AngloAmerican

Section 4A – Guidance Note 3.1C

VERSION 1
MAY 2021

SOCIAL WAY 3.0 – SECTION 4A. SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

NOTA DE ORIENTACIÓN 3.1C: DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

Descargo de responsabilidad

No se proporciona ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita, con relación a la exactitud, integridad o confiabilidad de la información contenida en este documento. Ninguno de los miembros del personal de Anglo American ni de sus filiales, asesores o representantes asumirá cualquier responsabilidad (ya sea por negligencia u otro motivo) por cualquier pérdida resultante del uso de este material, o de otra manera relacionada con éste.

Terminología del Grupo

En este material, las menciones a “Anglo American”, el “Grupo Anglo American”, el “Grupo”, “nosotros” y “nuestro” se utilizan para hacer referencia a Anglo American plc y a sus filiales, y/o a aquellos que trabajan para estas entidades en términos generales, o cuando no es necesario hacer referencia a entidades o personas específicas. Estos términos genéricos sólo se utilizan en este documento por comodidad y de ninguna manera reflejan la forma en que el Grupo Anglo American o cualquiera de sus entidades se estructura, se maneja o se controla. El Grupo Anglo American está compuesto por entidades jurídicas independientes. Las “filiales” son entidades que el Grupo Anglo American puede controlar directa o indirectamente, y las entidades que el Grupo Anglo American controla de manera conjunta se denominan “joint ventures”. Las “joint ventures manejadas” son las entidades en las que el Grupo Anglo American tiene el control de la gestión o puede dirigir las actividades cotidianas.

Propiedad intelectual

Somos titulares de todas las marcas registradas, nombres comerciales, razones sociales, marcas de servicio, marcas de diseño, patentes, derechos de invenciones, de autor y otros derechos relacionados, derechos de presentación, fondo de comercio, derechos de bases de datos y todos los demás derechos de propiedad intelectual que aparecen o figuran en este material.

Salvo lo que se estipula expresamente a continuación: (a) el uso del material no le otorga ningún derecho, título, interés o licencia con relación a cualquiera de las propiedades intelectuales que aparecen o figuran en las herramientas de este material; (b) queda estrictamente prohibido el uso o reproducción de la propiedad intelectual; y (c) nada de lo que contiene este material será interpretado como una concesión, por implicación, impedimento legal u otro medio, de cualquier licencia o derecho de uso de las propiedades intelectuales de este material.

Le concedemos una licencia revocable, intransferible, no exclusiva y libre del pago de derechos para que utilice este material, así como toda la propiedad intelectual nuestra que contiene.

No ofrecemos ninguna garantía o declaración expresa o implícita: (a) de que tengamos el derecho de conceder la licencia establecida anteriormente y de que esta licencia se conceda únicamente con base en los derechos que realmente poseemos; (b) de que la propiedad intelectual contenida en las herramientas sea válida o aplicable; y (c) de que el uso de este material no infrinja los derechos de propiedad intelectual de terceros.

© 2020 Anglo American

Anglo American™, y son marcas registradas de Anglo American

NOTA DE ORIENTACIÓN 3.1C: DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

Esta herramienta contribuye al desarrollo de la declaración de trabajo (SoW) cuando el sitio identifica el desarrollo de la fuerza laboral como un elemento prioritario del desarrollo socioeconómico (SED). Se brindará orientación con base en el contenido requerido para las SoW que se describe en la orientación para la planificación del SED. La herramienta tiene el propósito de ofrecer un nivel suficiente de comprensión del desarrollo de la fuerza laboral en el contexto del Plan de SED, para que los equipos del sitio puedan contratar y trabajar de manera eficaz con expertos en la materia en el desarrollo e implementación de los proyectos de SED.

1 ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL?

El desarrollo de la fuerza laboral (que a veces se denomina desarrollo de la capacidad) abarca las iniciativas que buscan **impulsar la creación de puestos de trabajo y mantener los puestos de trabajo existentes** en el área de influencia de las operaciones mineras de Anglo American.

