Informe de la Cultura Laboral en Rio Tinto

Advertencia del Contenido

Queremos advertirles que este informe contiene historias personales de aquellos que han experimentado intimidación, acoso sexual y racismo. Como lector, puede experimentar una serie de emociones, especialmente si usted ha experimentado de manera directa estos tipos de comportamientos perjudiciales. Se sugiere la utilización de las redes de apoyo disponibles.

ELIZABETH BRODERICK & Co.

Contenido

Resumen Ejecutivo 3

Capítulo 1: Introducción 10

1.1 El Proyecto en Contexto 10
1.2 La Importancia de una Cultura Laboral Saludable 12
1.3 La Gente de Rio Tinto 13
1.4 Metodología 14
1.4.1 Sesiones grupales de escucha 14
1.4.2 Sesiones de escucha confidenciales 1:1 15
1.4.3 Comunicaciones por escrito 15
1.4.4 Encuesta en línea 15
1.4.5 Documentación de Rio Tinto y otra literatura 16
1.4.6 Sesiones informativas y reuniones 16
1.5 Conclusiones en síntesis 16

Capitulo 2: La Necesidad de Cambio 18

2.1 Introducción 18
2.2 Con Sus Propias Palabras 19
2.3 La Cultura y la Seguridad Van de la Mano 22
2.4 Seguridad Psicológica 22
2.5 Conclusión 23

Capitulo 3: La Importancia del Liderazgo con Cuidado, Coraje y Curiosidad 24

3.1 El Liderazgo valiente Impulsa Reformas 24
3.1.1 Con sus propias palabras 24
3.2 Expectativas de Cambio 28
3.2.1 Intimidación 28
3.2.2 Acoso sexual 29
3.2.3 Racismo 30
3.3 Conclusión 31

Capitulo 4: Comportamiento Perjudicial e Informes 32

4.1 Introducción 32
4.2 Intimidación 32
4.2.1 Antecedentes 32
4.2.3 Con sus propias palabras 35
4.3 Experiencias de las Mujeres 38
4.3.1 Introducción 38
4.3.2 Sexismo cotidiano 38
4.3.3 Con sus propias palabras 39
4.3.4 Acoso sexual 41
4.3.5 Lo que reveló la encuesta 43
4.3.6 Con sus propias palabras 45
4.4 Racismo 48
4.4.1 Introducción 48
4.4.2 Lo que reveló la encuesta 49
4.4.3 Con sus propias palabras 52
4.4.4 Empleados Mongoles, de origen Asiático, negros Norte Americanos y negros Sudafricanos - con sus propias palabras 53
4.4.5 Aborígenes Australianos e isleños del Estrecho de Torres, Maoríes, Indígenas y Canadienses de las Primeras Naciones 55
4.4.6 Con sus propias palabras 56
4.5 LGBTIQ+ Discriminación 59
4.5.1 Introducción 59
4.5.2 Lo que reveló la encuesta 60
4.5.3 Con sus propias palabras 60
4.6 Sitios de Trabajo FIFO/DIDO 61
4.7 Contratistas 63
4.7.1 Introducción 63
4.7.2 Con sus propias palabras 63
4.8 Información de Incidentes 64
4.8.1 Introducción 64
4.8.2 Lo que reveló la encuesta 65
4.8.3 Con sus propias palabras 69

Conclusión y Marco de Acción 74

Conclusión 74
Marco de Acción 77

Resumen Ejecutivo

El Proyecto en Contexto

Rio Tinto es una de la compañía mineras más grandes y más exitosas del mundo, con un perfil global significativo que va mucho más allá del sector de los recursos. Contando con aproximadamente 45.450 empleados, la gente de Rio Tinto trabaja dentro de 60 operaciones en 35 países, a menudo en entornos de alta presión requiriendo énfasis en la seguridad física. Con la dinámica del lugar de trabajo cambiando en todo el mundo, sin embargo – y con las recientes decisiones tomadas por la empresa suscitando críticas en el contexto australiano - Rio Tinto reconoció que sus responsabilidades como empleador principal y ciudadano corporativo exigen que se haga igual hincapié en la seguridad psicológica y en una cultura del lugar de trabajo que se ajuste a sus valores institucionales.

