

DOBLE CLICK

ECONÓMICO

Más que una columna

Diversidad como estrategia: la transformación laboral de la gran minería chilena en la última década

Por Francisca Pérez, PhD en economía, académica Escuela Negocios UAI y Magdalena Aninat, Directora Centro Futuros Empresariales UAI

Chile enfrenta un nuevo ciclo minero en un contexto internacional marcado por la transición energética y la creciente demanda por minerales críticos como el cobre y el litio. Con una cartera de inversión proyectada superior a los US\$100 mil millones hasta 2034 según Cochilco¹ y una demanda estimada de casi 37 mil nuevos trabajadores en la próxima década según la Alianza CCM-Eleva², la disponibilidad de capital humano se ha transformado en una variable estratégica para la competitividad sectorial. En este escenario, el aumento sostenido de la participación femenina en el empleo de la gran minería chilena—que pasó de 7,7% en 2014 a 23,1% en 2025— constituye uno de los cambios estructurales más relevantes del mercado laboral industrial del país.

En perspectiva comparada, el hecho que hoy de 100 trabajadores en la gran minería alrededor de 23 sean mujeres sitúa a este sector a la delantera, superando a referentes como Australia (21,5%) y Canadá (18,6%), economías donde incluso las mujeres tienen niveles de participación en la economía nacional que son bastante mayores que en Chile³. Esta transformación no es simplemente reflejo de un crecimiento a nivel país del empleo femenino, sino resultado de decisiones estratégicas adoptadas por empresas y actores institucionales. En este Doble Click Económico analizamos los factores que explican este avance, sus efectos sobre la industria y sus trabajadores, y los desafíos que plantea hacia adelante.

La convergencia que habilitó el cambio

La transformación del empleo en la gran minería no fue un cambio espontáneo, sino un fenómeno sectorial deliberado que fue consolidándose a lo largo del tiempo. Como muestra el gráfico 1, mientras la incorporación de las mujeres en el empleo nacional mostró variaciones acotadas en la última década, la gran minería triplicó su proporción de mujeres en poco más de una década, con un cambio especialmente relevante a partir del año 2019-2020. Según analiza un estudio del Centro Futuros Empresariales UAI, el proceso de cambio no fue espontáneo, sino el resultado de la convergencia entre condiciones económicas, institucionales y culturales favorables y decisiones deliberadas dentro de las mismas empresas mineras.

¹ Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) (2025). Informe Cartera de Proyectos de Inversión Minera en Chile. Período 2025- 2034.

² CCM-Eleva (2025). Estudio fuerza laboral de la gran minería chilena 2025-2034.

³ La tasa de participación laboral femenina en 2025 alcanzó 63,1% en Australia y 61,1% en Canadá, en comparación con Chile donde llegó a 52,9% según datos de la OCDE.

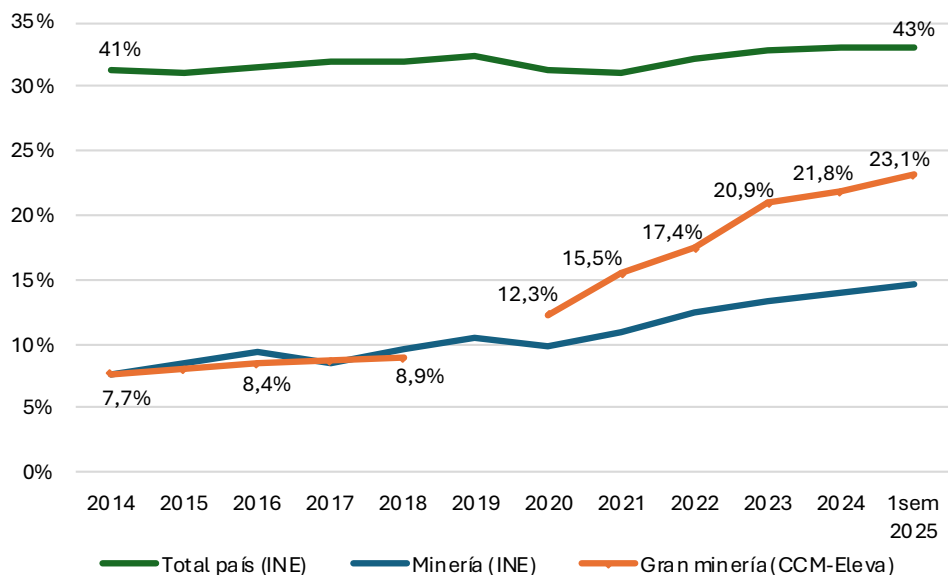


Gráfico 1: Proporción de mujeres en el empleo a nivel nacional, en la minería y en la gran minería en Chile