Estos proyectos contribuyen a la actividad económica fuera de las operaciones mineras de Anglo American. Para ello, se capacita a las personas y se les proporciona lo siguiente:

i. cambio de mentalidad necesario para buscar nuevas oportunidades económicas;
ii. habilidades interpersonales necesarias para crear una empresa propia, solicitar un puesto de trabajo con éxito o desarrollar nuevas oportunidades en un negocio existente; y
iii. habilidades técnicas para poder solicitar determinados puestos de trabajo o desarrollar nuevas oportunidades en un negocio existente. Estos proyectos complementan dicha capacitación con apoyo para que se pueda tener acceso a oportunidades de empleo, trabajar por cuenta propia, mejorar la producción existente o tener acceso a nuevos mercados.

El objetivo del desarrollo de la fuerza laboral es reducir la dependencia de la mina en la economía local. Si bien las personas que reciben apoyo pueden solicitar con éxito puestos de trabajo en Anglo American o los proveedores de Anglo American, el objetivo principal del desarrollo de la fuerza laboral es ayudar a que las personas obtengan con éxito un empleo a tiempo completo o parcial, o trabajen por cuenta propia, fuera de Anglo American.

El desarrollo de la fuerza laboral es independiente de los programas de capacitación implementados por el área de RR. HH., que se centran en el reclutamiento para puestos de trabajo específicos en el sitio.

2 CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL Y NUESTRO PLAN DE MINERÍA SUSTENTABLE, EL DESARROLLO REGIONAL COLABORATIVO Y OTRAS INICIATIVAS A NIVEL DE GRUPO

El desarrollo de la fuerza laboral está fundamentalmente relacionado con la meta de medios de subsistencia de Anglo American, que consiste en dar apoyo a cinco puestos de trabajo fuera del sitio por cada puesto de trabajo en el sitio para el año 2030. El desarrollo de la fuerza laboral debe centrarse en los sectores económicos con un potencial de crecimiento futuro para contribuir a esta meta. Si es posible, se debe evitar capacitar a las personas para trabajos que sean específicos de la mina y no tengan una aplicabilidad más amplia.

Además, desde el principio las iniciativas de desarrollo de la fuerza laboral deben incluir un enfoque sólido de seguimiento de las métricas basadas en los puestos de trabajo; lo ideal es que estas métricas estén desglosadas por género y edad. Los puestos de trabajo apoyados deben incluir métricas relacionadas con el trabajo por cuenta propia (por ejemplo, porcentaje de personas que están creando una empresa propia, porcentaje de personas que trabajan por cuenta propia y han aumentado sus ingresos en al menos [XX] %).

Las iniciativas de desarrollo regional colaborativo (CRD) pueden considerar respaldar y ampliar los sectores en los que existan brechas de habilidades identificadas o contribuir a programas relacionados con el futuro del trabajo. En estas situaciones, es posible que sea adecuado diseñar y ejecutar un programa de desarrollo de la fuerza laboral que responda a una brecha de habilidades específica o a una necesidad futura de habilidades.

Cuadro 1. Desarrollo de la fuerza laboral: Puestos de trabajo o trabajo por cuenta propia: **¿cuál es la diferencia?**

Los proyectos de desarrollo de la fuerza laboral buscan ayudar a las personas a desarrollar las habilidades necesarias para tener éxito en el área de influencia de la mina. Como la principal exigencia de las comunidades suele consistir en puestos de trabajo, el objetivo fundamental es capacitar a las personas y hacer que tengan acceso a oportunidades de empleo sostenibles.

Sin embargo, si bien el desarrollo de la fuerza laboral puede garantizar que las personas dispongan de las habilidades necesarias en el mercado laboral y tengan acceso a servicios de colocación laboral, estos programas no pueden crear una demanda de puestos de trabajo a tiempo integral en el área de influencia si dicha demanda aún no existe. Además, en muchas comunidades, especialmente las rurales, una orientación hacia el trabajo a tiempo completo ignoraría la dependencia que tiene la economía local del trabajo por cuenta propia (a través de microempresas o empresas agrícolas) y del trabajo a tiempo parcial. Por otra parte, una orientación hacia una oportunidad de empleo específica ignoraría la realidad en la mayoría de las comunidades, en que las personas necesitan buscar una combinación de diferentes oportunidades económicas.