En consecuencia, Rio Tinto contrató a Elizabeth Broderick & Co (EB & Co) para llevar a cabo una revisión de expertos externos (el Proyecto) a la cultura laboral. Realizada como parte del Equipo de Trabajo de Respecto Cotidiano (ERT) ya en funcionamiento en toda la empresa, el objetivo del Proyecto fue identificar los desafíos del lugar de trabajo tales como la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación; y hacer recomendaciones que podrían reforzar la cultura laboral de Rio Tinto y garantizar un cambio cultural sostenido.

Este informe captura los desafíos culturales que Rio Tinto reconoció que pueden existir en toda la organización, trayendo transparencia a aquellos ámbitos que requieren atención. A continuación, el mismo propone un Marco de Acción que puede ayudar a abordar estos desafíos – reflejando la valentía de Rio Tinto al realizar la elección del cambio y garantizar que se convierta en una organización donde todos los empleados estén seguros y puedan progresar.

Metodología del Proyecto

La fuerza laboral de Rio Tinto está dominada en gran medida por hombres, con aproximadamente el 79% de personas del género masculino. En los últimos tiempos, sin embargo, Rio ha intensificado los esfuerzos para aumentar la representación de diversos grupos en toda la empresa. EB & Co trató de capturar las múltiples y variadas experiencias de tantos empleados como fueron posibles a través de una metodología sólida que incluye la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. Esto se realizó para identificar no solo los desafíos culturales actuales, sino también los factores que los determinan. Los datos recopilados a través del Proyecto incluyeron:

- Una especifica encuesta global en línea a empleados sobre el Respeto Cotidiano (“la Encuesta”), disponible en **10 idiomas**, que completaron **10.303 personas** y que produjo un tamaño de muestra estadísticamente significativo.
- **109 sesiones de escucha global** en **7 idiomas** desde casi **20 ubicaciones diferentes** alrededor del mundo, con el apoyo de una adecuada facilitación cultural.
- **85 sesiones de escuchas confidenciales 1:1**
- **138 presentaciones escritas** de empleados individuales, escritos en diferentes idiomas.
- una revisión de la literatura académica
- una revisión de documentos de Rio Tinto, incluyendo una Encuesta anual sobre el Compromiso de las Personas
- sesiones informativas y reuniones del equipo de liderazgo de productos y grupos funcionales.

La participación fue voluntaria y confidencial, con los hallazgos que proporcionan una visión convincente de las percepciones y experiencias mientras trabajan en Rio Tinto. El Proyecto no se extendió a la investigación o el hallazgo de cualquier incidente o alegación individual, ni de empleados individuales. A cualquier empleado que reveló una experiencia de comportamiento perjudicial y estaba buscando una investigación se le proporcionó las derivaciones adecuadas.

Cualquier referencia a gente Indígena y de Primeras Naciones en este Informe incluye gente Indígena y de Primeras Naciones de Australia, Canadá y Nueva Zelanda. Cuando el informe se refiere específicamente a gente Indígena y de Primeras Naciones en el contexto australiano, se refieren a la gente Aborigen e isleños del Estrecho de Torres.

Resumen Ejecutivo

La Necesidad de Cambio

Los hallazgos que surgen del Proyecto apoyan la decisión de Rio Tinto de priorizar el cambio cultural en toda la organización. Estos hallazgos incluyen que:

- Existe un fuerte y encomiable apetito por el cambio cultural en toda la organización, incluyendo a niveles de liderazgo sénior y altas tasas de confianza entre empleados que Rio Tinto marcará una diferencia significativa en relación con los comportamientos perjudiciales en los próximos dos años.
- En los últimos tiempos se produjo un cambio visible hacia una cultura más saludable.
- La inversión en el desarrollo de un liderazgo adaptativo para los altos dirigentes proporciona una base sólida para acelerar el cambio cultural.

