



La Transformación Digital en la minería y su impacto en la estrategia de la fuerza de trabajo y en el liderazgo



La Transformación Digital en la minería y su impacto en la estrategia de la fuerza de trabajo y en el liderazgo

Frente a una realidad en la cual las empresas mineras están enfrentado un proceso de transformación digital importante que implica la automatización, la incorporación del teletrabajo y la creación de centros de operaciones remotas, ¿Cómo esto impacta en la estrategia de la fuerza de trabajo? ¿Qué implicancias podría tener en la relación con las comunidades? ¿Qué nuevas competencias de liderazgo se requieren para dirigir en la incertidumbre y transformarse en medio de la disrupción?

Dada la nueva realidad que estamos viviendo, no es de sorprender que **dos de las diez tendencias de la minería** para 2020⁽¹⁾ **estén relacionadas** con temas de la gestión de las **personas**:

- a) **La estrategia de la fuerza laboral y su relación con las comunidades**
- b) **El Liderazgo en la era digital**

Ya lo habíamos anticipado en nuestro estudio sobre Tendencias de Capital Humano 2020⁽²⁾, en donde se pone de manifiesto el rol que debe cumplir la Empresa en la sociedad (comunidades) y los desafíos que implica esto para los líderes.

Con la revolución digital, la minería está impulsando cambios importantes dentro de sus operaciones. **La automatización, el teletrabajo e incluidos los centros de operaciones remotas**, podrían desplazar potencialmente hasta el 60% o el 70% de las funciones en las operaciones mineras⁽³⁾, un impacto que probablemente se sentirá más en los roles de nivel operativo, que a menudo están ocupados por personas que viven en las comunidades en las que operan las minas.

Si bien la **transformación digital crea** muchos **nuevos roles**, la pregunta es si **éstos están en al mismo nivel y ubicación** que los roles anteriores. La minería reconoce que tienen una responsabilidad con las comunidades en las que operan, y que su "licencia social" es fundamental para su negocio, por ende, subestimar el impacto de la transformación digital en las comunidades locales puede obstaculizar su capacidad para operar.

De la misma manera que las empresas mineras llevan a cabo la planificación de la vida útil de sus activos, **la planificación estratégica de la fuerza de trabajo** a más largo plazo es cada vez **más crítica** para la entrega de los resultados y para asegurar que se mitiguen las posibles repercusiones en las comunidades locales.

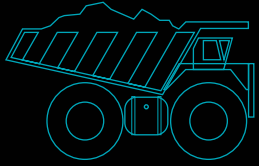
Debido a esto, a medida que las empresas impulsen el uso de la automatización y las tecnologías digitales para mejorar las operaciones, habrá **decisiones clave que tomar**. Por ejemplo, si un porcentaje importante de trabajadores locales es impactado por las transformaciones digitales, los **líderes tendrán que evaluar** un mejor **equilibrio** entre **nivel de automatización** versus utilizar **personas**, para lograr el mismo resultado.

Si bien la transformación digital crea muchos roles nuevos, la pregunta es si éstos están en al mismo nivel y ubicación geográfica que los roles anteriores

1 Deloitte Insights | Tracking the trends 2020 | Leading from the front | 2020 (https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/tracking-the-trends-2020/DI_Tracking-the-trends-2020.pdf)

2 Deloitte | Global Human Capital Trends 2020 | (<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>) | 2020

3 Andrew Swart | Deloitte | "Ahead of the Trends," Canadian Mining Magazine, Fall 2019 | (<http://flip.matrixgroupinc.net/cmmq/2019/fall/#page=26>) | October 3, 2019.



Las compañías mineras deben entender el impacto de la transformación digital y empezar a pensar de manera diferente sobre el futuro de la fuerza de trabajo y su relación con las comunidades

El 2019, Deloitte publicó un artículo titulado “Value Beyond Compliance: A new paradigm to create shared value for mines, communities and government”⁽⁴⁾. En este artículo se analizan algunas estrategias que podrían tomar las empresas mineras para enfrentar este desafío:

- a. Re-entrenamiento y redistribución.** La mina del futuro probablemente requerirá trabajadores con un conjunto diferente de habilidades de las que las personas poseen hoy en día. Esto significa que los trabajadores tendrán que ser reentrenados, incluidos los de las comunidades locales.
- b. Cambio de perspectiva.** Muchas de las habilidades que poseen los trabajadores de las comunidades locales pueden transferirse a otras industrias. Las empresas mineras deben apuntar a educar a las comunidades sobre las opciones de carrera disponibles para ellas en el mercado y ayudar a mejorar las competencias para cerrar cualquier brecha para que estén mejor posicionadas para prosperar en el futuro.
- c. Empoderar a las empresas locales.** Muchas empresas mineras se centraron en el desarrollo de proveedores locales en categorías de baja complejidad/bajo valor, como servicios de limpieza, catering y seguridad. Para preparar a las empresas locales para satisfacer sus necesidades laborales futuras, las empresas mineras deben ayudarles a desarrollar habilidades

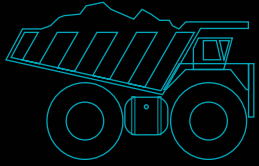
más estratégicas y especializadas, como la fabricación y el mantenimiento de equipos mineros pesados, servicios mineros, consultoría etc., esto puede permitir a las empresas locales obtener una mayor capacidad tecnológica y emplear un mayor número de miembros de la comunidad.