Por lo tanto, los programas exitosos tienden a centrarse en habilidades y las mentalidades universales que puedan emplearse tanto para el trabajo por cuenta propia como para el empleo. El apoyo continuo a la búsqueda de oportunidades económicas tiende a ser específico para el contexto económico local. Se tiende a realizar un seguimiento de las métricas tanto de trabajo por cuenta propia como de puestos de

trabajo, para evaluar el grado de éxito.

3 CÓMO SABER SI EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL ES UN TEMA IMPORTANTE

La necesidad de desarrollo de la fuerza laboral se basa en las expectativas que tienen las comunidades receptoras y los gobiernos locales de que la presencia de una mina traiga un número significativo de puestos de trabajo directos para toda la comunidad. La imposibilidad de que la mina satisfaga plenamente estas expectativas en la mayor parte de los casos implica la necesidad de invertir en el desarrollo de la fuerza laboral, para que las personas dispongan de las capacidades y los servicios de apoyo para encontrar un trabajo en otras actividades económicas.

Aunque el Plan de Minería Sustentable establece las métricas generales que se deben alcanzar (contribución a cinco puestos de trabajo por cada puesto de trabajo en el sitio), la naturaleza específica de la necesidad y las inversiones requeridas se basarán en una comprensión del contexto económico local y las expectativas de la comunidad en este contexto. Por lo tanto, la primera tarea consiste en definir los objetivos de desarrollo de la fuerza laboral. Esto implica la necesidad de entender el contexto económico local con relación al negocio de Anglo American, el área de influencia, los sectores atractivos para el empleo, los programas existentes a los que se puede dar apoyo, la comunidad y las otras partes interesadas, y especialmente las expectativas de los gobiernos local, regional y nacional. Los objetivos pueden definirse en términos de los puestos de trabajo apoyados (puestos de trabajo creados y puestos de trabajo mantenidos) y de los riesgos comunitarios específicos que deben mitigarse.

Con base en esto, el sitio desarrolla una declaración de trabajo (SoW) para determinar la mejor forma de lograr este crecimiento económico inclusivo, en términos ideales, diversificado. Esto incluirá una comprensión sólida de las oportunidades económicas en el área de influencia y fuera del área de influencia, ya sea que las fuentes de demanda de trabajo a tiempo completo, trabajo a tiempo parcial y/o de trabajo por cuenta propia se encuentren en sectores como la agricultura o las microempresas. Es importante considerar no sólo la demanda actual, sino también la demanda futura de mano de obra y habilidades, que se suele denominar demanda de la Cuarta Revolución Industrial (4IR).

Por el lado de la oferta, la SoW entenderá la dinámica de la población local, la actividad económica actual, el nivel de desempleo, el nivel educativo y su variedad, y la demanda de mano de obra que se debe satisfacer. Es recomendable realizar un diagnóstico de los desajustes/brechas en el mercado laboral, tanto en términos de las habilidades frente a las exigencias como en términos de las cuestiones relacionadas con los servicios de apoyo existentes. Las partes interesadas locales, incluido el gobierno, deben ser consultadas a lo largo del proceso, y lo ideal es que colaboren en éste. La decisión de priorizar el empleo o el trabajo por cuenta propia es importante (véase el cuadro de texto anterior), aunque normalmente se debe responder a ambos tipos de oportunidades económicas.

Una vez establecida una alineación respecto al proyecto de desarrollo de la fuerza laboral, la mina podrá avanzar con su implementación. Anglo American ha implementado programas en todo el mundo, y hay buenos ejemplos internos que se pueden utilizar para orientar el diseño. Entre éstos,

se encuentran los siguientes: EmpleaT, que se centra en mejorar el acceso al empleo formal en los alrededores de Santiago de Chile; Crescer, que prioriza el apoyo a los jóvenes para que creen sus propias empresas en las zonas rurales de Minas Gerais, en Brasil; y Zimele, que es el programa de desarrollo empresarial de Anglo American en Sudáfrica.

4 DESAFÍOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

El principal desafío en el desarrollo de la fuerza laboral consiste en cómo dar apoyo a las personas para que encuentren oportunidades económicas en regiones geográficas que se caracterizan por tener un mercado laboral deficiente y altos niveles de desempleo. Esto requiere creatividad para la identificación de empleadores (que pueden tener dificultades para encontrar las habilidades adecuadas), desarrollo de modelos de empleo alternativos para responder a las limitaciones del mercado (por ejemplo, uso de pasantías) y el apoyo para que las personas busquen oportunidades fuera del empleo formal.