El compromiso de Rio Tinto al cambio ya se evidenció mediante el establecimiento del ERT y del compromiso asociado de EB & Co para llevar a cabo este Proyecto; el rediseño del objetivo y los valores de Rio Tinto de abarcar "Cuidado, Coraje y Curiosidad"; y el Programa de Desarrollo de Liderazgo Voyager, la formación de socios del cambio y la red de capacitadores de Comportamiento & Mentalidad. Estos programas funcionan con líderes para aumentar la autoconciencia, tener un enfoque claro en el empoderamiento de los empleados de primera línea y, por lo tanto, mejorar el impacto cultural. Reconocer y modificar las mentalidades y comportamientos tanto en la primera línea como en el liderazgo de Rio Tinto está también en el centro mismo del Sistema de Producción Segura.

Estas iniciativas ya han provocado conversaciones cruciales. Los empleados que hablaron con EB & Co reconocieron el cambio que ya era evidente, así como el compromiso con una cultura segura y respetuosa que había sido señalada por la forma en que los altos directivos habían priorizado escuchar sus experiencias vividas. Sin embargo, muchos sugirieron que el ritmo del cambio variaba en toda la empresa y a menudo dependía del compromiso del lugar de trabajo o de su gestión.

Como reflejo de lo mismo, EB & Co escuchó charlas acerca de importantes desafíos en la cultura laboral de Rio Tinto, incluyendo que:

- La intimidación es sistémica y casi la mitad de los encuestados la experimentan.
- El acoso sexual y el sexismo cotidiano ocurren a tasas inaceptables.
- El racismo es común en varias esferas.
- Los empleados no creen que la organización sea psicológicamente segura lo que afecta su confianza en los sistemas de reporte.
- El comportamiento perjudicial ocurre por y entre empleados, gerentes, y lideres, incluyendo los directivos de niveles superiores.
- Las características únicas del lugar de trabajo, como la cultura jerárquica dominada por hombres, crean factores de riesgo.
- Existe una brecha de capacidad en la dirección y gestión de las personas a través de muchos niveles de la organización en especial en la primera línea.
- Las personas, las políticas y los sistemas no están correctamente integrados o "vividos" en toda la organización.
- A menudo se tolera o normaliza el comportamiento perjudicial.
- El comportamiento nocivo de perpetradores seriales es a menudo un secreto a voces.
- Los empleados creen que hay poca rendición de cuentas, en especial para los altos directivos y los empleados denominados de "alto rendimiento", que se percibe que evitan consecuencias significativas por su comportamiento perjudicial.

Resumen Ejecutivo

La Importancia del Liderazgo en Cuidado, Coraje y Curiosidad

Estos hallazgos han destacado la importancia de un liderazgo en cuidado, coraje y curiosidad – valores que Rio Tinto ha identificado como prioridad dentro de la organización. Los líderes deben modelar estos valores de manera que impulsen una reforma genuina. Como comentó uno de los empleados de Rio Tinto,

> *Los líderes deben ser los ejemplos brillantes del respeto cotidiano.*

Los líderes en la gerencia media tienen la mayor interacción diaria con los empleados, sin embargo, EB & Co encontró que no todos en estas posiciones están modelando estos valores, creando una discrepancia entre los mensajes organizativos y la experiencia vivida por los empleados. Por lo tanto, es crucial que los mandos intermedios se comprometan con su papel en la creación de un lugar de trabajo inclusivo.

