

**DESAFÍOS DE LA MINERÍA DE ORO EN LA EQUIDAD DE GÉNERO
SEGÚN LA NORMATIVIDAD DEL DECRETO 1886 DE 2015. CASO DE LA
COMPAÑÍA CONTINENTAL GOLD**

GINA TATIANA MUÑOZ BELTRÁN

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020**

**DESAFÍOS DE LA MINERÍA DE ORO EN LA EQUIDAD DE GÉNERO
SEGÚN LA NORMATIVIDAD DEL DECRETO 1886 DE 2015. CASO DE LA
COMPAÑÍA CONTINENTAL GOLD**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

GINA TATIANA MUÑOZ BELTRÁN¹

Asesor temático y metodológico: Carlos Mario Betancur Hurtado, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020**

¹ ginitamunoz@hotmail.com

Resumen

Este documento analiza el impacto para la dirección estratégica del entorno empresarial vigente para los empleados de la compañía minera Continental Gold ante la equidad de género según el decreto 1886 de 2015 (Presidencia de la República, 2015), en el proyecto Buriticá, localizado en Antioquia (Colombia), después de 2016, cuando se incluyó en la estrategia de sostenibilidad como uno de los pilares importantes, con el propósito estudiar el caso de Continental para identificar recomendaciones para contribuir a uno de los puntos centrales de la minería en Colombia. Después, con base en la metodología seleccionada, se analizaron analizar las variables identificadas y se plantearon recomendaciones pertinentes para el cumplimiento del decreto.

Palabras clave: minería de oro en Colombia, decreto 1886 de 2015, equidad de Género, Continental Gold, oportunidades de género.

Abstract

This document analyzes the impact for the strategic direction of the business environment, used by employees of the Continental Gold mining company, before gender equity, under Decree 1886 of 2015, in the Buriticá Project located in Antioquia (Colombia), after 2016 when it was included in the sustainability strategy as one of the important pillars. With the purpose of studying the Continental case and identifying recommendations to contribute to one of the central points of mining in Colombia. Then, based on the selected methodology, analyze the identified variables and make pertinent recommendations for compliance with the decree.

Key words: *gold mining in Colombia, decree 1886 (2015), gender equity, Continental Gold, gender opportunities.*

Objetivos

General:

Caracterizar la aplicación del decreto 1886, del 21 de septiembre de 2015 (Presidencia de la República, 2015), artículo 5, en la contratación de mano de obra femenina a partir de la percepción de los empleados de la compañía Continental Gold.

Específicos:

- Evaluar el proceso de contratación de mujeres en Continental Gold.
- Analizar las variables que conlleva la equidad de género de acuerdo con el decreto 1886 del 21 de septiembre de 2015, artículo 5.
- Evaluar la percepción de los involucrados en los procesos directivos, administrativos y operativos acerca del trabajo con mujeres.

Marco de referencia conceptual

Antecedentes

Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria (Salinas Meruane y Cordero Chau, 2016)

La minería en el mundo es una industria eminentemente masculina, cuya hegemonía prevalece en la mayoría de los países latinoamericanos. En México, las mujeres representan el 13,6%, en Colombia el 5%, y en Perú el 2% (Ministerio de Minas y Energía, 2012). No obstante, en Australia y Canadá el porcentaje asciende a 15% y 16%, en su orden (Fundación Chile, 2014). En Chile, del 7,1% de mujeres que trabajan en minería, solo el 4,2% se ubica en la cadena de valor de la industria; es decir, por cada trabajadora que se desempeña en faena, hay 13 que desarrollan la misma labor (Fundación Chile, 2014; Casen, 2009). Además, al contrario de lo esperado, se observa un estancamiento en la incorporación de modelos de gestión más inclusivos,

capaces, por un lado, de minimizar el predominio masculino y, por otro, de favorecer la incorporación femenina al sector (Lozeva y Marinova, 2010; Tallichet, 2000). Entre 2012 y 2013, la cifra de mujeres en el rubro pasó de un 7,3% a un 7,1% en el país (Fundación Chile, 2014).

En este contexto, la prevalencia de modelos tradicionales de atracción y gestión de capital humano en minería se tornan adversos ante un escenario de escasez y altos índices de rotación, de manera específica frente al creciente requerimiento de mano de obra. Alrededor de 33.420 nuevos puestos es la demanda total acumulada del sector, con la aprobación de 29 proyectos mineros para 2022 en el país (Fundación Chile, 2014, 2013; Salinas Meruane y Cordero Chau, 2016).

Las mujeres en el sector minero de Chile - Propuestas para políticas públicas de igualdad (Stefanović y Saavedra Alvayay, 2016)

En América Latina y el Caribe, una de cada dos mujeres no participa en el mercado laboral (54% en 2013). La tasa de participación laboral femenina en Chile está por debajo de la regional, con 43% (INE, 2015). El empleo femenino en Chile se concentra en los sectores con remuneraciones más bajas y condiciones de empleo precarias, como en el comercio (28,6%) y otros servicios (42,9%), en tanto los sectores mineros (0,6%) y eléctrico (0,3%), con mejores indicadores de calidad en el empleo, presentan la menor participación de mujeres trabajadoras. La incorporación de las mujeres en la minería de los países andinos ha sido un proceso lento con múltiples desafíos, en el que los niveles son todavía bajos, según las últimas encuestas de hogares.

En Chile, como en otros países de América Latina, la minería es un sector altamente masculinizado. A pesar de algunos esfuerzos realizados los últimos años, en los sectores público y privado, las mujeres en la actualidad alcanzan

apenas un 8,2% de la fuerza laboral en la minería chilena según Sernageomin (2015), con inclusión de la pequeña, la mediana y la gran minería.

La minería, uno de los sectores de mayor productividad en la región y en Chile, representa una oportunidad concreta para promover la igualdad de género, en particular a través de la participación laboral de las mujeres en él, y el incremento del número de mujeres en el sector minero ha recibido respaldo de las máximas autoridades del país. Desde la Presidencia de la República hasta los representantes de empresas mineras han expresado la necesidad de avanzar en la materia. Esto se ha manifestado en concreto en la meta presidencial, que planteó incrementar la participación femenina a un 10% en el sector minero en el anterior período de gobierno (2014-2016) y en la posición del Consejo Minero, que afirma que el incremento de la proporción de mujeres en la fuerza laboral minera es una demanda de las áreas de recursos humanos (Consejo Minero, 2016).

Contexto de la minería de oro

- **Los recursos minerales y la historia de la humanidad**

La minería de oro es una actividad económica que consiste en extraer oro del suelo. Han existido varias maneras de extracción de este mineral a lo largo de la historia. La extracción del oro, por su valor, ha sido generadora de procesos económicos, sociales e históricos en todo el mundo, lo que ha hecho de la minería uno de los motores de desarrollo de varios países. Según Fonseca (2004), los pueblos han extraído minerales de la tierra desde tiempos muy antiguos. Sin embargo, desde la Revolución Industrial, los minerales se han extraído y utilizado en mayores cantidades. En la década del noventa, esta tendencia se aceleró en forma importante: en 1999, cerca de 9,6 mil millones de toneladas de minerales comercializables se extrajeron del suelo, casi dos veces más que en 1970. Esta cifra se refiere a los minerales que llegan en

última instancia al mercado, pero no incluye los residuos generados para producir esos minerales, es decir, la parte no utilizada de la mena o la tierra removida para alcanzarla.

El oro fue el primer metal en descubrirse y, debido a su belleza, fue utilizado con fines ornamentales; sin embargo, a causa de su rareza, pocos fueron los usos que se le encontraron. Por el contrario, el cobre y el bronce fueron los metales más utilizados para múltiples fines, incluso para la creación de herramientas y la extracción de materiales de construcción (Bustillo y López, 1996).

Contexto mundial

Los costos y los beneficios de la explotación minera a gran escala en las comunidades locales y la evolución de sus relaciones con las empresas mineras han llegado ser un asunto importante en todos los países del mundo. En la actualidad, la globalización de los mercados se ha visto afectada por el declive económico del bloque comunista y el control ambiental en los países desarrollados. Como producto de estas tendencias, aumentaron las actividades de exploración y explotación minera de compañías locales y multinacionales en los países en desarrollo o en países con economías en transición, que ven en el sector minero una reactivación de su economía (McMahon y Remy, 2003).

En particular, las ganancias de este sector son la fuente más importante, tanto de divisas como de ingresos fiscales. No obstante, la minería requiere grandes inversiones y, en la mayoría de los casos, implica actualización tecnológica que países en vías de desarrollo no pueden implementar; por esta razón, han reformado sus políticas de inversión, ambientales y mineras, con el objetivo de atraer inversionistas extranjeros. Los resultados de estas medidas han sido

impresionantes; así, entre 1990 y 1997, mientras la inversión mundial en exploración minera subió un 90 %, en América Latina se cuadruplicó (McMahon y Remy, 2003).

La minería de oro en el mundo se encuentra motivada por la reducción de los yacimientos. De acuerdo con las estimaciones realizadas en su investigación, Valero (2008) descubrió que se habría agotado ya el 92 % de las reservas de mercurio, el 79% de plata, el 75% de oro, el 75% de arsénico y el 72% de plomo. Para el caso concreto del oro, se encontró que no se pierde y se tiene muy bien controlado, con el fin de buscar que los países desarrollados y emergentes puedan mantener sus economías estables frente a futuras crisis mundiales.

Minería en Colombia (contexto histórico)

La minería en Colombia ha sido siempre uno de los mayores motores económicos del país. A lo largo del tiempo, esta actividad se ha centrado en la extracción de diferentes materiales y piedras preciosas, al tratarse de un país rico en yacimientos mineros. La historia de la actividad minera intensificada en Colombia se data en la época precolombina, es decir, la anterior a la llegada de la invasión española, en la que culturas indígenas extraían piedras y materiales preciosos, como el oro y la esmeralda, destinados al sector de la joyería y la ornamentación. Según Fierro Morales (2012), el proceso de extracción de materias primas minerales en Colombia hace parte de la historia del país: los conquistadores españoles exploraron el país en busca de El Dorado. En esta búsqueda hallaron esmeraldas y sal, así como yacimientos de oro, que permitieron establecer una industria extractiva que define parte de la configuración sociocultural del país. Sin embargo, esta industria tuvo sus primeros impactos negativos sobre las comunidades indígenas y fue necesario traer esclavos africanos para el laboreo de las minas, por su fortaleza física y las tecnologías de exploración y explotación minera.

Los conquistadores españoles ocuparon los territorios habitados por los indígenas, los despojaron de su oro a comienzos del siglo XVI. Cuando terminó esa etapa, se dirigieron a los ríos y quebradas que los nativos les señalaron, a lavar sus arenas para obtener el preciado metal en sus fuentes naturales, iniciando la minería en nuestro país. Los gobiernos de la Colonia trajeron la legislación minera que regía en España desde la Edad Media y la impusieron, al menos formalmente, a la actividad minera de estos territorios (Poveda Ramos, 2005, citado por Fierro Morales, 2012, p. 31).

No cabe duda de que, durante tres siglos, el actual territorio colombiano produjo oro y lo envió a España a razón de tres, cuatro o más toneladas métricas por año. Justo es decir que en ese tiempo no se desarrolló ninguna innovación tecnológica en la minería y el trabajo se caracterizó por contar con la mano de obra esclava, algunas herramientas de hierro y la pólvora negra como herramientas de producción (Poveda Ramos, 2005, citado por Fierro Morales, 2012, p. 32).