Fuente: Elaboración propia con datos del INE y reporte CCM-Eleva al 1er semestre 2025 con datos de 13 empresas de la gran minería: Antofagasta Minerals, Anglo American, BHP, Codelco, Freeport, Glencore, Collahuasi, CMP (CAP), Gold Fields, Lundin Mining Candelaria, SQM Litio y Potasio, SQM Nitratos Yodo y Teck.

En primer lugar, se produjo una creciente presión por capital humano como resultado del super ciclo minero, impulsado por los altos precios del cobre y la expansión de la inversión minera, que llega a su peak cerca de 2012-2013. El envejecimiento de la fuerza laboral minera se manifestó como un tema crítico y el aumento proyectado de la capacidad productiva generaron brechas relevantes en perfiles técnicos y operacionales. Ampliar el pool de talento dejó de ser una opción reputacional para transformarse en una necesidad productiva, al igual que aparece hoy de cara al próximo ciclo de expansión de la minería⁴.

En segundo lugar, la legitimidad social adquirió centralidad. La minería enfrentó un período de mayor escrutinio público en torno a la sostenibilidad ambiental y desarrollo territorial, junto a la discusión sobre su aporte a los recursos fiscales que culminó con la ley del royalty del 2023. Este debate coincidió con una agenda de equidad de género instalada en el debate nacional e internacional. La diversidad pasó a vincularse con modernización organizacional y licencia social para operar.

En este contexto, dos elementos adicionales fueron determinantes para impulsar un cambio en el mercado laboral minero. Por una parte, la decisión de las altas gerencias de compañías de la gran minería, que fijaron metas explícitas de participación femenina e integraron su seguimiento en la gestión estratégica. Y, por otra parte, la institucionalidad público-privada otorgó continuidad al proceso y espacios de colaboración y aprendizaje compartido por medio de la Mesa Mujer y Minería que congregó a actores claves de la industria desde el Ministerio de Minería y el Ministerio de la Mujer. Reflejo de este trabajo en conjunto, es la incorporación de metas concretas de incorporación de mujeres en el sector en la Política Nacional de Minería al 2050 publicada en el año 2022.

Implementación: cambios operacionales y transformación cultural

Si bien el proceso se inició a partir de un objetivo, las compañías realizaron ajustes en procesos y prácticas organizacionales inicialmente sin una hoja de ruta completamente definida. El proceso se fue construyendo de manera progresiva, enfrentando obstáculos operativos y culturales lo que generó aprendizaje organizacional y ajustes sucesivos en prácticas de supervisión y gestión, fomentando la innovación interna.

Las empresas revisaron mecanismos de reclutamiento, ampliaron fuentes de búsqueda y desarrollaron programas de formación vinculados a contratación efectiva. Asimismo, realizaron inversiones en infraestructura básica (adecuación de infraestructura operativa y equipamiento técnico con enfoque de género) para asegurar condiciones de trabajo apropiadas no solo en áreas administrativas, sino también en las faenas donde hasta 1996 el Código del Trabajo prohibía la entrada de mujeres a la mina⁵.

⁴ De los 37 mil nuevos trabajadores proyectados para la gran minería al 2034, 13% corresponde a expansión de capacidad y 87% a reemplazo por retiros. Los mayores requerimientos se concentran en mantenedores mecánicos y operadores de equipos móviles, que en conjunto representan cerca de la mitad de la demanda estimada (CCM-Eleva, 2025).

⁵ El 17 de marzo de 1996, la Ley N° 19.250 deroga el artículo 15 del Código del Trabajo que prohibía que las mujeres trabajaran en faenas mineras subterráneas y en labores consideradas "peligrosas para las condiciones físicas o morales propias de su sexo".