El Proyecto encontró niveles muy alentadores de confianza entre los empleados que Rio Tinto marcará una diferencia significativa en relación a la intimidación, el acoso sexual y el racismo en los próximos dos años. Aproximadamente 1 de cada 2 personas están "extremadamente seguras" o "muy seguras" que se producirá una diferencia significativa en relación al acoso sexual y al racismo, y más de 1 de cada 3 están "extremadamente seguras" o "muy seguras" que se producirá una diferencia significativa en relación a la intimidación. Esto pinta un cuadro optimista, lo que sugiere que los empleados de Rio Tinto apoyarán y responderán al valiente liderazgo en estas áreas.

Comportamiento nocivo e Informes

El objetivo de EB & Co fue identificar el alcance de los comportamientos inadecuados y nocivos en todo Rio Tinto, incluyendo la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación, así como el grado en que se reportaron los problemas.

Intimidación (bullying)

Como se identificó anteriormente, el Proyecto encontró que la intimidación era sistémica en los lugares de trabajo de Rio Tinto. Los empleados describieron las expectativas que lo que deberían hacer era "endurecerse" para una "vida como un minero global" – y los resultados de la encuesta del Proyecto indicaron una tasa de prevalencia general de casos de intimidación del 48.4%, con más probabilidades que las mujeres sufran intimidación (53%, en comparación con 47% de los hombres).

Los encuestados en Mineral de Hierro (52%), Comercial (50%) y Aluminio (49%) reportaron los niveles más altos de intimidación, con mujeres trabajando Fly In/Fly Out (Ingreso, Salida en Avión) / Drive In, Drive Out (Ingreso y Salida en Automóvil) (FIFO/DIDO) (56%) o en sitios de operación residencial (58%) más propensas a experimentar intimidación que sus colegas masculinos (45% y 51% en empleados FIFO/DIDO y de sitios residenciales respectivamente).

En cuanto a ubicación, los empleados en Australia (52%) y en Sudáfrica (56%) fueron los más propensos a experimentar este patrón de comportamiento perjudicial. Entre todos los subgrupos analizados, sin embargo, los índices más altos de intimidación fueron reportados por un pequeño grupo de encuestados que prefirieron no revelar otra descripción demográfica específica – tal vez indicando el potencial de intimidación a ocurrir en lugares más pequeños y por lo tanto identificables.

Apoyando los hallazgos de la encuesta, las reflexiones de los empleados de Rio Tinto fueron que, en muchos entornos laborales, la intimidación está normalizada. EB & Co escuchó acerca de la naturaleza y el impacto de los comportamientos de intimidación, incluyendo la angustia y trauma que producen. Los participantes hablaron de pérdida de confianza, disminución de rendimiento, ansiedad, ataques de pánico y depresión y de la solicitud de licencias debido a estos impactos. Los empleados también hablaron de los efectos perjudiciales de reportar y el hecho que los intimidadores a veces parecían progresar en Rio Tinto, en lugar de sufrir consecuencias por su comportamiento.

Resumen Ejecutivo

Experiencias de mujeres – sexismo cotidiano, acoso y agresión sexual

Así como la intimidación es contraria a una cultura de seguridad en el lugar de trabajo, también lo es la experiencia de muchas mujeres que hablaron con EB & Co como parte de este proyecto. Mientras que algunas mujeres hablaron de una cultura positiva e inclusiva, la mayoría describió experiencias de sexismo cotidiano que afectaron su autoestima, sus relaciones personales y su salud en general, así como su capacidad para progresar en la organización. Las mujeres hablaron de colegas y directivos que comentaban sobre su apariencia; expresando suposiciones abiertamente sexistas sobre su capacidad; y que las mujeres solo estaban presentes en la organización como resultado de la discriminación positiva. Las mujeres expresaron su temor a que la dirección supiera que estaban embarazadas; de obstáculos para obtener acuerdos de trabajo flexibles; de que se les nieguen instalaciones específicas por género, como baños; de quedar fuera de las decisiones y de no ser consideradas para ascensos; y de que le pidan que tomen notas, busquen café y realicen el lavado de un colega. Una sola dijo que ella simplemente:

> *no recomendaría a Rio Tinto como un lugar para trabajar a amigas y colegas mujeres.*