Es evidente que el proceso evolutivo de la minería en Colombia fue producto del interés extranjero, que inicio con los conquistadores españoles y continúa hasta hoy en día. Sin embargo, sorprende que no se haya generado un desarrollo tecnológico importante en casi 500 años de extracciones.

A pesar de la reciente crisis mundial y de la baja en los precios en algunos de los más importantes *commodities* mineros, la variación del producto interno bruto minero en el cuatrienio ha tenido una tendencia alcista. El porcentaje más bajo de esta variación fue en el año 2008, cuando la diferencia del PIB entre 2007 y 2008 fue de 240 mil millones de pesos, que correspondió a una variación de 2,71%. Sin embargo, el cambio entre 2008 y 2009 repuntó casi a un 3,5%, lo que fue favorable para el sector y en su mayor parte se debió al

incremento de las exportaciones de carbón y al favorable precio del oro (UPME, 2010).

En años recientes, el sector minero ha crecido de manera notoria; en 2016, el aporte en regalías al sistema general de regalías (SGR) en el sector fue de \$1,7 billones, en 2017 de \$2,1 billones y en 2018 estuvo por encima de los \$2,5 billones. Es decir, el incremento registrado entre 2016 y 2018 fue del 47%, según reportó la Agencia Nacional de Minería (ANM, 2019).

Continental Gold

Continental Gold Inc. es una compañía minera canadiense dedicada a la exploración y la explotación de oro de alto tenor y otros metales preciosos en Colombia. Está listada en la Bolsa de Valores de Toronto con la sigla CNL y transa en el OTCQX® International con las iniciales CGOOF. En Colombia opera a través de la subsidiaria Continental Gold Limited Sucursal Colombia.

En 2017 inició la implementación del proyecto más importante, la construcción de la primera mina subterránea de oro a gran escala en Colombia, ubicada en el municipio de Buriticá, Antioquia, a 75 kilómetros al noroccidente de Medellín. El área de influencia directa del proyecto Buriticá incluye las veredas Los Asientos, Mogotes, Higabra, Murrupal y Alto del Obispo, los corregimientos El Naranjo y Angelina y el casco urbano del municipio.

Se estima que la producción comercial del proyecto Buriticá comenzará en 2020 y se proyecta que la mina tendrá 14 años de vida útil, con un promedio de producción de 253.000 onzas de oro anuales.

En la actualidad se están construyendo la nueva mina y la planta de procesamiento con el objetivo de producir 3.000 toneladas diarias de mineral a partir de 2022. A la vez, está explotando la mina a pequeña escala Yaraguá,

cuya producción de oro con corte el 31 de diciembre de 2018 fue de 1.940 onzas, exportadas a Estados Unidos.

La producción de onzas disminuyó debido a dos razones principales: haber procesado un 24% menos de mineral en la planta por un cambio en su estrategia de operación (capacidad limitada en la presa de relaves) y haberla alimentado con un tenor de oro de 46 % menor como consecuencia de un cambio de estrategia en el minado (minar a gran escala).

En 2017, Newmont Mining Corporation, una de las productoras de oro más grandes del mundo, confió en este proyecto y realizó una inversión por USD109 millones (COP316.645 millones), con lo que se convirtió en dueña de alrededor de 19,9 % de Continental Gold Inc.

Antes de la inversión de Newmont, Red Kite Mine Finance, un fondo de inversión especializado en minería, facilitó una línea de crédito de hasta USD275 millones (COP798.875 millones) y, en forma concurrente con la inversión de Newmont en el proyecto, Red Kite Mine Finance invirtió USD25 millones (COP72.625 millones) más en el capital de la compañía, con lo que llegó a ser dueña del 4,6 %. En 2017, el desembolso del crédito ascendió a un total de USD100 millones y el remanente (USD175 millones) fue desembolsado en 2018.

El proyecto Buriticá es una rara combinación de tamaño, calidad, metalurgia directa, excelente infraestructura y potencial de crecimiento. El 18 de marzo de 2019, la empresa divulgó los resultados de un estudio de factibilidad independiente que indicó que el proyecto Buriticá será productor de costos del cuartil más bajo y será una mina robusta. Una vez esté en producción, Buriticá tendrá un potencial aproximado de duplicar la producción aurífera en Colombia, para convertirse así en la mina de oro más grande en el país.

Luego de obtener en diciembre de 2016 la modificación de la licencia ambiental y de contar con el financiamiento requerido, en 2017 comenzó el gran reto de construcción del proyecto Buriticá, que contempla el desarrollo de la mina, la construcción de la planta de beneficio de mineral y todas las obras

civiles conexas requeridas. Cuenta con un equipo líder que ha estado a cargo de la dirección del proyecto para tener mayor control sobre los costos, la gestión de los tiempos de construcción y el acceso a ingenieros con amplia experiencia en minería.

Consciente de la importancia de gestionar los impactos ambientales y proteger el recurso hídrico de la zona, se construyó la planta de tratamiento de agua, única en Latinoamérica en su género, con una inversión que superó los USD44 millones, que está diseñada con base en la caracterización de las aguas del proyecto minero con el fin de cumplir la regulación ambiental colombiana.

Continental Gold cuenta con una visión integral de la sostenibilidad que se orienta hacia la generación de valor para los accionistas, los empleados y las comunidades de las áreas que acogen el proyecto Buriticá. Para ello considera que es fundamental asegurar el adecuado desempeño económico de la compañía y garantizar la toma de decisiones acertadas sobre inversiones, financiamiento y temas estratégicos. Así, propicia el desarrollo exitoso del negocio. Esta visión permite definir planes de acción apropiados y oportunos para ajustar la organización a la estructura óptima en su fase de producción comercial y enfrentar los retos y los riesgos propios del sector, como son la incertidumbre jurídica, la informalidad y la ilegalidad, el mantenimiento de la licencia social, las limitaciones logísticas de infraestructura y la inseguridad, que impactan en forma directa la rentabilidad y la disponibilidad de los fondos necesarios para operar.

Continental Gold apuesta a que el proyecto Buriticá promoverá la estabilidad económica en la región al brindar oportunidades de trabajo en la legalidad que facilitan el desarrollo y la proyección de las familias en el occidente antioqueño.

Proceso de selección y contratación en Colombia

- Detección de necesidades: lo primero es establecer los puestos por cubrir en la empresa. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades que

posee la compañía en materia de personal, es decir, saber cuáles son los defectos que posee el sistema de trabajo, si hace falta uno o varios trabajadores, o si, por el contrario, se puede suplir algún vacío con los propios trabajadores.

- Definición del perfil del candidato: en segundo lugar, se debe decidir acerca de las cualidades que ha de cumplir el candidato. Cuando se haya diagnosticado cuáles son las necesidades, se debe decidir cuál es el candidato ideal que se debería encontrar para ese puesto de trabajo. En este sentido, puede ser necesario desarrollar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto.

Se deben establecer las actividades que deberá realizar, los conocimientos técnicos que ha de tener, la experiencia, los valores, la capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, los niveles de estudio, el idioma, etc.

- Convocatoria o búsqueda: en esta fase se debe buscar o plantear una convocatoria para que se presenten posibles candidatos que cumplan los requisitos que se han establecido en las dos etapas anteriores. También se recolectará la hoja de vida de cada postulante.

Algunos métodos para esta búsqueda son: anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, empresas de selección, promoción interna, reclutamiento interno, ver quién trabaja en ese puesto en la competencia y proponerle una oferta o echar un vistazo en las bases de datos o en los archivos de hojas de vida que hayan podido obtenerse.

Hay quien clasifica este reclutamiento como activo, cuando la empresa espera que le lleguen las hojas de vida como respuesta a su anuncio de empleo, y pasivo, cuando, por ejemplo, es la empresa o la firma cazatalentos la que acude al candidato que ha visto en las redes sociales.

- Preselección: una vez que se haya recibido la información de los candidatos, bien en forma de hojas de vida o porque la empresa ha contactado con ellos, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basarse en las hojas de vida de

los candidatos. Por ejemplo, se suele tener en cuenta si la formación es la indicada para el puesto que se ofrece.

- Selección: los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección. Hay empresas que acuden a una entrevista de trabajo y ya a partir de ella escogen a la persona que cubrirá la vacante en la compañía. La entrevista de trabajo puede ser en video o presencial.

En otras ocasiones hay una entrevista que supone una primera toma de contacto, para después efectuar pruebas. Los principales tipos de pruebas que se suelen hacer son: test psicotécnicos, pruebas profesionales, dinámicas de grupo, pruebas físicas, etc. La elección de una u otra dependerá del puesto. Conviene conocer todas las técnicas de selección de personal que se realizan para escoger a los candidatos.

Por último, se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas. Por lo general, se suele preguntar al candidato acerca de su disponibilidad y su motivación y confirmar los datos facilitados.

- Informe de candidatos: es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y elaborar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso, que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.
- Toma de decisiones: es el momento más difícil y consiste en elegir a uno de todos los candidatos presentados. Se debe elegir aquel que más se ajuste al perfil que se busca.
- Contratación: es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones por realizar, remuneración, tiempo que trabajará en

la compañía, etc. Todas ellas son tareas de la gestión de talento de los recursos humanos de una organización.

A veces, las empresas acuden a un examen médico antes de la contratación definitiva.

- Incorporación al puesto: el candidato comienza a trabajar en la empresa. Algunas compañías establecen un período de prueba de seis meses antes de suscribir un contrato indefinido o de fin de obra.

En esta fase, el jefe del área deberá acompañar al nuevo componente para presentarle de manera formal a sus compañeros. También sería bueno hacer un recorrido por la empresa, para que el nuevo integrante de la plantilla se familiarice con el funcionamiento y las normas de la compañía.

- Formación: se debe procurar que el nuevo integrante del equipo se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar. Para ello, es posible que sea necesario proceder a algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de que conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.
- Seguimiento: Por último, es conveniente hacer un seguimiento de los trabajadores a mediano y largo plazo. El instrumento que se suele utilizar para ello son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es el estado de los trabajadores en la empresa, de modo que se determine cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la compañía y de la ella con sus colaboradores.

Proceso de selección y contratación en Continental Gold

En el manifiesto en el que Continental Gold declara sus procesos de recursos humanos se expone, en la sección de selección y contratación lo siguiente:

Buscamos personas que nutran la organización entendiendo que no solo se trata de conseguir alguien que ocupe una posición que requerimos, sino que debemos por encima de todo, contratar las personas correctas por su excelencia en la vivencia de los valores de ética, transparencia y responsabilidad. Si bien focalizamos nuestros esfuerzos en la búsqueda y contratación de las personas cuyo origen es de las áreas de influencia donde interactuamos, damos oportunidades a todos por igual sin discriminación alguna. No aceptamos ninguna manifestación que vaya en contra de la diversidad o que atente contra los derechos humanos. Igualmente manifestamos cero tolerancias con la contratación de mano de obra infantil.

