y largo plazo, buscando influir tanto en las condiciones concretas del entorno laboral como en los valores, sesgos y creencias que configuran la cultura minera. De esta forma, se abordan aspectos inmediatos —como la seguridad psicológica, el liderazgo inclusivo o la conciliación laboral— junto con procesos más profundos de transformación cultural que permitirán sostener los avances en el tiempo. Este equilibrio entre intervenciones prácticas y transformaciones simbólicas es esencial para lograr un cambio genuino y duradero.

El cambio cultural profundo no es un horizonte lejano. La evidencia muestra que la incorporación progresiva de mujeres en faenas, la visibilidad de referentes femeninos y la discusión pública sobre diversidad e inclusión ya están modificando las dinámicas sociales y laborales dentro del sector. Cada nuevo ingreso femenino, cada liderazgo que desafía los estereotipos y cada empresa que instala políticas más equitativas contribuyen a acelerar el proceso de cambio, fortaleciendo la idea de que una minería inclusiva es también una minería más moderna, eficiente y sostenible.

Sin embargo, esta transformación no puede depender únicamente del esfuerzo individual de cada empresa. El avance real requiere de una acción coordinada a nivel sectorial, que integre a empresas grandes, medianas y pequeñas bajo un propósito común y con un marco de referencia compartido. La colaboración entre actores —empresas, gremios, instituciones públicas, comunidades y organizaciones como WIM Chile— será clave para alinear los esfuerzos y escalar las buenas prácticas que hoy emergen de manera dispersa.

Finalmente, es necesario prestar especial atención a los segmentos del ecosistema minero que muestran menores niveles de avance en materia de equidad e inclusión, como las empresas de menor tamaño y las empresas proveedoras. Apoyar a estas empresas y acompañarlas en su madurez cultural permitirá que la transformación sea más equitativa y representativa del conjunto de la industria. Solo así será posible consolidar una minería chilena que no solo sea competitiva en lo productivo, sino también en su capacidad de ofrecer espacios de trabajo justos, diversos y respetuosos para todas las personas.

Accordingly, the strategies combine short- and long-term initiatives that influence both tangible working conditions (psychological safety, inclusive leadership, work-life balance) and the symbolic processes that will sustain progress over time. This balance is essential for genuine, durable change.

Deep cultural change is not a distant horizon. Evidence shows that progressively incorporating women on sites, making female role models visible, and holding a public conversation on D&I are already reshaping workplace dynamics. Each new woman hired, each leader who challenges stereotypes, and each company that adopts more equitable policies accelerates change, reinforcing that inclusive mining is more modern, efficient, and sustainable.

But this transformation cannot rely on individual companies alone. Real progress demands coordinated, sector-level action that aligns large, mid-, and small-scale operations under a shared purpose and reference framework. Collaboration among companies, industry bodies, public institutions, communities, and organizations such as WIM Chile will be key to aligning efforts and scaling today's dispersed good practices.

Finally, special attention must go to ecosystem segments lagging in equity and inclusion, notably smaller firms and suppliers. Supporting their cultural maturation will make transformation more equitable and representative of the whole industry, consolidating a Chilean mining sector that is competitive and capable of offering fair, diverse, and respectful workplaces for everyone.



Iniciativas simples pero consistentes pueden tener un alto impacto si logran instalar nuevas formas de pensar y actuar respecto del rol de las mujeres en la minería.

Simple but consistent initiatives can have a high impact if they succeed in establishing new ways of thinking and acting regarding the role of women in mining.