Perjudicial por derecho propio, el sexismo cotidiano crea un terreno fértil para faltas de conducta más graves, como el acoso sexual y la agresión sexual. EB & Co determinó que el acoso sexual era un reto organizativo importante con encuestados que indican una prevalencia global del 11.2%, y mujeres significativamente más propensas a experimentar acoso sexual (28%, en comparación con 7% de hombres). Las mujeres en los grupos de edad más jóvenes (de 34 años y más jóvenes) experimentan una incidencia de acoso sexual significantemente más alta que las mujeres de 35 años o más. Por ejemplo, 34.4% de mujeres de 25 años y 38.7% de mujeres entre 25-34 años experimentaron acoso sexual en los últimos 5 años. En general, los encuestados en Mineral de Hierro (14%), Estrategia, Sustentabilidad & Desarrollo (14%), y Cobre (13%) informaron los niveles más altos de acoso sexual y los empleados trabajando en Australia tuvieron más probabilidades de haber sufrido acoso sexual (12.9%). Las mujeres en lugares de trabajo FIFO/DIDO (43%) y residenciales (31%) experimentaron índices más altos de acoso
sexual, también un pequeño grupo de mujeres que prefirieron no revelar otra información demográfica específica experimentaron índices altos. Veintiuna mujeres denunciaron haber sufrido violaciones o intentos de agresión sexual en los últimos cinco años.

Las mujeres que hablaron con EB & Co describieron a algunos de sus colegas o directivos insinuándose sexualmente y/o haciéndoles comentarios explícitamente sexuales. Las mujeres en lugares de trabajo FIFO dijeron comer solas en su habitación para evitar el acoso sexual en el comedor o el gimnasio; evitar salir al anochecer; hablaron de mala iluminación y mala seguridad; y de hostigamiento e incluso amenazas por parte de colegas masculinos al dirigirse a su alojamiento después del trabajo.

Las mujeres también hablaron de la falta de consecuencias al denunciar estos incidentes; y de tener que soportar la carga de gestionar la situación por sí mismas, en lugar de recibir apoyo de la dirección o de recursos humanos. Si bien es importante reconocer las iniciativas de Rio Tinto en esta área – incluyendo una revisión substancial de políticas relevantes y una priorización del acoso sexual bajo el ERT – esta área sigue requiriendo una intervención fuerte e inmediata, incluyendo un enfoque sólido de prevención y respuesta.

Racismo

Al igual que los impactos generalizados del sexismo cotidiano, el racismo surgió como un desafío significativo para los empleados en muchas ubicaciones de Rio Tinto. Reconociendo que varios empleados de diversos orígenes declararon que no habían experimentado ni presenciado el racismo en su lugar de trabajo, muchos otros hablaron de experiencias negativas y persistentes.

Los empleados hablaron de la frecuencia del racismo y de los impactos sobre su confianza, autoestima y desempeño laboral. Hubo una fuerte opinión de que, en algunas partes de Rio Tinto, el racismo está "normalizado", con un empleado afirmando, "he combatido al racismo en cada rincón de esta empresa". El racismo fue descripto por los empleados a través de una amplia gama de entornos laborales de Rio Tinto, incluyendo experiencias interseccionales de racismo y sexismo que lo hicieron particularmente difícil para el progreso de las mujeres de Asia, de color de América del Norte, África, Aborígenes e Isleñas del Estrecho de Torres, Indígenas y de Primeras Naciones.

Las respuestas de la Encuesta del Proyecto apoyan estos conocimientos cualitativos. Aunque los datos de la encuesta indican que el 11.7% de los empleados de Rio Tinto en general experimentaron racismo durante los últimos 5 años, esta tasa es significativamente mayor entre poblaciones específicas. Los empleados que trabajan en un país diferente al de su nacimiento experimentan tasas de racismo mucho más altas que sus colegas que trabajan en su país de nacimiento.