Nuestro proceso de selección es objetivo y cuenta con herramientas de medición que nos ayudan a identificar el mejor talento disponible para el rol requerido. Permitimos la vinculación de familiares en la organización, teniendo claro que no se generarán privilegios de alguna clase que puedan significar un conflicto de intereses, y que solo se contratarán personas requeridas por la organización donde los perfiles que participan en los procesos de selección se ajustan plenamente a las necesidades que define el cargo. Las vacantes que se puedan llegar a presentar en la organización tendrán como primera opción las convocatorias internas, esto para permitir el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores, quienes podrán libremente participar si ven que tienen las competencias y experiencias requeridas para la posición. Los programas de aprendizaje y prácticas universitarias son nuestras principales fuentes de reclutamiento y atracción de nuevos empleados a la organización. Damos prioridad en la oportunidad a los hijos de nuestros trabajadores en estos programas, siempre y cuando sean del interés de la organización y para actividades productivas que la Compañía requiera (extractado del documento Manifiesto de Recursos Humanos, p. 1, que es información interna de la compañía).

En su procedimiento de selección cuenta con objetivos, alcance y fases del proceso, que se presentan a continuación:

Objetivo: Garantizar de manera oportuna la selección de candidatos idóneos y aptos para el desempeño de un cargo determinado, que se ajusten a los requerimientos de la compañía a nivel de valores y competencias funcionales, organizacionales y técnicas de acuerdo con las políticas internas, contribuyendo al desarrollo de la estrategia corporativa de la organización.

Alcance: Este proceso aplica para todos los procesos de selección de personal staff (administrativo), operativos y aprendices; inicia con la recepción del requerimiento de personal y culmina con la evaluación de periodo de prueba del candidato seleccionado (extractado del documento CG-RH-RS-PC-001, proceso de selección, Continental Gold, p. 2, que es información interna de la empresa).

A continuación se enumeran las fases del proceso de selección:

Nº	Actividad (qué)	Descripción de la actividad (cómo)	Ejecutor de la actividad (quién)
1.	Diligenciar requerimiento de personal	<p>✓ Diligenciando la solicitud de requerimiento en el formato: Requerimiento de Personal, solicitando aprobaciones respectivas y enviando al área Recursos Humanos.</p> <p>*Para el caso de nuevos cargos el formato de requerimiento de personal debe venir acompañado del descriptor de cargo.</p>	Jefe de Área
2.	Validar planta de personal	✓ Verificando la disponibilidad presupuestal de acuerdo con la planeación y presupuesto del personal anual aprobado.	Coordinadora Administrativa de RH /Jefe de

		<p>✓ Informando el salario de acuerdo con el procedimiento de valoración.</p>	Selección y Entrenamiento
3.	Publicar convocatoria	<p>✓ Publicando el perfil, requisitos y fecha límite de postulación a la vacante ya sea por medio de convocatoria interna o externa (Para las convocatorias internas revisar procedimiento de convocatorias internas CG-RS-TH-PR-002) a través de los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencias públicas de empleo (SENA, Caja de Compensación Familiar) - Correo corporativo - Sitio web de CNL (Continental Gold) - Intranet 	Jefe de Selección y Entrenamiento /Analista de Selección.
4.	Preseleccionar hojas de vida	<p>✓ Revisando la información de las hojas de vida recibidas: formación académica (estado de la tarjeta profesional de acuerdo con el perfil) vs perfil del cargo requerido y experiencia con relación al cargo.</p> <p>✓ Contactando al candidato vía telefónica para verificación de perfil y experiencia.</p> <p>✓ Preseleccionando los candidatos que más se ajusten al perfil (se deben seleccionar ternas para cada proceso de selección)</p> <p>✓ Realizando citación a los candidatos preseleccionados para entrevista.</p>	Jefe de Selección y Entrenamiento/Analista de selección
5.	Validar antecedentes	<p>✓ Consultando y validando antecedentes en las páginas de la contraloría, procuraduría y policía</p>	Analista de Selección
6.	Realizar entrevista general y pruebas	<p>✓ Realizando entrevista con el fin de conocer al candidato, validando información familiar, académica, experiencia laboral, competencias etc.</p> <p>✓ Aplicando pruebas psicotécnicas.</p>	Analista de Selección

		<p>*Si el concepto generado de acuerdo con la entrevista con Recursos Humanos es positivo el candidato pasa a la siguiente etapa del proceso, sino; por medio de mensaje de texto o correo se le agradece al candidato por su participación en el proceso.</p>	
7.	Realizar entrevista y prueba técnica	<p>✓ Realizando entrevista y diligenciando el formato de entrevista jefe, para evaluar el grado de idoneidad del candidato en el cargo (competencias) y su posible adaptación a las condiciones de exposición del cargo y a la cultura organizacional de CNL.</p> <p>✓ Validando a través de prueba técnica conocimientos específicos requeridos para el cargo (se realiza prueba técnica si el cargo lo requiere)</p> <p>✓ Emitiendo concepto y enviando al área de selección los resultados de la entrevista.</p> <p>*Si el concepto generado es positivo el candidato pasa a la siguiente etapa del proceso, sino; por medio de mensaje de texto o correo se le agradece al candidato por su participación en el proceso.</p>	Jefe de Área/Analista de Selección
8.	Realizar examen médico de ingreso	<p>✓ Enviando información al centro médico sobre el tipo de exámenes a realizar de acuerdo con el profesiograma del cargo suministrado por SST.</p> <p>✓ Coordinando con el candidato y el centro médico la fecha y hora para los exámenes.</p>	Analista de Selección
9.	Validar concepto medico	<p>✓ Enviando correo al Médico Laboral para validación de resultados de aptitud médica.</p> <p>✓ Emitiendo concepto y recomendaciones al área de selección.</p>	Analista de Selección /Médico Laboral
10.	Realizar estudio de seguridad	<p>✓ Coordinando con el proveedor y el candidato la fecha y hora para la aplicación de pruebas</p>	Analista de Selección

		(validación de antecedentes, polígrafo y visita domiciliaria). *El estudio de seguridad se hará solo si el cargo así lo requiere.	
11.	Verificar referencias	✓ Verificando por medio telefónico las referencias laborales del candidato. ✓ Dejando soporte de verificación en el formato de referencias.	Analista de Selección
12.	Validar al candidato en listas restrictivas	✓ Consultando y validando al candidato en el sistema Informa Colombia	Analista de Selección
13.	Enviar carta oferta	✓ Enviando carta oferta al candidato para su aceptación. *La carta oferta contiene el tipo de contrato, cargo, salario y beneficios. *Si el empleado no acepta la oferta se le agradece por su participación y se inicia nuevamente el proceso.	Analista de Selección
14.	Realizar la solicitud de equipos, papelería y EPPS	✓ Gestionando y realizando la solicitud de compra de computador, software, teléfono fijo/celular para el nuevo empleado (según necesidad)	Área solicitante del cargo
15.	Solicitar oficina o sitio de trabajo	✓ Solicitando al área Administrativa la oficina o espacio de trabajo de acuerdo con el cargo. ✓ Coordinando el alojamiento (si aplica) a través de la proyección quincenal de ingresos.	Área solicitante del cargo
16.	Informar y solicitar al candidato los documentos	✓ Enviando al candidato seleccionado la Lista de los Requisitos de Vinculación y El formato Único de Hoja de Vida.	Analista de Selección

	para la vinculación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitando y consolidando la documentación requerida. 	
17.	Verificar documentos y entregar carpeta a contratación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificando que los documentos aportados por el candidato estén completos y legibles. ✓ Entregando la documentación consolidada en carpeta al área de contratación. 	Analista de Selección
18.	Enviar correo de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviando correo electrónico a las áreas interesadas, informando el ingreso de los nuevos empleados, con el fin de que cada área agilice los requerimientos solicitados anteriormente por las áreas sobre recursos necesarios para el desarrollo optimo del empleado (alojamiento (si aplica), sitio de trabajo, transporte, alimentación, Elementos de protección personal, contratación, carné, equipos etc.). 	Analista de Selección
19.	Dar apoyo y soporte en el Ingreso del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibiendo, acompañando y direccionando al empleado el día del ingreso. ✓ Garantizando la entrega de los elementos de protección personal y carne por partes de las áreas encargadas. ✓ Asegurando que el empleado reciba la inducción corporativa y participe del proceso de contratación. ✓ Verificando la Asignación de alojamiento y entrega de carne de casino (si así lo requiere) Entregando el descriptor de cargo al empleado, dejando registro en el formato de entrega de descriptor de cargo. ✓ Estableciendo contacto entre el jefe inmediato y el empleado para definir detalles de inicio de labores. 	Analista de Selección

20.	Hacer seguimiento al periodo prueba	<p>✓ Enviando a los jefes directos el formato de evaluación de periodo de prueba con el fin de evaluar si el candidato continúa o no su contrato.</p> <p>*Para esta actividad revisar procedimiento evaluación de periodo de prueba.</p>	Jefe de Selección y Entrenamiento
-----	-------------------------------------	--	-----------------------------------

(extractado del documento CG-RH-RS-PC-001, proceso de selección, Continental Gold, p. 4, que es información interna de la compañía).

Decreto 1886 del 21 de septiembre de 2015

Mediante el decreto 1335, del 15 de julio de 1987, el Gobierno Nacional, a través de los ministerios de Minas y Energía, del Trabajo y Seguridad Social y de Salud expidió el reglamento de seguridad en las labores subterráneas.

Al considerar que la ciencia y la tecnología habían avanzado en los 20 años siguientes a la expedición de la referida norma, en las técnicas de explotación de labores subterráneas así como en las de control de riesgos en el trabajo, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y al tener en cuenta que se habían presentado cambios, tanto en la institucionalidad nacional como en la minera, en el año 2008 se tomó la decisión de revisar y actualizar el mencionado reglamento.

Como resultado de una articulación interinstitucional entre el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud y Protección Social, la Agencia Nacional de Minería y el Ministerio de Minas y Energía, y después de adelantar los trámites y los procedimientos establecidos en las normas vigentes, el 21 de septiembre de 2015 se expidió el decreto 1886, “por el cual se establece el reglamento de seguridad en las labores mineras subterráneas” (Presidencia de la República, 2015). En este reglamento se encuentran los nuevos aspectos en seguridad minera y seguridad y salud en el trabajo que deben aplicar los titulares de derechos mineros, los explotadores y los empleadores mineros en las labores diarias que adelantan a través de la minería subterránea que desarrollan.

El reglamento estableció las normas mínimas para la prevención de los riesgos en las labores mineras subterráneas y adoptó los procedimientos para la inspección, la vigilancia y el control de los referidos trabajos y de los de superficie que estén relacionadas con ellas, para la preservación de las condiciones de seguridad y de salud en los lugares de trabajo en que se desarrollan tales labores.

Los siguientes son los aspectos y las disposiciones que tuvieron cambios significativos en el nuevo decreto (Ministerio de Minas y Energía, 2015. p. 7).

- El reglamento debe ser aplicado por las personas naturales y jurídicas que desarrollen labores mineras subterráneas y de superficie relacionadas con ellas.
- Todos los titulares, explotadores y empleadores mineros son responsables de dejar en iguales o mejores condiciones las áreas intervenidas en el proyecto minero a cómo eran antes de su intervención, con el fin de garantizar las condiciones de seguridad y la salud de la comunidad.
- Los menores de 18 años y las mujeres embarazadas no deben trabajar en las labores mineras subterráneas.
- Se prohíbe el ingreso de animales a las labores mineras subterráneas, excepto los que sean empleados en las acciones de rescate por personal experto y autorizado.

Decreto 1886, del 21 de septiembre de 2015 (reglamento de seguridad en las labores mineras subterráneas), artículo 5:

Trabajo de menores de edad y mujeres: Queda prohibido el trabajo de menores de 18 y mujeres en estado de embarazo en las labores mineras subterráneas; en caso de que se presente esta situación, la persona que conozca ello deberá reportar al inspector del Ministerio del Trabajo, al Instituto Colombiano Bienestar Familiar, la Autoridad Minera y demás entidades competentes, para iniciar la investigación respectiva

y posterior sanción si a ello hubiere lugar (Presidencia de la República, 2015, artículo 5).

