



CONCILIACIÓN LABORAL, PERSONAL Y FAMILIAR: UN DESAFÍO ESTRATÉGICO PARA EL RUBRO



La incorporación de nuevas normativas laborales, esquemas de turnos más flexibles y programas de bienestar están reconfigurando la gestión de personas en minería, en un contexto marcado por crecientes exigencias en salud mental, inclusión y atracción de talento.

POR FRANCISCA ORELLANA

Frente a turnos extensos y operaciones en lugares remotos, lograr buenas prácticas que permitan conciliar el trabajo con la vida laboral y personal se ha convertido en un desafío relevante para la industria minera, que poco a poco avanza en mejorar sus prácticas.

“La conciliación se ha tornado crítica en la minería por la intensidad de los turnos y la distancia a los hogares, lo que afecta directamente la salud, retención y desempeño de las personas”, destaca el socio de consultoría en personas de EY, Patricio Cristi.

En ese sentido, para contrarrestar esta dificultad son varias las normativas y nuevas prácticas que están buscando promover y mejorar las condiciones laborales. Una de ellas es la Ley 21.645 de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral, “que reconoce la corresponsabilidad social e incluye instrumentos como el trabajo híbrido, adaptación de turnos y uso preferente de feriados para cuidadores, lo que refleja que este tema ya es estratégico a nivel nacional”,

detalla Cristi, y añade que esta norma se diseñó con aportes de actores como sindicatos y empresas mineras, lo que “demuestra que la conciliación es hoy un factor de competitividad para asegurar continuidad operativa, bienestar laboral y capacidad de atraer talento”.

El presidente de la Cámara Minera de Chile, Manuel Viera, indica que, no obstante, la minería extractiva exige presencialidad, lo que hace inviable el teletrabajo para gran parte de los operarios y técnicos: “Esto obliga a la industria a buscar soluciones físicas, como residencias familiares y turnos adaptativos. La salud física y mental debe ser cuidada, por cuanto el sistema de turnos rotativos tradicionales a menudo genera fatiga crónica y dificultades para integrarse plenamente en la dinámica familiar y social durante los días de descanso, entre otros”.

Coincide Carla Rojas, coordinadora de inclusión y género del Observatorio de Gestión de Personas de la FEN de la Universidad de Chile, al indicar que la conciliación aparece como un

La conciliación es un eje estratégico para mejorar la calidad de vida, “lo que también impacta en la capacidad productiva de los y las trabajadoras, y en la capacidad de atraer y retener talentos en una organización”, dice Carla Rojas, del Observatorio de Gestión de Personas de FEN UChile.

eje estratégico para mejorar la calidad de vida y permitir una mejor salud y vejez, “lo que también impacta en la capacidad productiva de los y las trabajadoras, y en la capacidad de atraer y retener talentos en una organización”.

Aunque la continuidad operacional es un elemento fundamental en la gestión de la minería, Rojas sostiene que también “es relevante considerar la conciliación para poder satisfacer las expectativas no monetarias, especialmente de los y las jóvenes, quienes demandan mejor salud mental”.

En ese sentido, considera que también la implementación de medidas como la Ley Karin o la Ley de 40 horas son un avance que ha facilitado y acelerado el cambio cultural en la industria: “Han obligado a las empresas a mantener protocolos vigentes y accesibles de acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo, y facilitado la conciliación de la vida personal y familiar. Esto ha generado que se cuestione el concepto de que para estar en la industria hay que tener “cuero

de chanco”, que normalizaba el acoso laboral y el trato violento en las operaciones, impactando también en la seguridad laboral y en la accidentabilidad”.

Medidas

Varias son las iniciativas que se han implementado en el sector: “Algunas compañías mineras están en la reducción de los turnos de ciclo largo por turnos de ciclo corto. Turnos de 20x10 o 14x14 son cada vez más raros en las empresas mineras, habiendo más personal en modalidad de ciclo corto como 5x2, 4x4 o 4x3”, dice Rojas.

“De acuerdo al Consejo de Competencias Mineras, existe una disparidad entre empresas mineras y proveedoras, ya que en las primeras se reporta que ya existe un 46,6% de personal en turno de ciclo corto ante solo 18,8% en empresas proveedoras”, destaca. Incluso, cuenta que faenas mineras que tienen mayor cercanía a áreas urbanas ya no utilizan la modalidad de los campamentos, “sino que regresan a sus hogares o pensiones a diario, contando con trasla-



Medir los resultados

■ Uno de los desafíos relevantes de las medidas que se están implementando en la industria es contar con mecanismos que permitan medir su impacto, identificar oportunidades de mejora y promover su adopción entre las empresas proveedoras.

El desafío, dice Patricio Cristi, socio de consultoría en personas de EY, es que todas estas mejoras para conciliar el aspecto laboral con la familia y el hogar sean llevadas a terreno de forma efectiva: "Que las empresas los internalicen, diseñen ajustes concretos para turnos mineros y evalúen su impacto real en indicadores de salud, seguridad y productividad. Sin mediciones sistemáticas y aplicación efectiva, la conciliación puede quedar solo en el marco legal sin transformarse en mejoras operativas tangibles".

Para Carla Rojas, coordinadora de inclusión y género del Observatorio de Gestión de Personas de la FEN de la Universidad de Chile, los principales indicadores que las empresas deben monitorear en este sentido van desde la rotación de los trabajadores, la capacidad de retención, las razones de deserción -mediante encuestas de salida-, las brechas salariales de género, las brechas en el uso de beneficios de conciliación, las encuestas de satisfacción y clima laboral, además de cruzar los datos con la accidentabilidad.

do hacia sus lugares de trabajo".

Otro elemento de gran importancia es la implementación de psicólogos permanentemente disponibles en las faenas mineras. Teck tiene un centro de ese tipo, gestionado por la consultora Diversity, explica Rojas, lo que permite realizar contención, orientación y derivación de casos de acoso o violencia en el trabajo. "Este tipo de medidas han sido implementadas por diversas empresas y es de suma relevancia, ya que las operaciones en la industria no cesan y, si no se cuenta con personal disponible para atender emergencias en el momento en el que se producen, no se está realizando una gestión de riesgos efectiva", dice

Viera añade que se han implementado también protocolos de desconexión, "logrando mayor retención femenina y bienestar".

Ejemplos

Minera Antucoya y Minera Los Pelambres han implementado la flexibilidad y rediseño de turnos, destaca Viera. En ellas, Antofagasta Minerals implementó el Programa

Relevos, "uno de los casos más aplaudidos de la industria porque permite a operadores, especialmente mujeres de comunidades aledañas, trabajar en turnos de media jornada o sistemas flexibles y volver a sus casas diariamente, compatibilizando la operación de camiones de extracción (CAEX) con la vida familiar".

El presidente de la Cámara Minera también destaca la implementación de Ley de 40 horas en Codelco, que "ha sido pionera en adaptar sus sistemas excepcionales de turnos (jornadas de trabajo y descanso) para cumplir con la reducción progresiva de horas semanales, buscando resguardar el descanso y armonizar la vida personal con la intensa faena".

Por otra parte, Minera Candelaria logró la certificación con la Norma Chilena 3262, mientras que BHP y Anglo American han trabajado en la eliminación del acoso y violencia, implementando "políticas y protocolos rigurosos para asegurar entornos seguros, erradicar la violencia y proteger el bienestar integral", concluye Viera.