Los empleados y empleadas de Sudáfrica experimentaron las tasas de racismo mayores (34.5% y 33.8% respectivamente). Entre empleados australianos, 39.8% de los hombres que se identifican como Aborígenes e Isleños del Estrecho de Torres experimentaron racismo durante los últimos 5 años, comparados con solo el 12.4% de hombres que no se identifican como Aborígenes e Isleños del Estrecho de Torres. Como comentó un empleado, "Rio es una empresa de orientación caucásica". Al igual que con la intimidación y el acoso sexual, sin embargo, algunos de los índices más altos de racismo en todos los subgrupos fueron experimentados por un pequeño grupo de hombres y mujeres que prefirieron no revelar otra información demográfica específica.

Entre los diferentes grupos de productos, las tasas más altas de racismo fueron experimentadas por empleados masculinos en Asuntos Legales / Externos (17.2%), Mineral de Hierro (14.4%), y Estrategia/Sustentabilidad/Desarrollo (12.1%), y por hombres y mujeres en Minerales (13.1% y 15.4%, respectivamente). Los hombres y mujeres en lugares de trabajo FIFO/DIDO, experimentaron tasas de racismo relativamente más altas (13.1% y 12.4% respectivamente).

Experiencias de empleados LGBTIQ+

Además de la prevalencia de la intimidación, el acoso sexual y el racismo en general, la encuesta del Proyecto reveló que los empleados LGBTIQ+ en Rio Tinto experimentan tasas significativamente elevadas de intimidación, acoso sexual y racismo comparados con aquellos que no se identifican como LGBTIQ+. En particular, aquellos empleados que "prefieren no decir" si se identifican como LGBTIQ+ también experimentan tasas significativamente elevadas de estos comportamientos.

Los comentarios de los empleados indicaron que no se sentían seguros para identificarse ante sus colegas, o fueron excluidos y a menudo fueron blanco de ataques cuando esto había ocurrido.

En general, sus comentarios sugieren que las mismas normas y cultura hiper masculinas que pueden alimentar el sexismo cotidiano y el acoso sexual también pueden alimentar el heterosexismo, haciendo de la inclusión y la seguridad de los empleados que se identifican como LGBTIQ+ una prioridad en cualquier reforma cultural.

Informes

El enfoque de mejores prácticas de Río para la salud y seguridad en el lugar de trabajo reconoce que los entornos laborales no pueden estar libres de lesiones o incidentes críticos si los empleados no se sienten seguros para reportar prácticas inseguras o riesgos. La reforma cultural que valora la seguridad psicológica debe garantizar, asimismo, que los empleados puedan sentirse seguros a la hora de denunciar comportamientos que supongan un riesgo para su salud psicosocial o causen lesiones. Los empleados también deben sentirse seguros de que sus preocupaciones serán tratadas seriamente y que recibirán apoyo

El Proyecto reveló que esta confianza no es común entre los empleados de Rio Tinto por cuestiones interpersonales complejas y delicadas como el acoso sexual, el racismo y la intimidación. Entre los encuestados, muy pocos denunciaron esos incidentes a través de los canales formales de información internos, aunque algunos plantearon estas cuestiones a través de canales informales. Entre los que reportaron su experiencia de intimidación, solo el 6.9% de los hombres y el 7.9% de las mujeres presentaron una queja formal a través de Talk to Peggy y myVoice; mientras que solo el 1.9% de los hombres y el 4.7% de las mujeres denunciaron su experiencia de acoso sexual y el 7.3% de los hombres y el 4.1% de las mujeres que denunciaron su experiencia de racismo utilizando esos canales. Entre los motivos para no presentar informes figuraba que los empleados no se sentían seguros de que se tomarían en serio sus preocupaciones, que tendrían repercusiones y, en algunos casos, que no conocían el mecanismo apropiado de presentación de informes.