Este decreto modificó lo estipulado en el decreto 1335, del 23 de julio de 1987, cuyo artículo 4º estableció: “Queda prohibido el trabajo de mujeres de todas las edades y de varones menores de 18 años, en labores subterráneas relacionadas con la actividad minera”.

Este estudio de caso se basó, en lo fundamental, en el mencionado artículo, es decir, en como en Colombia desde 2015 se permiten la inclusión y la equidad de género en la minería subterránea colombiana.

Equidad de género

Por “género” se entienden las construcciones socioculturales que diferencian y configuran los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad. Por “igualdad de género” se entiende la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen. En la actualidad se reconoce en el mundo que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible.

Durante los últimos cincuenta años los gobiernos y las organizaciones de la sociedad han desplegado esfuerzos concertados a fin de formular y aplicar políticas capaces de crear una “equidad de género” más justa y equilibrada para las mujeres y los hombres al tener en cuenta los aspectos específicos de cada sexo. Gracias a la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CEDAW, 2011) y otros acuerdos e iniciativas internacionales se han creado un consenso y un marco de acción internacionales que han

permitido lograr avances notables para subsanar las disparidades de género en ámbitos como los resultados educativos y los salarios, entre otros aspectos.

Sin embargo, en ningún país la igualdad de género se ha convertido en la norma y aún quedan importantes diferencias por corregir. Por lo general, los progresos en materia de igualdad de género se evalúan mediante el análisis de medidas de resultados clave, como el porcentaje de acceso en pie de igualdad a los recursos y las oportunidades y a su distribución.

Gracias a estos indicadores es posible saber en cuál medida las mujeres y los hombres pueden gozar de los mismos derechos fundamentales y posibilidades de progreso personal y profesional y contribuir al desarrollo de su país. La situación en materia de igualdad de género es importante para entender su relación con el desarrollo, puesto que la capacidad de las mujeres y los hombres de participar en igualdad de condiciones en la vida social, cultural, política y económica garantiza que tanto las políticas públicas como los valores, las normas y las prácticas culturales reflejen los intereses y las experiencias de ambos sexos y los tengan en cuenta.

Las políticas, las medidas y las prácticas que solo tienen en cuenta los intereses de la mitad de la población generan desequilibrios que desmejoran el desarrollo sostenible de un país.

Si bien la igualdad de género se evalúa ante todo por los niveles de igualdad en las oportunidades, los derechos y los logros de las mujeres y los hombres, según indican las esferas como la educación, la salud o la participación en la fuerza de trabajo, permiten apreciar una parte del cuadro más amplio de las relaciones de género.

El respeto de la diversidad, las tradiciones y los derechos culturales es perfectamente compatible con la igualdad de género porque está en el fondo que todas las personas, tanto mujeres como hombres, tengan las mismas oportunidades para acceder a la cultura, participar en ella y contribuir a plasmarla en pie de igualdad. Esa igualdad enriquece los procesos culturales

de cambio y les añade valor porque amplía el número de opciones y opiniones y garantiza la expresión de los intereses y la creatividad de todas las personas.

Equidad de género en el ámbito laboral en Colombia

El Ministerio del Trabajo promueve el cumplimiento de la ley 1257 de 2008 y, en particular, el decreto reglamentario del sector del trabajo, el 4463 de 2011. En ese marco normativo, el Ministerio del Trabajo tiene entre sus obligaciones la promoción de los derechos humanos de las mujeres en el mundo laboral.

El Estado colombiano reconoce la gran importancia de la mujer en la sociedad, por sus grandes aportes al desarrollo del país en los diferentes ámbitos de la vida personal, familiar, social, económico, cultural, y política, por lo que se esfuerza por crear estrategias, programas, y políticas públicas para eliminar todo tipo de violencia y discriminación en contra de la mujer que aún persisten en el país y que impiden el pleno desarrollo de sus derechos.

Durante los últimos años, el Gobierno, las instituciones y la sociedad en general han desplegado esfuerzos a fin de lograr un espacio más justo y equilibrado para las mujeres, por medio de la incorporación, la formulación y la aplicación de políticas públicas basadas en estrategias y programas de desarrollo de acuerdo con los preceptos de igualdad, no discriminación y diversidad, cuyo entrelazamiento permite definir la equidad como una igualdad orientada por las diferencias (Legales, 2014), al tener en cuenta las problemáticas relacionadas con las brechas que se presentan en la actualidad en el país mediante el abordaje de los principales obstáculos para la obtención de la equidad de género para las mujeres colombianas.

Los referentes internacionales, como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CEDAW, 2011) , la Plataforma de Acción de Beijing (2000) y otros acuerdos e iniciativas han originado un consenso y un marco de acción que permitieron el logro de avances notables para mejorar

las desigualdades de género en todos los ámbitos sociales (Olarte Fernández, 2011).

Las políticas públicas, por ser un mecanismo de orientación, permiten que a través de ellas se puedan mejorar las condiciones de vida de las mujeres y garantizar sus derechos, por lo que el Gobierno nacional puso en marcha un conjunto de estrategias que permiten avanzar en la superación de la discriminación, con el fin de ofrecer oportunidades para generar una sociedad más equitativa, incluyente y próspera. Las estrategias que plantea esta política son la intervención sectorial, multisectorial, de fortalecimiento institucional y de transformación cultural, para lo que se contempló un plan específico para garantizar el derecho a una vida libre de violencias, con el fin de dar cumplimiento a los compromisos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos de mujeres (Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2012).

Esta equidad cobra una importante relevancia en el mundo del trabajo por los siguientes aspectos:

- Fomenta la igualdad y la equidad de género en las empresas como elemento estratégico para la competitividad.
- Identifica y reduce las brechas de género mediante la promoción y la adopción de prácticas y políticas laborales sin sesgos de género.
- Impulsa la redistribución de roles sociales porque a la mujer en espacios laborales masculinos a lo largo de la tradición y viceversa.
- Impacta al personal con medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal puesto que incentiva la redistribución de roles en el hogar con corresponsabilidad.
- Promueve una transformación cultural en la que el trabajo de hombres y mujeres se valora por igual y se reconoce su aporte al desarrollo sostenible del país.

El debate sobre la necesidad de defender la igualdad de las mujeres y los hombres en Colombia ha tomado cada vez más fuerza. Hoy, el diálogo de equidad de género es abierto, común y frecuente en diferentes escenarios y esferas de discusión.

El ámbito laboral no es ajeno a estos debates: el Gobierno, en su Plan Nacional de Desarrollo, ha establecido unos objetivos claros en materia de protección de la mujer y en procura de la equidad de género. El Ministerio del Trabajo es el principal ente gubernamental encargado de ejecutar la agenda gubernamental desde la perspectiva del trabajo a través de la difusión y la sensibilización de normas, campañas y medidas de protección en pro de la mujer.

Los empleadores son parte activa de la construcción del cambio y la eliminación de las brechas. A través de la revisión y el diagnóstico de los diferentes momentos de la relación laboral es posible identificar las oportunidades de mejora y definir un plan de acción que permita avanzar hacia una ejecución de las relaciones laborales con enfoque de género, que garantice la igualdad de oportunidades en el acceso y las posibilidades de hombres y mujeres en el mercado laboral.

Las brechas salariales, las dificultades de acceso a un empleo formal y la poca participación de las mujeres en cargos directivos o gerenciales en el país son algunas de las principales problemáticas identificadas y respecto de las cuales, tanto el Gobierno como diferentes entidades privadas han decidido empezar a trabajar para crear una agenda que permita cerrar las brechas y gestionar la equidad de género. Los principales focos en los que se centra la atención en este momento son tal vez: la participación de la mujer en el mercado laboral, salarios y beneficios extralegales, beneficios por maternidad y lactancia y trato equitativo y no discriminatorio en el mercado laboral.

A través de la implementación de políticas laborales con enfoque de género en las diferentes fases de la relación laboral: el reclutamiento y contratación de personal, la ejecución de la relación laboral e, incluso, la terminación de las

relaciones de trabajo, se pueden implementar mejores prácticas desde el punto de vista del recurso humano, que permitan aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva, con el propósito de mejorar el clima laboral, la productividad y la imagen del empleador en el mercado del trabajo.

Así, es importante para los empleadores en Colombia empezar a cuestionarse sobre su compromiso con la equidad de género desde una perspectiva laboral, analizar las prácticas actuales, avanzar hacia unas mejores prácticas y adoptar políticas con enfoque de género que soporten el compromiso en el cierre de las brechas de desigualdad que aún persisten.

Método

Tipo de estudio

La observación constante y el análisis de cada situación relacionada con el comportamiento entre las personas son la base de la investigación cualitativa. Y es que las personas no son números exactos, porque la conducta de los individuos radica en la relación con el entorno, las experiencias, los conocimientos y los contextos que, muchas veces, se escapan del control de las personas.

Por eso es necesaria la aplicación de un método de investigación cualitativo que recoja las percepciones de los comportamientos del ser humano en relación con culturas e ideologías frente a la labor de las mujeres en la minería colombiana.

Es un método de investigación que se utiliza sobre todo en las ciencias sociales; pero, de acuerdo con ciertas fuentes, también se utiliza en las investigaciones política y de mercado; este método se apoya en describir, en forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos e interacciones que se observan mediante un estudio y, además anexa las experiencias, los pensamientos, las actitudes, las creencias etc. que los

sujetos experimentan o manifiestan; por ende, debido a ello se dice que la investigación cualitativa hace referencia a las cualidades.

En el método cualitativo por lo general se responden preguntas como ¿por qué?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?; es decir, con él se busca la significación de las cosas y, además, es explicativo y exploratorio. Cabe destacar que aquí los resultados que se obtienen son muy representativos, pero no pueden ser proyectados. Se usan entrevistas, observación localizada y grupos de discusión como métodos de recolección de los datos. Esta técnica solo capta cualidades diferenciales mas no mide.

De igual manera, la investigación es descriptiva, que es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en estudios que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables.

La descripción implica la observación sistemática del objeto de estudio y catalogar la información que se observa para que pueda usarse y replicarse por otros. El objetivo de este método es ir obteniendo los datos precisos que se puedan aplicar en promedios y cálculos estadísticos que reflejen, por ejemplo, tendencias.

Etapas del método descriptivo:

- Identificación y delimitación del problema: es el primer punto de la investigación. Es cuando se toma la decisión de lo que se va a investigar y la clase de preguntas a las que se quiere buscar respuesta.
- Elaboración y construcción de los instrumentos: todo depende de lo que se quiera investigar, de modo que se deben seleccionar los instrumentos para

recoger datos. En esta fase del proceso, todo debe hacerse con anticipación con el fin de asegurarse de que los instrumentos sean los válidos.

- Observación y registro de datos: momento importante del proceso, en el que la persona que investiga debe estar atenta a la realidad que se observa para tomar nota de muchos detalles.
- Decodificación y categorización de la información: los datos percibidos pasan a transcribirse en algún formato y se organizan dependiendo de la importancia o el significado.
- Análisis: se refiere a la etapa en la que los datos se catalogan y es el momento de interpretar y analizar con referencia al objeto de estudio. En el análisis no se deben establecer relaciones causales porque la propia naturaleza del método no lo hace posible.
- Propuestas: justo en este momento se sugieren los pasos siguientes de la investigación del objeto de estudio. Con la información que se recabe, lo normal es que aparezcan preguntas nuevas y se pueda indagar acerca de dichas cuestiones.