Un segundo desafío, que suele ser más difícil (y, con frecuencia, imposible), es tratar de responder directamente al deseo de la comunidad de encontrar trabajo en la mina a través de capacitaciones profesionales específicas. Aunque esto a veces puede resultar eficaz, raramente satisface las necesidades y deseos de la comunidad. Además, puede dar lugar a una mayor presión, si las personas no encuentran el trabajo específico para el que recibieron capacitación. Es recomendable que, si se proporciona capacitación profesional, esto forme parte de un conjunto más amplio de servicios de apoyo a la comunidad. Contar con actividades de relacionamiento y procedimientos honestos y transparentes es fundamental para mitigar los riesgos asociados con el empleo en la mina.

5 TEORÍA DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

El objetivo general de cualquier proyecto debe ser mejorar los medios de subsistencia en la comunidad, lo cual se mide a través del número de puestos de trabajo apoyados (creados o mantenidos) y del aumento sostenible en los ingresos alcanzado.

Para lograr este objetivo, los resultados necesarios son los siguientes:

1. las personas deben ser capaces de cambiar su mentalidad y tener acceso a las habilidades que les permitirán prepararse mejor para buscar las oportunidades económicas deseadas;
2. los empleadores y los potenciales empleados deben estar en mejores condiciones de encontrar los unos a los otros (y, cuando corresponda, las personas deben poder encontrar oportunidades económicas de trabajo por cuenta propia);
3. se deben mejorar las condiciones básicas, especialmente en el área de la capacitación en habilidades y la colocación laboral; y
4. si el empleo por cuenta propia es un pilar clave, es posible que sea necesario considerar si se requiere acceso al crédito.

Los productos específicos para impulsar estos resultados pueden variar significativamente. La teoría del cambio puede centrarse en los jóvenes que están a punto de completar la enseñanza media, para que cuenten con el empoderamiento que necesitan para crear nuevas empresas en sus comunidades rurales. Como alternativa, la teoría del cambio puede trabajar con veinteañeros, para que dispongan de las habilidades básicas necesarias para completar solicitudes de empleo y entrevistas laborales o buscar pasantías interesantes, o puede considerar mejorar las calificaciones de las personas en los puestos de trabajo existentes, para que estén en mejores condiciones de mantener su empleo y/o aumentar sus ingresos.

Tabla 1. Teoría del cambio para el desarrollo de la fuerza laboral

	Parámetros	**Ejemplos de métricas**
Objetivo **Resultados**	Mejora en los medios de subsistencia de las personas en la comunidad	Número de puestos de trabajo apoyados Aumento de los ingresos de las empresas y puestos de trabajo creados
I. Mayor capacidad de negocios	Las personas han mejorado su mentalidad, sus habilidades interpersonales y/o sus habilidades técnicas para buscar oportunidades económicas.	Porcentaje de personas apoyadas que presentan un cambio en los comportamientos o habilidades pertinentes.
II. Mayor capacidad de tener acceso a empleos	Las personas presentan una mejor conexión con oportunidades económicas, en términos de empleadores o mercados.	Porcentaje de empresas apoyadas que presentan una mejora en el acceso a mercados y porcentaje de empresas apoyadas que son capaces de presentar solicitudes para puestos vacantes.
III. Mejores condiciones básicas	Condiciones básicas de la fuerza laboral mejoradas y mejor coordinadas.	Número de agencias que utilizan mejores procesos y prácticas. Número de iniciativas de coordinación mejoradas entre departamentos gubernamentales.
Resultados		
I. Apoyo a la capacidad proporcionado	La capacitación y el asesoramiento individual proporcionados son adecuados para las necesidades de las personas.	Número de personas que recibieron capacitación y asesoramiento. Número de estudiantes egresados.
II. Acceso al empleo apoyado	Mejores modelos para que las personas y los empleadores encuentren los unos a los otros.	Número de eventos/mecanismos para facilitar el contacto entre empleadores y empleados, *O* mejores modelos para atraer empleados (por ejemplo, pasantías), *O* mejor comprensión de las oportunidades de empleo por cuenta propia.
III. Mejores condiciones	Apoyo a los organismos gubernamentales respecto a cómo	Número de organismos gubernamentales con los que se colaboró. Número de

básicas	prestar los servicios necesarios, o políticas implementadas.	políticas o procedimientos mejorados.