Del mismo modo, los empleados que participaron en las sesiones de escucha describieron una 'cultura del silencio' y los impactos negativos de la denuncia; la falta de confidencialidad; y el tema de las quejas que son protegidas e incluso recompensadas.

Las mujeres hablaron de las ramificaciones de denunciar el acoso sexual, mientras que los aborígenes e isleños del Estrecho de Torres, los empleados de las Primeras Naciones e indígenas destacaron la falta de seguridad cultural en los mecanismos de denuncia.

Resumen Ejecutivo

Marco de Acción

EB & Co elogia los movimientos hacia el cambio cultural que han ocurrido en Río Tinto en los últimos 12 meses, con el establecimiento del ERT impulsando una agenda de cambio significativa y el compromiso de EB & Co apoyando una profunda inmersión en la cultura organizativa. Si bien Río Tinto ha comenzado un trayecto de reforma, las historias de cientos de personas en toda la organización indican que está solo en una etapa temprana a lo largo de este camino. Aunque confrontados, estos hallazgos no son exclusivos de Rio Tinto, ni son una razón para reducir la confianza en la organización. Más bien, los hallazgos proporcionan una base para una organización más fuerte en la que todos los empleados se sientan seguros y capaces de prosperar. En consecuencia, el Marco de Acción que figura en el presente informe contiene una serie de recomendaciones que se centran en las cinco esferas clave siguientes.

Liderazgo con Cuidado, Coraje y Curiosidad.

Los hallazgos de EB & Co destacan la significativa influencia positiva de los líderes de Rio Tinto que modelan culturas seguras y respetuosas, pero también muestran que la capacidad de liderazgo necesita fortalecerse, particularmente en lo que respecta a las habilidades efectivas de gestión de las personas. Los resultados indican que los líderes de nivel medio son clave para garantizar que la organización viva sus valores. Igualmente, es crucial que los altos directivos de Río Tinto posean, defiendan e implementen las recomendaciones emanadas de este Proyecto de formas visibles. Del mismo modo, el Marco recomienda que, en todos los procesos de contratación y ascensos, los candidatos seleccionados deben demostrar una sólida capacidad de gestión de las personas, así como los conocimientos especializados en la materia que se requiere para desempeñar esa función.

Crear una carga positiva para prevenir el comportamiento nocivo

Los resultados del Proyecto indicaron que Río Tinto debería centrarse más en la prevención de conductas perjudiciales. Con la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación en niveles preocupantes, la organización debe asegurarse de que incorpora una carga positiva sobre todos los empleados para prevenir comportamientos perjudiciales.

El Marco recomienda que Río Tinto desarrolle una política y principios globales de respeto cotidiano basados en las mejores prácticas, alineados con los valores y el código de conducta de Río Tinto. Todos los empleados deberían tener fácil acceso a esta información e incluir una guía del empleado adaptada a la asistencia y las necesidades locales.

Para concientizar a toda la organización sobre la naturaleza y el impacto de los comportamientos perjudiciales y sobre las estrategias y respuestas de prevención apropiadas, Rio Tinto debe proporcionar programas globales de capacitación y educación especializada que incluyan un fuerte enfoque en el papel del espectador/defensor activo (no participante de la intimidación).
Río Tinto brinda una importancia considerable y crítica a la seguridad y a la minimización de riesgos. Se considera que esto debería extenderse a la prevención de comportamientos perjudiciales. En este sentido, se recomienda que los procesos de evaluación, gestión y control de riesgos de Río Tinto se utilicen como medida de seguridad para detectar los peligros y riesgos asociados a comportamientos nocivos, incluyendo riesgos a la seguridad psicológica.

Cuidados y respuestas centradas en el ser humano a las faltas de respeto y el comportamiento nocivo.

Si bien la prevención es clave, las respuestas integrales y eficaces son igualmente cruciales para garantizar que los empleados se sientan escuchados y apoyados y, por igual, para evitar que vuelvan a producirse comportamientos perjudiciales.