Estudio de caso:

Muestra

La presente investigación utilizó una muestra intencionada, que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en ella de grupos supuestamente típicos. El investigador selecciona de manera directa e intencionada los individuos de la población.

Para esta muestra se emplearon herramientas como el **grupo focal** para obtener información acerca de las percepciones, las reacciones y las expectativas de los participantes ante las sesiones.

Las sesiones reúnen, durante un tiempo predeterminado, a grupos pequeños de participantes con un moderador que es el encargado de hacer las preguntas y de ir centrando la atención en los distintos aspectos o focos objeto del

estudio. Las preguntas se responden por medio de la interacción del grupo en una dinámica en la que los participantes se sienten cómodos, libres de hablar y comentar sus opiniones, de modo que aporten ideas o percepciones de las conversaciones generadas en el ejercicio.

Sujetos participantes:

Empleados de Continental Gold de diferentes niveles, cargos y responsabilidades en la organización.

De manera aleatoria se citaron a una de las diez sesiones de grupo focal 180 empleados, 90 mujeres y 90 hombres, de los que participaron 82 empleados; cada grupo focal tuvo una duración de una hora y media y la distribución fue la siguiente:

Tabla 1. Distribución de participantes por nivel de cargo y genero

Nivel	Número de participantes	Género	
		Hombre	Mujer
Directivo	13	8	5
Administrativo	30	17	13
Operativo	39	20	19
Total	82	45	37

Fuente: elaboración propia

Instrumentos:

La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, que es un dispositivo conversacional que busca acercar los discursos de los participantes en la investigación con el propósito de comprender sus percepciones y tener la oportunidad de profundizar en aquellos aspectos en los que el entrevistador detecta que puede ahondar. Estas entrevistas se

llevaron a cabo por medio del grupo focal, que permite evaluar, entre otros aspectos, el impacto que produce, analizar y diseccionar lo expresado por los participantes. Al agrupar posturas distintas permite que se contemplen diferentes puntos de vista y perspectivas nuevas.

Cuando el objetivo es comprender la actitud de los participantes, el grupo focal constituye una herramienta muy práctica. Permite entender la comprensión y la percepción de los integrantes de la muestra, lo que posibilita obtener diferentes puntos de vista, así como percepciones fruto de la interacción. Esta técnica hace posible profundizar dado que los participantes siempre tienen la oportunidad de justificar sus afirmaciones.

Con esta técnica se esperó extraer conclusiones que no se habían planteado en un primer momento, que fueron fruto de las reacciones espontáneas que se produjeron en el entorno del grupo focal y que pueden convertirse en informaciones realmente útiles para la compañía.

Instrumento de análisis de la información

La información resultado de la presente investigación se analizó mediante la utilización del esquema conceptual referencial operativo (ECRO), definido por Pichón Rivière (1982) como un conjunto de conceptos organizados que refieren una realidad, que puede ser apropiada como totalidad y que es una guía, un estilo de vida para interpretar la práctica. El autor conceptúa que:

La conducta de una persona enferma sólo podrá ser comprendida en el contexto de la interacción familiar y de la propia historia de la persona. El ECRO pichoniano, está conformado por tres grandes campos disciplinares que son las Ciencias Sociales, el Psicoanálisis y la Psicología Social. Estas tres disciplinas constituyen las tres principales apoyaturas de su marco conceptual (Pichón Rivière, 1982, p. 5).

El ECRO es un esquema conceptual porque pretende abarcar desde la perspectiva de lo teórico, con lo que se establece el soporte general con el que se condicionan los fenómenos empíricos; por tanto, es instrumental. Es un esquema referencial, pues se refiere a la especificidad de la práctica objeto de estudio, es decir, al estudio de campo. Es operativo, porque, aparte de lo teórico y referencial indagado, el objetivo es buscar la transformación.

Este tipo de análisis permite una triangulación entre estos tres conceptos, es decir, lo conceptual, lo práctico o lo encontrado a partir del instrumento de medición y la interpretación y el análisis que hace de ellos el investigador.

Análisis de resultados

El enfoque de género permite mirar la realidad en forma amplia con el fin de reconocer las desigualdades, las relaciones de poder y las brechas sociales. Para efectos del presente estudio de caso, el análisis se centró en cómo, con base en lo encontrado en el decreto, los grupos focales y el camino adelantado por Continental Gold, estas variables impactan en los desafíos de la equidad de género en una industria de minería de oro subterránea.

En la última década, los proyectos de exploración y explotación de las riquezas mineras en Colombia se han dinamizado de manera vertiginosa como consecuencia de una estrategia gubernamental que proclamó a la minería un negocio para atraer inversión extranjera al país y para la generación de divisas a través de las exportaciones de su riqueza en minerales y con ello una propuesta de fortalecimiento del rol de las mujeres en este sector, porque la equidad de género es una de las prioridades en el sector minero. De ahí partió la necesidad de analizar el decreto, las oportunidades y las prácticas que empresas como Continental Gold adelantan para cumplir dicho desafío.

La industria minera ha sido un sector que se caracteriza por una alta generación de empleo y por su composición técnica y de capital y es una rama de industria que se ha distinguido como un sector típicamente de empleo masculino, en el que las mujeres tienen reducida participación.

Las cifras disponibles de empleo en Colombia, en una serie de 2001 a 2006, permiten señalar que el empleo generado por el sector minero pasó de 136 mil a 217 mil personas ocupadas en la industria en el mencionado período. Aunque esto señala un importante incremento, sigue siendo exiguo en el conjunto de ocupados en el país, porque pasó de representar el 0,78% de la población ocupada al 1,2% (DANE, 2006). Estas cifras ponen de presente el bajo impacto en la generación de empleo de esta rama de industria.

Al examinar la participación diferenciada por género en el sector, se encontró que, en el año 2001, las mujeres representaban el 18,6% de la fuerza de trabajo ocupada en el sector minero, mientras que, en el año 2006, representan el 19,8%, al pasar de 17 mil a 43 mil mujeres que trabajaban en esta rama de industria. En contraste, en el caso de los hombres se pasó de 74 mil a 174 mil ocupados en este sector durante el mismo período, es decir, pasaron de representar el 81,4% al 80% del empleo total minero en el referido período (DANE, 2019).

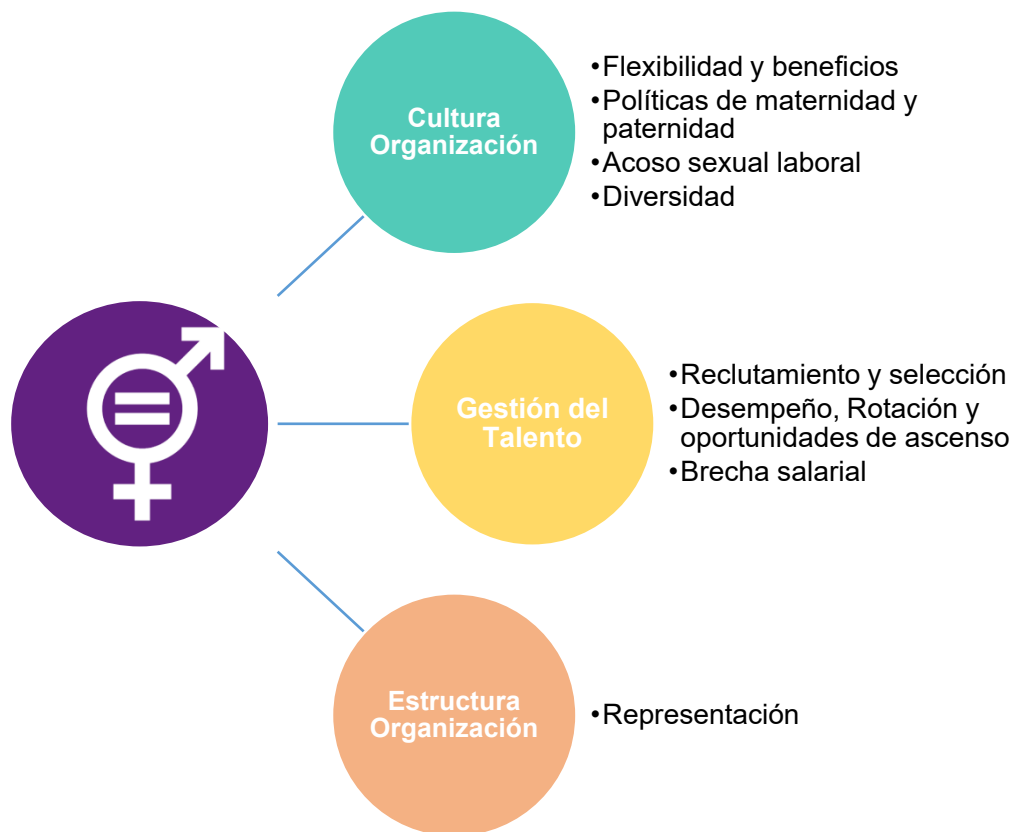
Los impactos de la minería son contundentes para el conjunto de la población; sin embargo, se presentan diferencias significativas en la forma en que afectan a hombres y mujeres; por tanto, para captar las dimensiones específicas y los alcances, tanto en unos como en otras, es necesario desarrollar análisis que se esfuercen por dar cuenta de dichas diferencias para comprender su significado social y cultural, así como para subrayar sus implicaciones en cada caso. El vínculo entre las políticas públicas y la perspectiva de género tuvo reconocimiento internacional en la resolución 50/104 del 20 de diciembre de

1997, de la Asamblea General de las Naciones Unidas, que urgió a los gobiernos a desarrollar y a promover metodologías para la incorporación de la perspectiva de género en todos los aspectos de las decisiones políticas, con inclusión de las económicas (CEPAL, 1998); por ese motivo, industrias como la minería subterránea deben hacer cambios con el fin de acatar los correspondientes decretos, de modo que no se excluya la mano de obra femenina.

El Gobierno Nacional, por su parte, inició un camino en el que se incentiva y se potencia la equidad de género como uno de los principales motores del desarrollo económico del país.

Con esta introducción, encuadrada en el marco legal y gubernamental, se contextualizó el inicio del diagnóstico que se efectuó en la compañía Continental Gold.

Las categorías de análisis identificadas para el desarrollo de la presente investigación fueron:



Fuente: elaboración propia

1. Cultura organizacional:

1.1 Flexibilidad y beneficios

Se destaca el compromiso de Continental Gold con el grupo familiar como valor y un foco estratégico para la gestión de la organización y, en particular, de la del bienestar, pues considera que una persona que vive en un ambiente sano y tranquilo, además de ser feliz, promueve cultura de bienestar, salud y seguridad en el trabajo. Así, procura generar espacios de recreación, formación y cultura a los que se invita a los miembros de cada grupo familiar. La certificación como empresa familiarmente responsable (EFR) significa que ha ayudado a manejar el concepto de conciliación y balance entre la vida laboral y la calidad de vida familiar por medio de medidas de flexibilidad temporal y espacial y de apoyo a la familia, entre otras posibilidades.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

La mayoría de los(as) participantes en el grupo focal resaltaron que la flexibilidad laboral depende del área y del jefe; los lineamientos de flexibilidad pueden estar plasmados por el Departamento de Recursos Humanos, pero, al aterrizarlos con los(as) jefes de cada área, la decisión es de ellos(as) (grupo de formalización, siete participantes).