Un componente central fue el cambio cultural. La diversidad dejó de ser un tema circunscrito a las áreas de recursos humanos y pasó a instalarse como asunto estratégico de gestión empresarial. La formalización de protocolos de prevención y gestión de acoso, bajo principios de tolerancia cero, fue un elemento clave para sostener la integración. El proceso solo logró consolidarse cuando fue asumido como un esfuerzo colectivo y no como una agenda exclusiva de mujeres.

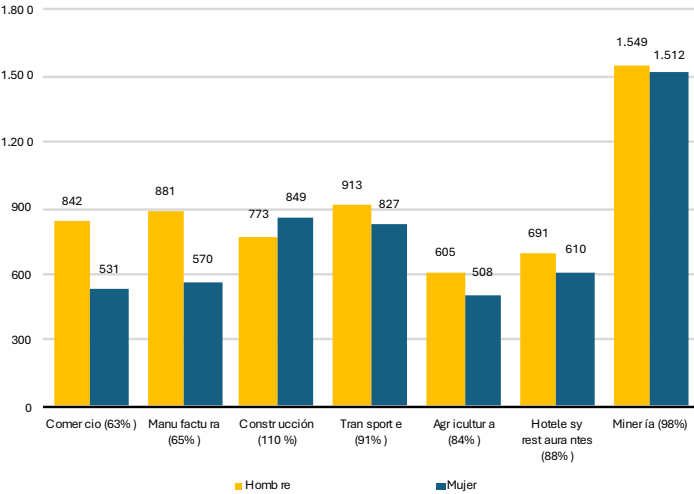
La transformación tecnológica fue un catalizador de este proceso. La automatización y la teleoperación disminuyeron la centralidad de tareas físicamente intensivas y elevaron la demanda por competencias técnicas y digitales, ampliando los espacios para la participación femenina. A la vez, aumentó la profesionalización en la organización del trabajo, reduciendo barreras informales.

Efectos en gestión, capital humano y desarrollo territorial

La incorporación de mujeres en la minería ha generado efectos que trascienden la dimensión de equidad e inclusión. Tras una década de transformación, actores de la industria reportan mejoras en la calidad de la gestión, mayor disciplina operacional, fortalecimiento de la cultura de seguridad y avances en el clima laboral (Pérez & Aninat, 2026). En una industria altamente competitiva, donde la continuidad operacional y el cumplimiento de estándares son críticos, estos factores tienen relevancia económica.

Desde la perspectiva de capital humano, el proceso ha ampliado el pool de talento disponible y elevado el perfil formativo de las trabajadoras incorporadas, en un contexto de creciente automatización y digitalización. Para las mujeres, el ingreso al sector ha significado acceso a empleos de alta productividad y remuneración en una industria con salarios superiores al promedio nacional y brechas de género relativamente más acotadas (ver gráfico 2a). Es interesante destacar que parte de esta menor brecha parece vincularse con la organización del trabajo: a diferencia de otros sectores, hombres y mujeres trabajan jornadas muy similares (ver gráfico 2b), en gran medida, debido a la estructura de turnos estandarizados y a una participación femenina equilibrada entre turnos de ciclo corto y largo (CCM-Eleva, 2025). Esta menor dispersión horaria reduce una fuente relevante de brecha salarial dentro de ocupaciones y refuerza el carácter inclusivo del sector en términos de movilidad económica regional⁶.

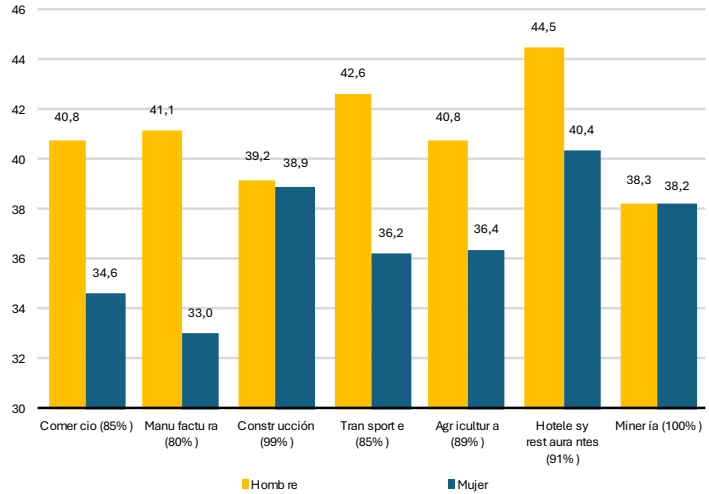
Gráfico 2a: Salario promedio de hombres y mujeres de la ocupación principal en la minería (millones de pesos, mensuales)