Y dado esos desafíos, **¿cuál es el rol que debe cumplir el liderazgo?**

Deloitte ha identificado **cuatro tendencias** que **definirán el estilo del liderazgo** en la industria minera del futuro: el surgimiento de equipos no tradicionales; la creación de roles exponenciales; la proliferación de datos y la presión por incrementar la diversidad e inclusión.

Para muchas empresas, estas tendencias están ayudando a impulsar las decisiones en torno al diseño de la fuerza de trabajo, sin embargo, **abren preguntas sobre cómo debería ser el estilo de liderazgo** que debe gestionar equipos multifuncionales en constante evolución, donde los mecanismos tradicionales para definir roles y responsabilidades y medir el rendimiento ya no son apropiados.

4 Deloitte South Africa, Value Beyond Compliance: A new paradigm to create shared value for mines, communities and government, Deloitte, February 2019, <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/energy-and-resources/articles/value-beyond-compliance-mining.html>, October 3, 2019.



Los desafíos en el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo son particularmente relevantes en una industria que se ha caracterizado por ser predominantemente jerárquica

Analicemos estas tendencias y las **posibles competencias** que las empresas mineras deben desarrollar en sus **líderes del futuro**.

a. El surgimiento de equipos no tradicionales. A medida que la industria minera avanza hacia operaciones integradas, se están reinventando los flujos de trabajo en toda la mina. Actualmente la automatización permite a las personas trabajar de forma remota y a las empresas depender en mayor medida de los trabajadores contingentes, lo que resulta en equipos compuestos tanto por empleados a tiempo completo como por trabajadores ocasionales que pueden estar sentados en diferentes ubicaciones geográficas.

Esto probablemente requerirá un nuevo **tipo de liderazgo**, uno que haga hincapié en **la colaboración y la influencia** en lugar de mando y control.

b. La creación de roles exponenciales. A medida que aumenta la adopción de la IA y Analytics, las empresas mineras están teniendo mayor capacidad de utilizar estos conocimientos para impulsar su eficiencia y productividad. Como resultado, se están empezando a definir nuevos roles que son necesarios en el futuro.

Una de las características de estos roles del futuro es que probablemente se basen en componentes del trabajo actual, pero complementadas con nuevas tecnologías y maneras distintas de realzarlos (robots, AI, etc.).

Para hacer frente a este desafío, es probable que **los líderes deban tener una mentalidad flexible y una comprensión de cómo crear equipos diversos** colaborativos que logren sus resultados, independientemente de quién haga el trabajo.

c. Proliferación de datos. Gracias a los dashboards analíticos y a la IA, las empresas mineras tienen acceso a mayor cantidad de datos que en el pasado. Sin embargo, para poder aprovechar esa información, **los líderes necesitan fluidez digital, habilidades de visualización de datos y una comprensión de las tecnologías cognitivas y basadas en la IA.** Eso es especialmente importante en la industria minera, donde muchos gerentes basan sus decisiones en décadas de experiencia práctica.

d. Diversidad e inclusión. Muchas empresas mineras han estado aumentando su gasto en iniciativas de diversidad e inclusión más expansivas. Algunas empresas están introduciendo estándares de diversidad para los campamentos, creando programas de desarrollo específicos y estableciendo métricas en torno a conceptos como el "comportamiento respetuoso".

La mayoría de las empresas mineras probablemente **tendrán que transformar su cultura para ser totalmente inclusivas** y así fortalecer su ventaja competitiva y crear una cultura adaptable y receptiva. Para ello, el desafío es desarrollar un **verdadero liderazgo inclusivo** que pueda crear un propósito y un significado compartidos.

Entonces, ¿cómo pueden las empresas mineras desarrollar estas habilidades? Al igual que con cada iniciativa de cambio, por lo general comienza desde arriba. El liderazgo debe demostrar los comportamientos que esperan y “cascadearlos” a través de todos los niveles de la organización.

Para dirigir en la incertidumbre y transformarse en medio de la disrupción, los líderes deben poder **comunicarse de manera transparente** y **empoderar a su gente**.

Autor



Marcelo Córdova
Director
Human Capital
macordova@deloitte.com

Colaborador



Marcel Villegas
Manager,
Socio
Líder de la Industria Minera
mavillegas@deloitte.com



www.deloitte.cl

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2020 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constuye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este período, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com