El área de exploración percibió que la flexibilidad en el área es alta y mencionaron que no existen inconvenientes para solicitar permisos y que se da la posibilidad de gestión de turnos de trabajo cuando se necesita flexibilidad en los horarios.

Se destacó entre los(as) participantes en el grupo focal el amplio conocimiento que tienen sobre la certificación EFR y los programas que se han implementado gracias a ella; sin embargo, algunos participantes percibieron la necesidad de que estos programas (Jóvenes de Oro y Espacios en Familia) no solo se lleven a cabo en el área de influencia del proyecto sino también en diferentes zonas de las que proviene personal de la organización (grupo de exploración, nueve participantes).

Personal administrativo

Se aludió a que la flexibilidad y los beneficios son equitativos para todos y los establecidos por el Departamento de Recursos Humanos se cumplen; sin embargo, en algunas situaciones, dada la carga laboral, se prefiere no solicitar los permisos y optar por delegar las necesidades personales en terceros para cumplir las obligaciones laborales (grupo administrativo con áreas de control interno, tecnología, finanzas y servicios generales; once participantes).

Personal directivo

En este segmento se recomendó, de manera general, que deberían implementarse prácticas como teletrabajo y oficina en casa para facilitarles a

los empleados encargarse de actividades que demandan tiempo en el hogar, como el cuidado de los hijos, las obligaciones académicas y los asuntos locativos de la casa, lo que podría ser un alivio para el personal administrativo (directivos de toda la organización, trece participantes).

1.1 Políticas de maternidad y paternidad

Si se tienen en cuenta las cifras por género de madres y padres en los últimos tres años, en los que setenta hombres se convirtieron en padres y nueve mujeres en madres, se propone gestionar uniformidad en las licencias puesto que la cifra de padres en el período mencionado demuestra que es necesario fomentar que los beneficios de flexibilidad estén orientados no solo hacia madres y mujeres sino también hacia padres y hombres.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Se percibió que la organización da acompañamiento cercano a las madres en embarazo del área, debido que han tenido la posibilidad de trabajar desde su casa. Asimismo, mencionaron los programas que benefician a los hijos(as) de colaboradores(as) y destacaron los beneficios que implementa Continental Gold para las familias de sus trabajadores(as) (grupo de formalización, siete participantes).

Personal administrativo

Se constató la percepción en los participantes referente a que la maternidad es un punto importante para evaluar en el proceso de selección, pues afirmaron que les formulan preguntas personales en cuanto a sus decisiones sobre el rol de ser madres.

También se reflejó la necesidad de conversar con las mujeres en torno a la tranquilidad de poder decidir su maternidad complementada con la vida laboral, porque aún se tienen muchos tabúes respecto a las oportunidades de crecimiento, desarrollo y liderazgo para mujeres en gestación (grupo de personal administrativo, quince participantes).

Personal directivo

Consideraron que en la organización no hay inconvenientes para ejercer la maternidad y, en general, para lo relacionado con el espacio en familia; reconocieron que, cuando se toma la decisión de trabajar en campo, el no pasar tiempo en familia o con sus hijos es una de las consecuencias de esa decisión. Afirmaron que debido a que Continental Gold es un proyecto en crecimiento, por esto no pueden dedicar tiempo suficiente a sus familias y mencionaron que la alta carga laboral es algo temporal, que esperan que mejore cuando empiece la producción.

Los asistentes manifestaron tener conocimiento de la cantidad de días extralegales de licencia de paternidad y maternidad que implementó la organización gracias a la certificación EFR y percibieron que la organización apoya de cerca el proceso (directivos de toda la organización, trece participantes).

1.3 Acoso sexual laboral

La compañía debe garantizar el bienestar y la seguridad de hombres y, sobre todo, de mujeres a través de mecanismos claros circunscritos a la política de prevención y sanción del acoso sexual laboral, tales como procedimientos de sanción establecidos, medidas de protección para la persona denunciante y un canal específico de denuncias, entre otros. El Comité de Convivencia Laboral de Continental Gold estableció un procedimiento para el tratamiento de quejas por acoso laboral o *mobbing* y capacitaciones periódicas al equipo

que lo integra; no obstante, no se tipificó de manera específica el acoso sexual laboral como infracción; de igual forma, no se encontró evidencia de sensibilización y capacitaciones sobre la prevención del acoso sexual para el Comité de Convivencia Laboral de Continental Gold ni para la organización en general.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Los participantes manifestaron conocer el procedimiento que debe seguirse en casos de acoso sexual laboral; asimismo, afirmaron que sienten seguridad y confianza de denunciar estas situaciones ante el comité de convivencia, que es el encargado de recibir estas denuncias, pues lo integra personal operativo (personal operativo de las áreas de operaciones, obras civiles y mantenimiento; catorce participantes).

Personal administrativo

Dos participantes percibieron que el hecho de que haya más hombres que trabajan en la mina les hace creer que pueden tener ciertas actitudes morbosas frente a las pocas mujeres que hay. Afirmaron que esta situación se está volviendo constante en el lugar de trabajo y resaltaron la necesidad de que se implementen campañas para cambiar estas situaciones (participantes #9 y #14 de servicios auxiliares).

En general, el personal administrativo de las áreas de soporte percibió un ambiente libre de acoso y manifestó saber que, si bien es cierto que están en una industria minera, ello no está relacionado con comportamientos en los que esté amenazada su integridad; por el contrario, su percepción fue de confianza (grupo de personal administrativo; diecisiete participantes).

Personal directivo

No consideraron que sus equipos supieran la diferencia entre acoso laboral y acoso sexual laboral y afirmaron que la no existencia de denuncias no significa que en la organización no se estén presentando estos casos. Sugirieron tener en cuenta que es un campo susceptible para que se den dichas situaciones (directivos de toda la organización, trece participantes).

1.4 Percepción de la diversidad

En esta categoría se buscó reflejar las percepciones de diversidad de los colaboradores de Continental Gold acerca de cómo la compañía gestiona estos temas en el ámbito interno y si en realidad se vive y se siente la diversidad como valor corporativo alineado con la política existente.

Se destacó que la política de diversidad de Continental Gold, en la que se reitera el compromiso de la organización con la diversidad, promueve un enfoque particular de apoyo a la representación femenina.

La empresa define el término diversidad para referirse a toda característica que hace que los individuos se diferencien los unos de los otros. Esto incluye, sin limitarse a, características tales como género, representación geográfica, educación, experiencia, identidad étnica, edad, y situación de discapacidad.

Asimismo, como acciones afirmativas, involucra responsables como el Comité de Nombramientos, Recursos Humanos y Gobernanza Corporativa (denominado el Comité CNHR) para que promueva un proceso de selección basado en el mérito, medido por medio de criterios objetivos como experiencia, educación, experticia y conocimientos generales y específicos relacionados con la industria.

También se trae a alusión el manifiesto de recursos humanos, documento que menciona en forma explícita que la organización reconoce la diversidad y la equidad de género; sin embargo, no es el documento idóneo para promover la estrategia, pues, si bien establece el compromiso escrito, no propone metas, involucrados e indicadores, por lo que el documento que se debe fortalecer es el de la política de diversidad para materializarla como la manifestación oficial escrita de Continental Gold.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Los participantes afirmaron que hay jefes que vienen de otros países con una cultura muy diferente a la que busca promover la organización y no están de acuerdo con la diversidad que impulsa la empresa, lo que dificulta el avance.

Se destacó de manera enérgica que las mujeres en la industria minera deberían tener oportunidades pero que son labores hechas para hombres, que el ser equitativos en oportunidades está bien pero que las mujeres en la mayoría de las actividades mientras no pueden tener el mismo desempeño que los hombres, lo que recarga las funciones en ellos, de modo que son los hombres los que responden por todas las actividades de la mina y sus alrededores.

También hablaron de los mitos y sus experiencias en los años que llevan en la minería; algunos aceptaron que son mitos, no nada comprobado, pero otro grupo sí defendió con contundencia que la madre tierra es la que decide quiénes trabajan en ella (personal operativo de las áreas de ambiental y mina, dieciocho participantes).

Los participantes percibieron que la compañía es incluyente y que no hay discriminación con personas de avanzada edad y por orientación sexual,

religión o raza (personal operativo de las áreas de exploración y obras civiles, siete participantes).

Personal administrativo

Con referencia al proceso de selección, afirmaron que es muy difícil que se contrate a alguien con cierta discapacidad y que, en los casos de las personas que tienen alguna discapacidad en la organización, ello se debe a que llevan muchos años en la empresa o algún accidente en la compañía les generó esa discapacidad y no se permite retirarlas (personal administrativo del área de logística, ocho participantes).

En lo que tiene que ver con equidad de género, sustentaron que en las áreas administrativas es equilibrada, que la fuerza femenina está en realidad en este segmento organizacional, que las oportunidades no se miden por el hecho de si son mujeres u hombres y que el reto de diversidad está en creer en la oportunidad de hombres y mujeres en todas las esferas de la empresa (personal administrativo, doce participantes).

Personal directivo

Afirmaron que existe una política de diversidad, pero que se tiene poco conocimiento de ella y que sabían cuáles disposiciones tiene. Concluyeron que se deben hacer ajustes en las comunicaciones y que en las convocatorias internas y externas se debe acudir al lenguaje incluyente.

Apalancaron la necesidad de trabajar en conjunto lo referente a la equidad de género, en que las mujeres representen de manera contundente el desarrollo de la minería en Colombia y que se está desde 2016 trabajando en esa línea, que hoy ya la compañía está estructurada como organización para lograr y marcar la pauta en el sector como pioneros en la equidad de género y las oportunidades de la igualdad (directivos de toda la empresa, trece participantes).

2. Gestión del talento

2.1 Reclutamiento y selección

Se debe tener en cuenta que parte de las necesidades de la industria es la selección de candidatos que conozcan el sector y la labor; sin embargo, si se vela por la equidad de oportunidades de género, se encontró en Continental Gold un proceso transparente en el que se destacó que el proceso de selección es claro para selección interna y externa, con convocatorias internas alineadas con el establecimiento de una búsqueda efectiva basada en cumplimiento de formación, experiencia, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el cargo.

El procedimiento de convocatorias internas dispone de unos indicadores de cobertura que miden el número de convocatorias internas/número de convocatorias internas cubiertas y meta cumplida (100%).

Por otro lado, Continental Gold cuenta con indicadores desagregados por género en cargos, número de años de permanencia en la organización y promedio de edad, que también puede ser una muestra del proceso riguroso que desarrolla el área de recursos humanos.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Consideraron que no hay un proceso de retroalimentación en las convocatorias y que ellas aplican en mayor medida para los hombres porque las capacitaciones en su mayoría son para ellos. Percibieron poca presencia de mujeres en las capacitaciones que se realizan (personal operativo de las áreas de mantenimiento y exploración, doce participantes).

Por el contrario, otro grupo manifestó que todos sus compañeros de área son empleados de otras áreas de la compañía, en las que les han permitido participar y moverse de cargos con la posibilidad de tener mayores ingresos, mayor conocimiento y posibilidades de aprendizaje (personal operativo de la mina, catorce participantes).