Nota: Entre paréntesis se reporta el salario promedio de las mujeres en relación con el salario promedio de los hombres (en porcentaje).

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) de 2014 y 2024.

Gráfico 2b: Horas trabajadas promedio por hombres y mujeres en la ocupación principal en la minería



Nota: Entre paréntesis se reportan las horas promedio trabajadas por las mujeres en relación con las horas promedio trabajadas por los hombres (en porcentaje).

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) de 2024.

⁶ La literatura económica muestra que una parte importante de las brechas salariales dentro de las ocupaciones se asocia a esquemas laborales que premian jornadas extensas y disponibilidad permanente ("greedy work") (Goldin, C. (2014). *The Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*. American Economic Review, 104(4), 1091–1119).

Pese a estos avances, persisten desafíos relevantes. Las grandes compañías enfrentan altas tasas de rotación femenina, una concentración de mujeres en ciertos tipos de ocupaciones y una presencia aún limitada en niveles de alta dirección. La expansión femenina hacia posiciones de liderazgo es clave para que los cambios organizacionales observados se consoliden y permeen de manera estructural a toda la jerarquía. Estudios muestran que una mayor presencia femenina en posiciones de liderazgo se asocia con menores brechas de promoción y remuneración dentro de las organizaciones, además de estándares más homogéneos en la evaluación y sanción de conductas laborales (Kunze & Miller, 2017; Dalvit, Patel y Tan, 2022; Egan, Matvos y Seru, 2022)⁷.

Evitar la segmentación ocupacional también es estratégico de cara al nuevo ciclo minero. La mayor parte de la demanda de empleo futura se concentrará en roles operacionales y técnicos asociados a la transformación tecnológica del sector. Además, el nuevo ciclo minero, marcado por un impulso a la inversión en la macrozona norte, dinamizará actividades complementarias como la construcción, la energía y servicios industriales (ver gráfico 3), ampliando la competencia por talento y elevando la necesidad de políticas sostenidas de formación y retención.

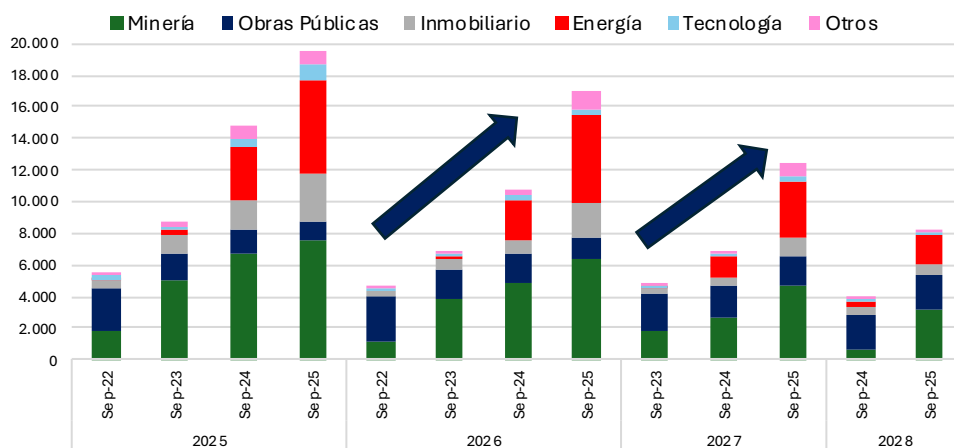


Gráfico 3: Proyección de inversión privada anual por sector para el periodo 2025-2028 (millones de dólares)