6 MODELOS DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS

Normalmente, los sitios cuentan con un socio de implementación principal (o un grupo de socios) para trabajar con las empresas locales, con el fin de proporcionar apoyo en lo que respecta al acceso al conocimiento, el acceso a los mercados laborales y cómo mejorar las condiciones básicas. Según la forma de definir las alianzas, es probable que los sitios también necesiten un socio secundario para ayudar a identificar y, a continuación, implementar las acciones para mejorar las condiciones básicas, determinando específicamente con qué organismos públicos se pueden establecer alianzas y cómo brindarles apoyo.

Además, una implementación exitosa suele requerir una alianza con otras empresas que están contratando empleados, así como una colaboración estrecha con una variedad de organismos gubernamentales y otras instituciones, como colegios técnicos.

Una vez establecido el proyecto, suele haber oportunidades de ampliación e involucración de socios adicionales, lo que incluye alianzas para financiamiento con el gobierno y otros donantes, por lo que el tema de las alianzas debe ser evaluado periódicamente.

7 SOSTENIBILIDAD Y PROYECTOS DE DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

La sostenibilidad del desarrollo de la fuerza laboral debe ser inherente al diseño del proyecto. Los proyectos deben permitir a las personas encontrar trabajo o ampliar sus empresas existentes, sin necesidad de apoyo adicional de Anglo American. Además, los proyectos de desarrollo de la fuerza laboral suelen ejecutarse en estrecha colaboración con los organismos gubernamentales, para reforzar la capacidad de estos organismos y su habilidad de coordinar los diferentes temas y contribuir al programa del proyecto, así como para impulsar su capacidad de seguir proporcionando apoyo una vez terminado el proyecto. En general, se debe evitar la implementación de programas de capacitación que no tengan en cuenta necesidades de empleo específicas, ya que esto aumenta las expectativas de los participantes, pero tiene menos probabilidades de promover el empleo, en última instancia.

8 VULNERABILIDAD, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

Todos los proyectos de desarrollo de la fuerza laboral deben contar con un enfoque de género y edad. Los programas deben ser capaces de desglosar los resultados por género y edad, y de tratar de permitir un diagnóstico de los problemas específicos que enfrentan las mujeres y los jóvenes.

La SoW para el desarrollo de la fuerza laboral también debe equilibrar la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo con la inclusión. Es improbable que un proyecto que trabaje

con personas con un alto potencial sin incluir a las personas marginadas sea capaz de satisfacer las expectativas de la comunidad. Para que el desarrollo de la fuerza laboral pueda tener éxito, es especialmente importante responder a las necesidades de los jóvenes de las comunidades receptoras, que tienden a experimentar los más altos niveles de desempleo y marginación con relación a las oportunidades económicas.

9 RECURSOS ADICIONALES

1 Albaz, A., Dondi, M., Rida, T. and Schubert, J. (2020). Unlocking growth in small and medium-size enterprises. Disponible en: https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/unlocking-growth-in-small-and-medium-size-enterprises [Recuperado el 29 de abril de 2021]

2 Black, N (2020). Why collaboration will be key to creating the workforce of the future. Disponible en: https://www.weforum.org/agenda/2020/12/metals-and-mining-industry-skills-outlook/ [Recuperado el 29 de abril de 2021]

3 Heshusius, K (2020). Beyond Extraction: Economic Opportunities in Mining Communities: Case Study of a Regional Local Economic Development Program in Brazil, Chile, and Peru (2016-2020). Disponible en: https://publications.iadb.org/en/beyond-extraction-economic-opportunities-mining-communities-case-study-regional-local-economic [Recuperado el 29 de abril de 2021]

4 Recursos de TechnoServe (2021). Disponible en: https://www.technoserve.org/resources/ [Recuperado el 29 de abril de 2021]