Personal administrativo

Los participantes concluyeron que en la mayoría de los casos ingresan personas externas y no se busca fortalecer el proceso de convocatoria interna, lo que significa que los procesos de ascensos a veces no son posibles porque se trae personal nuevo para las vacantes disponibles. Las posiciones que se presentan en cargos administrativos en su gran mayoría son ocupadas con candidatos externos y los esfuerzos de permitir oportunidades en la compañía están destinados a niveles operativos y no administrativos (personal administrativo, diecisiete participantes).

Personal directivo

Las oportunidades de movilidad entre áreas de participación en convocatorias internas son fomentadas por los líderes de cada proceso, se acompaña a los empleados para que logren cerrar con éxito los procesos y se promueve el desarrollo interno por encima del externo; sin embargo, en algunos casos, por las necesidades del sector, se requieren perfiles especializados, de modo que en el ámbito interno llevaría mucho tiempo entrenar y por ese motivo se deben seleccionar candidatos externos (directivos de toda la organización, trece participantes).

2.2 Desempeño, rotación y oportunidades de ascenso

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Una participante afirmó que la posibilidad de ascenso depende de cada uno, de su preparación y de trabajo para lograrlo. Sin embargo, consideró que para las madres es más difícil porque la preparación les implica tiempo y por esto se pierden de oportunidades para capacitarse y estudiar para tener posibilidades de ascenso (participante #26, mina).

Aseguraron que en la organización no existe un plan de carrera y desarrollo en el que las personas puedan proyectarse para ascender y también percibieron que no son claros los requisitos para los ascensos, por lo que esta decisión la toman los jefes de cada área en forma subjetiva (personal operativo de las áreas de mantenimiento y exploración, doce participantes).

Personal administrativo

Consideraron que el proceso evaluativo de desempeño está muy bien determinado y que les permite sobresalir en sus funciones y demostrar sus capacidades, además del bono que reciben por hacer su trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos (grupo de áreas administrativas, diecinueve participantes).

Aseguraron que las oportunidades de ascenso y crecimiento para el personal administrativo son limitadas o nulas y argumentaron que siempre los perfiles y las necesidades están muy por encima de las posibilidades de los empleados internos, lo que abre paso así a la necesidad de contratar personal externo. Resaltaron que las oportunidades solo están enfocadas hacia el personal operativo, tanto en desarrollo como en beneficios, lo que genera la necesidad de que el personal administrativo esté buscando nuevas oportunidades en el mercado externo (grupo de áreas administrativas, veintitrés participantes).

Personal directivo

En esta categoría no se identificaron las posibilidades de desarrollo y ascenso porque se impulsan las de los niveles de reporte como parte de la estrategia corporativa; sin embargo, el poco entrenamiento y el desarrollo de habilidades del personal interno limitan más allá de oportunidades las necesidades del negocio (directivos de toda la organización, trece participantes).

2.3 Brecha salarial

En muchas ocasiones no se advirtió que la segregación horizontal, las licencias, los sesgos inconscientes y los estereotipos de género impactan en el salario que reciben los empleados puesto que Continental Gold cuenta con un comité de valoración de cargos, descriptores de cargos y tabla de remuneración y adjudicación de salarios.

Contar con estos mecanismos permite que los colaboradores reconozcan que los aumentos, los ajustes de salarios, las bonificaciones, los ascensos y las promociones se dan debido a pautas claras y no de género.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

Esta categoría no fue abordada en el grupo operativo dado que la escala salarial de los empleados operativos es igual y no cuentan con ninguna diferenciación si están en el mismo cargo; por ese motivo no se abordó la categoría.

Personal administrativo

Los participantes afirmaron que las bandas salariales de la organización frente a las de proyectos son muy bajas y percibieron que por esta situación se da la brecha salarial, porque son contratistas que realizan las mismas funciones, pero la remuneración puede en algunos casos triplicarse en comparación con la nómina de Continental (grupo de formalización, siete participantes).

Un participante afirmó que sí hay brecha salarial por género y mencionó que no es clara la tabla de remuneración implementada por recursos humanos y afirmaron que en los ascensos y el aumento de salario influyen los jefes (participante #3, logística).

Personal directivo

Consideraron que existe brecha salarial por género en la organización y que en las condiciones de contrato también se da una diferencia por género. Aseguraron que la brecha salarial entre una mujer y un hombre es más notoria en la compañía (directivos de toda la organización, trece participantes).

3. Estructura organizacional

3.1 Representación

La categoría de representación del género femenino en la estructura organizacional de Continental Gold fue uno de los pilares de mayor interés para este estudio de caso, dado que, con base en la legislación colombiana y los mitos de minera ha venido avanzando de manera significativa en las oportunidades de formación y desarrollo que le permitieron tener las primeras 38 mujeres graduadas como técnicas de minería bajo tierra y que en la actualidad se sigan llevando a cabo acciones afirmativas para tener mayor representación femenina. Con corte en diciembre de 2019, el 18,3% del

personal de la organización eran mujeres. Lo anterior deconstruye los estereotipos que se generan en torno a cargos que a lo largo de la historia han sido ocupados por hombres, en este caso, la minería, que se percibió en colaboradores(as) como un sector machista y en el que la representación es el hombre.

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre este capítulo en los grupos focales:

Personal operativo

El personal operativo consideró que, en las labores de mina, el manejo de volqueta es un cargo que pueden desempeñar operarias. Sin embargo, algunos(as) participantes afirmaron en que es un cargo estereotipado para mujeres en la empresa, pues las operarias que se contratan no tienen la posibilidad de acceder a otro cargo (personal operativo del área de mina, seis participantes).

Afirmaron que, a pesar de que hay presencia de mujeres en su área, percibieron que la estructura en posiciones directivas es masculina, aseguraron que no hay retención ni ascensos de talento femenino en la estructura y argumentaron que uno de los motivos es que las capacitaciones están dirigidas por lo común a hombres (personal operativo del área de exploración, nueve participantes).

Personal administrativo

La compañía viene realizando un esfuerzo por la equidad de género en un sector en el que a lo largo de la tradición no se incluyen mujeres en la operación. No obstante, la estructura de la organización es masculina, para el grupo administrativo, que consideró que las promociones, las oportunidades y las representaciones de mujeres son mínimas para cargos directivos. No se

sintieron representadas por el porcentaje de mujeres en la compañía y tampoco por las funciones hacia las que las mujeres están siendo orientadas en la parte operativa (personal administrativo, catorce participantes).

Personal directivo

Afirmaron que hay suficientes mujeres en posiciones de liderazgo y que la problemática de género no existe en la organización, pues, si bien no hay paridad en la estructura en cargos directivos, esto se debe a que la experiencia en el sector minero la tienen los hombres (directivos de toda la organización, trece participantes).

Conclusiones

Al tener en cuenta el marco teórico y el estudio de caso se podría concluir que la equidad de género no significa que hombres y mujeres se conviertan en los mismos; solamente que el acceso a las oportunidades y a los cambios en la vida no dependan ni estén restringidos por el sexo. En un enfoque con equidad de género no se trata de dar trabajo a las mujeres en deterioro del de los hombres, ni de cambiar los estándares para contratar mujeres, sino más bien de diseñar políticas y programas que respalden que tanto hombre como mujeres disfruten de un efecto más parejo en oportunidades.

Las compañías que reconocen los beneficios potenciales de generar oportunidad por igual para hombres y mujeres y que adoptan acciones para dirigirse, reclutar y retener a mujeres desde la perspectiva de la equidad de género pueden aprovechar una amplia gama de beneficios en términos de desempeño, innovación y rentabilidad.

Algunos de los factores que impiden la diversidad de género en la fuerza laboral en la minería son cuestiones que se pueden abordar con cambios en los esquemas de trabajo y en los equipos, al igual que con un acercamiento proactivo para generar estrategias en las que las mujeres piensen en la minería como una industria igual o más inclusiva en comparación con las demás. Otros factores se basan en prejuicios y estereotipos de género y los enfoques para enfrentar estos distintos desafíos demandan cambios paulatinos en los esquemas y en el equipamiento y también en capacitación y modificaciones en la cultura organizacional.

Para el caso de Continental Gold y las diferentes percepciones recolectadas en los grupos focales se deberá adoptar un enfoque multidimensional para cumplir dicho objetivo; si bien es cierto que la organización viene adelantando unas iniciativas, estas son aisladas y no logran impactar a los empleados y sus percepciones; por ese motivo se sugiere establecer estrategias que puedan servir de guía para el enfoque de equidad de género orientadas hacia la legislación, a lo detectado en los grupos focales y a las nuevas tendencias de equidad de género en el sector minero. Algunas de ellas podrían ser:

- Crear ambientes de trabajo físico inclusivo: se deben considerar las instalaciones y la infraestructura física para que puedan trabajar de manera segura y efectiva; por ejemplo, números de baños equitativos, zonas de cambio de uniformes y salas de lactancia, entre otras posibilidades.
- Desarrollo de una estrategia organizada de equidad de género que incluya metas, monitoreo y rendición de cuentas: La diversidad de género deberá ser parte de la capacitación de la gerencia y los indicadores claves de desempeño y también deberá estar centrada en crear oportunidades y un

ambiente más propicio, además de permitir identificar cuellos de botella, más allá de los sistemas de cuota para mujeres.

- Establecer acciones concretas que se enmarquen en las recomendaciones dadas en el desarrollo de este diagnóstico, la implementación de metas, las personas involucradas y el alcance por medio de KPI teniendo en cuenta que permiten identificar, de manera objetiva, el grado de avance y los resultados que se están obteniendo con respecto a los objetivos de género trazados. Así, será posible ajustar o replantear las metas y las acciones que se están llevando a cabo para alcanzarlas.

- Revisar los materiales y las políticas de reclutamiento para que estén dirigidos a hombres y mujeres: en industrias dominadas por el género masculino, como lo es la minería, las compañías de reclutamiento muchas veces presentan a hombre como empleados o tienen descripciones del estilo de vida en el sitio de trabajo enfocadas hacia los hombres, lo cual puede enviar mensajes implícitos que desalienten a las mujeres a que se postulen de manera natural como en cualquier otra industria. Se debe comunicar de manera más explícita que las oportunidades son para todos, con lenguaje inclusivo y abierto.

- Capacitar al área de reclutamiento y a los(as) líderes en sesgos inconscientes, que por lo común operan en los procesos de reclutamiento y selección y generan que, a veces, estas decisiones se condicionen en forma subjetiva y dificulten la retención de talento diverso; también en lenguaje inclusivo a las áreas de comunicaciones y recursos humanos para evitar sesgos de género o referentes sexistas, en especial en las imágenes y las convocatorias internas y externas. Lo anterior permitirá que la organización gestione sus comunicaciones de manera coherente y detallada con sus compromisos por la equidad de género.