Nota: el gráfico presenta las proyecciones de inversión anual contenidas en los reportes de septiembre de cada año del catastro de Bienes de Capital de la Corporación de Bienes de Capital (CBC). Los datos están actualizados al 3er trimestre de 2025. *Fuente:* Presentación Ministerio de Hacienda, 22 de octubre 2025, disponible en <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/presentaciones>

Por último, dado que el modelo productivo minero es intensivo en contratistas y empresas proveedoras, asegurar que los estándares de diversidad y cultura organizacional se extiendan a la cadena de suministro será determinante para sostener los avances y fortalecer la legitimidad territorial. Si la transformación se limita a empresas mandantes, su impacto sistémico será menor. La consolidación de la diversidad como ventaja competitiva depende de su irradiación hacia todo el ecosistema productivo.

BOTTOM LINE

una agenda para la industria y otros sectores productivos

La integración femenina en la gran minería chilena plantea una serie de aprendizajes. El primero es que no fue un fenómeno espontáneo ni exclusivamente normativo, sino el resultado de la convergencia entre presión por capital humano, liderazgo empresarial, institucionalidad estable y un entorno social que exigía mayor legitimidad y equidad de género. La transformación tecnológica amplificó este proceso.

Aun cuando persisten desafíos en la integración femenina en la minería, un segundo aprendizaje que deja este caso es que el proceso genera efectos positivos, entre ellos, mejoras en prácticas organizacionales, ampliación del capital humano disponible, acceso de mujeres a empleos de alta productividad y fortalecimiento de la legitimidad territorial de la industria.

⁷ Kunze, A. y Miller, A. (2017). Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. *Review of Economics and Statistics*, 99(5), 769-775.
Dalvit, N., Patel, A. & Tan, J. (2022). Intra-firm hierarchies and gender gaps. *Labour Economics* 77, 102029.
Egan, M., Matvos, G., & Seru, A. (2022). When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct. *Journal of Political Economy*, 130(5), 1184-1248.

Así, de cara al nuevo ciclo de expansión de inversiones mineras y para aprovechar sus beneficios, se abren espacios para proponer una agenda de acción en distintos niveles:

- **Para la industria minera**, la prioridad es consolidar la incorporación femenina como una estrategia estructural de gestión de capital humano. No puede tratarse como un programa acotado, sino como parte de la planificación de talento frente a la transformación productiva. Para que su impacto sea sostenible, la expansión debe afianzarse en roles operacionales y de liderazgo, evitando segmentaciones internas. La ventaja competitiva dependerá de que el cambio sea sistémico y se extienda a toda la cadena de valor.
- **Para otras industrias estratégicas**, la lección es integrar tempranamente la ampliación del talento femenino como componente de competitividad, articulando diagnósticos de demanda de talento futura, formación con competencias tecnológicas actualizadas y transformaciones culturales que faciliten no solo la atracción, sino también la retención.
- **Para la política pública y el Estado**, el desafío es sostener y profundizar la coordinación público-privada para acelerar la inclusión femenina en distintos sectores productivos, fortaleciendo la formación en áreas STEM donde existe una subrepresentación femenina y apoyando programas de reconversión vía upskilling y reskilling frente a la transformación tecnológica. Junto con ello, es clave avanzar en políticas que fomenten la coparentalidad efectiva y amplíen la oferta de servicios de cuidado reduciendo barreras estructurales para la participación de las mujeres en el mercado laboral.

SOBRE UAI Y LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Con más de 70 años de trayectoria, la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez es una de las más prestigiosas de Chile y un referente en la formación de líderes empresariales de Latinoamérica. Su excelencia está respaldada por su triple acreditación internacional (Equis, AMBA y QS) desde el año 2015, única en el país, y por la alta calidad de sus posgrados, MBAs y cinco carreras de pregrado. Su destacado cuerpo académico contribuye con investigación de alto nivel, donde destaca el ámbito de la economía y finanzas.

NEGOCIOS.UAI.CL

SOBRE ICARE

ICARE es una corporación privada sin fines de lucro e independiente de intereses gremiales y políticos, fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. Proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas. Además sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro.

ICARE.CL