- Fomentar el respaldo de la alta gerencia en relación con la diversidad de género: el liderazgo senior en la industria minera es abrumadoramente masculino; en consecuencia, los hombres por lo general son los encargados de custodiar las posiciones de poder, lo que significa que la transversalidad en el enfoque de género de manera efectiva depende del liderazgo de los niveles directivos de la compañía.
- Identificar y promover mujeres con alto potencial para los posibles ascensos que se presenten en la compañía para así evitar la segregación vertical existente en la empresa.
- Establecer programas de liderazgo femenino en los que las mujeres puedan compartir sus experiencias profesionales y laborales para, de esta manera, mediante estas conversaciones disminuir las barreras internas y externas que dificultan el liderazgo de las mujeres en Continental Gold. El acceso de mujeres a posiciones de liderazgo debe impulsarse a través de la promoción de actividades en las que se fomenten sus capacidades de liderazgo y sus habilidades de negociación, entre otros puntos.
- Crear una cultura más inclusiva y propicia al género: para atraer y retener personal femenino y aprovechar los beneficios de la fuerza laboral diversificada se necesita promover una cultura organizacional inclusiva para ambos, hombres y mujeres. Para crear un ambiente de trabajo inclusivo de género no se trata solo de políticas para contratar más mujeres, sino también de propiciar un ambiente en el que los hombres y mujeres, por igual, reconozcan los beneficios de la diversidad de género y de poner en práctica políticas que aseguren posibilidades de promoción como equidad de género, fomenten el liderazgo y el desarrollo de carrera de las mujeres, apoyen modalidades de trabajo flexibles y respondan ante el acoso sexual o la

discriminación y los penalicen, de modo que no se tomen medidas frente a empleados que no acompañen esta cultura.

- Sensibilizar en nuevas masculinidades a los hombres para entender cómo la construcción de género conlleva una serie de limitantes que generan, muchas veces, consecuencias negativas en su forma de relacionarse con sus pares femeninas.
- Implementar capacitaciones y sensibilizaciones al personal en las que se tipifiquen el acoso laboral y el acoso sexual en el lugar de trabajo, pues se percibió desconocimiento del concepto. Asimismo, es una lucha efectiva para que se empiecen a crear ambientes de seguridad referentes al tema para que, en caso de estarse presentando estas situaciones, los empleados puedan hacer públicas sus denuncias.
- Hacer acompañamiento para el entendimiento del concepto de equidad de género a líderes extranjeros, pues se percibió una negación a la igualdad de oportunidades para mujeres. Estas sensibilizaciones buscan generar aprendizaje de diversos temas, como el origen de las brechas, las barreras internas y externas, los estereotipos de género y los sesgos inconscientes para así evidenciar la realidad de las mujeres en el mundo y fomentar en las empresas lugares más equitativos para trabajar.
- Respaldo modalidades de trabajo flexibles: las políticas de flexibilidad laboral deben respaldar la plena participación en la vida familiar, tanto para hombres como para mujeres, lo que incluye crear oportunidades para turnos rotativos más cortos y para intercambiar rotaciones o esquemas de trabajo que permita la operación. También comprende establecer políticas que puedan ayudar a los padres y las madres trabajadores a que administren de mejor

manera sus responsabilidades familiares y profesionales, lo que daría como resultado una fuerza laboral más eficiente y efectiva.

Si bien es cierto que el porcentaje de personal que no utiliza la tiquetera de tardes libres y vacaciones es del 26 % (según medición efectuada en septiembre de 2019), se deben analizar las causas de la no utilización y hacerles seguimiento debido que en los grupos focales se encontraron casos en los que se adujeron limitantes, como la alta carga laboral y la presión del jefe, que dificultan la decisión de utilizarla.

- Sensibilizar a los líderes para que fomenten el uso de las prácticas de balance entre vida y trabajo y eduquen a sus equipos en términos de flexibilidad puesto que existe una percepción generalizada de que los jefes dificultan la flexibilidad laboral y los beneficios que busca promover el área de recursos humanos junto con el Comité de EFR.
- Respalda oportunidades de desarrollo laboral y equidad salarial para hombres y mujeres: implementar y asegurar que las herramientas del desarrollo de carreras que respalden una mayor equidad de género se cumplan de manera integral y transparente.
- Incluir en el plan de acción metas o cuotas de contratación y ascensos de mujeres en todos los niveles de la organización a mediano y largo plazo.
- Comunicar el plan de carrera y desarrollo para los empleados por cargos, pues se percibió que no conocen o no ven posibles sus siguientes pasos en la organización.

Se constató una percepción generalizada de la existencia de brecha salarial por género, cargos y contratistas, a pesar de que la organización cuenta con todos los mecanismos para evaluación y valoración de salarios. Por ello, como primera acción se recomienda comunicar y socializar los mecanismos de remuneración de manera transversal y directa para que todos los empleados cuenten con la misma información y la tranquilidad en la transparencia de dichos mecanismos.

Continental Gold ha venido generando oportunidades de empleo equitativas y promoviendo la diversidad en la conformación del equipo de trabajo. Al cierre de 2019 contaban con 221 mujeres empleadas con contrato directo, lo que representa el 18,8 % de la fuerza laboral. La compañía lidera iniciativas que fomentan la equidad de género en el sector minero. En 2018, 38 mujeres se graduaron en el programa de Labores Mineras Subterráneas en alianza con el SENA y son las primeras mujeres en Colombia con estas competencias técnicas, lo que significa un gran avance y una considerable contribución para promover la equidad, la oportunidad y la competitividad en el sector.

Sin embargo, el rol de la mujer en la minería va más allá de su vinculación al trabajo, de las discriminaciones que padece o de la exclusión legal superada en época reciente, porque interviene como miembro de una comunidad merecedora de mínimos que permitan el desarrollo sostenible de las compañías mineras y de un país como Colombia, en el que, si bien es cierto que a lo largo de los últimos años se posicionaron como legítimas trabajadoras, el reto se encuentra en sensibilizar a las poblaciones mineras del rol histórico que ha tenido la mujer y de la importancia del trabajo femenino que trascienda las labores que continúan la actividad fuera del hogar.

Las medidas contempladas en la legislación colombiana están fomentando que la igualdad y la equidad de género se den en todas las esferas del país,

pero, como se pudo ver en este estudio de caso, el camino no es fácil, de modo que es imperativo encontrar mecanismos de integración e igualdad en la industria minera y la capacidad de que todos los que integren la cultura organizacional de Continental Gold le apuesten a la equidad de género es un reto mayúsculo, que atraviesa todos los niveles de la organización y hará que muchas de sus políticas, sus procesos y sus acciones se vuelquen hacia esta oportunidad de fomentar en las mujeres las oportunidades igualitarias y así ser referente en el país para las demás empresas mineras.

Referencias

- Agencia Nacional de Minería, ANM (2019). *Informe de gestión. Primer semestre de 2019*. ANM. <https://www.anm.gov.co/?q=content/informes-de-gestion>
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (2012, septiembre). *Lineamientos de la política pública nacional de equidad de género para las mujeres*. Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. <http://www.equidadmujer.gov.co/Documents/Lineamientos-politicapublica-equidad-de-genero.pdf>
- Alto Comisionado para la Paz, ACP (2016). *Las mujeres como protagonistas en la construcción de paz*. <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Cartillamujeres-paz-12-sept-2016.pdf>
- Ander Arcos, A., y Rivera Guzmán, E. (2018). *Brechas de género en la minería. La minería artesanal y de pequeña escala colombiana desde una perspectiva de género*. Alianza por la Minería Responsable. <https://www.responsiblemines.org/2018/12/estudio-brechas-de-genero-en-la-minera-la-mineria-artesanal-y-de-pequena-escala-desde-una-perspectiva-de-genero/>
- Archila, M. (2014). *Aspectos sociales y políticos de las mujeres en Colombia, siglos XX y XXI*. Universidad Nacional de Colombia. <https://studylib.es/doc/7167336/aspectos-sociales-y-pol%C3%ADticos-de-las-mujeres-en-colombia-...>
- Arredondo Domínguez, É. R., Villalta Jadán, B. E., Martínez Patiño, E. A., Aldaz Bombón, Ó. R., y Gómez Cárdenas, R. E. (2019). El impacto de los grupos focales como una herramienta de investigación de mercado. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(edición especial), 1-18. <http://files.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/200004977->

9c9759d8fd/EE%2019.06.53%20El%20Impacto%20de%20los%20grupos%20focales%20como%20una...pdf

Banco Mundial (2017). *Rentas mineras (% del PIB)*. Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MINR.RT.ZS>

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (2018). *Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer*. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Recuperado el 28 de marzo de 2018 de <http://www.equidadmujer.gov.co/Paginas/equidad-mujer.aspx>

Consejo Minero (2016). *Minería en cifras, enero de 2016*. Consejo Minero. ...

Continental Gold (2019). *Continental Gold*. Continental Gold. <https://www.continentalgold.com/es/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2019). *Sistema estadístico nacional, SEN*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/138-espanol/446-sistema-estadistico-nacional>

Departamento Nacional de Planeación, DNP (2010). Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014). Recuperado el 11 de marzo de 2011 de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>

Fierro Morales, J. (2012). *Políticas mineras en Colombia*. Instituto para una Sociedad y un Derecho Alternativos. <https://es.slideshare.net/delDespojoCronicas/politicas-mineras-en-colombia>

Fonseca, H. (ed.). (2004). *Minería. Impactos sociales y ambientales*. Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales, MMBT. https://www.academia.edu/35933904/Miner%C3%ADa_Impactos_sociales_y_ambientales

Legis (2015). *Proceso de selección en Colombia*. Legis. <http://www.gestionhumana.com.ezproxy.eafit.edu.co/gh4/ArticulosPorS>

ubtema.asp?IdSubtema=263&CodSeccionBancoConocimiento=&pag=8

Ministerio de Minas y Energía (2015). *Seguridad en las labores mineras subterráneas*. Ministerio de Minas y Energía. https://www.minenergia.gov.co/documents/10180/698204/CARTILLA_SeguridadEHigieneMinera_baja.pdf/8c6adfe1-dc6d-43f2-a1f0-1b5b1c79d9cd

Observatorio de Asuntos de Género (2015). *La inclusión laboral de las mujeres en Colombia*. Observatorio de Asuntos de Género. <http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag-boletin-1512.pdf>

Olarte Fernández, T. (2011). *La participación política de las mujeres en Colombia: avances, retos y análisis sobre la presencia y acceso de las mujeres a los espacios públicos de decisión en el país*. Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag_boletin-13.pdf

Organización de las Naciones Unidas, ONU (2012). *Gente resiliente en un planeta resiliente. Informe sobre la sostenibilidad mundial*. ONU. <http://www.manosunidas-online.org/redes/index.php/doctema-desarrollosostenible-menu/179-onu-gente-resiliente-en-un-planeta-resiliente>

Presidencia de la República (2015). *Decreto 1886, de 21 de septiembre de 2015, por el cual se establece el reglamento de seguridad en las labores mineras subterráneas*. Presidencia de la República. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201886%20DEL%2021%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202015.pdf>

Red de Desarrollo Sostenible de Colombia (2010). *Red de Desarrollo Sostenible de Colombia*. Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Recuperado el 12 de abril de 2013 de <http://www.rds.org.co/gestion/>

Salinas Meruane, P. I., y Cordero Chau, C. F. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(61), 119-130. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57170>

Servicio Nacional de Geología y Minería de Chile; Sernageomin (2015). *Fuerza laboral de la gran minería en Chile: 2015-2024. Diagnóstico y recomendaciones*. Consejo de Competencias Mineras. <https://www.oitcinterfor.org/node/6841>

Stefanović, A. F., y - Saavedra Alvayay, M. (2016). *Las mujeres en el sector minero de Chile: propuestas para políticas públicas de igualdad*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40405-mujeres-sector-minero-chile-propuestas-politicas-publicas-igualdad>

Unidad de Planeación Minero Energética, UPME (2010). *Indicadores de la Minería en Colombia, Seguimiento al plan nacional de desarrollo minero 2007-2010*. UPME. http://www1.upme.gov.co/simco/Cifras-Sectoriales/EstudiosPublicaciones/Indicadores_de_la_mineria_en_Colombia_2010.pdf