Por esta razón, el Marco recomienda el establecimiento de una unidad independiente, confidencial y accesible, que pueda aceptar y responder adecuadamente a las denuncias de comportamientos nocivos en toda la empresa; apoyar a los líderes, directivos y personal de recursos humanos en la prestación de asesoramiento y selección de los empleados que sufren comportamientos perjudiciales, y ofrecer orientación y estrategias para una intervención temprana. La unidad discreta, significativamente adoptará un enfoque basado en el trauma para apoyar a las personas que denuncien comportamientos dañinos

La unidad discreta debe permitirles a los empleados hacer revelaciones y reportes confidenciales sin tener que proceder a una investigación; permitirles que los empleados elijan que su asunto sea investigado en una fecha posterior; ofrecerles apoyo de extremo a extremo y administración de casos; y ser administrado por especialistas basados en traumas con experiencia en la respuesta a la intimidación, el acoso sexual, el racismo, la discriminación y el trauma interpersonal más complejo. Las características pertinentes también deberían diseñarse conjuntamente con los empleados indígenas y de las Primeras Naciones.

La unidad discreta debe tener la capacidad de capturar datos de todos los tipos de asesoramiento u opciones de intervención temprana en un almacén central de datos. Esto permitirá el análisis de todos los informes de comportamiento perjudicial de toda la organización y la identificación de las tendencias y deficiencias en relación con los datos no identificados (anónimos) y la adopción de medidas al respecto.

Uno de los principales objetivos de la unidad discreta es fomentar la presentación de informes a un ritmo superior al actual. Un aumento inicial de los informes será una medida del éxito, y no necesariamente una indicación de un aumento de los incidentes

Garantizar las instalaciones adecuadas para todos como precursoras de la dignidad y la seguridad en el trabajo

Resaltados por las conclusiones del Proyecto, los escenarios en los que muchos empleados de Rio Tinto pueden trabajar contribuyen y exacerban sus experiencias de comportamientos nocivos. EB & Co escuchó sobre la falta de privacidad, iluminación y seguridad, y sobre el miedo de las mujeres a la seguridad en los gimnasios, comedores que sirven bebidas alcohólicas y cuando están fuera de su habitación después de las horas de trabajo. Muchas mujeres en los sitios también hablaron de instalaciones de higiene malas y limitadas – un problema que dijeron que había estado en curso. El Marco recomienda que Río Tinto asegure que todos los sitios tengan instalaciones apropiadas para aumentar la seguridad y la inclusión de todos los empleados, con líderes capacitados para identificar, prevenir y reportar conductas nocivas.
Los Consejos de Campamentos compuestos por diversos miembros deben establecerse en cada sitio y se deben convocar círculos regulares de escucha y conversación para asegurarse que se entienda bien la experiencia vivida de quienes trabajan en los sitios.

Incorporación, mantenimiento, monitoreo y evaluación del progreso de la reforma cultural

Por último, el Marco reconoce que la reforma cultural no sólo llevará tiempo, sino que exigirá un seguimiento y una evaluación continuos que se mantengan e integren
En consecuencia, el Marco recomienda que se vuelva a administrar la encuesta sobre el respeto cotidiano elaborada para este Proyecto cada dos o tres años a través de un proveedor independiente, y que se haga un seguimiento de los indicadores clave de progreso. El Marco también recomienda una revisión independiente de los progresos realizados en relación con la aplicación de esas recomendaciones dentro de un plazo de dos años.

Conclusión

Mientras se está progresando en Río Tinto, el desafío ahora es asegurar que este cambio cultural – incorporando el respeto cotidiano, erradicando conductas nocivas y asegurando consecuencias para quienes las tienen – se replique en todos los niveles de la organización. El impulso para el compromiso y el cambio deben continuar, con este Proyecto simplemente como comienzo, en vez de culminación, del valioso trabajo por delante.

EB & Co se ha sentido privilegiada de participar en estos primeros pasos y, en particular, de experimentar la franqueza y el coraje de tantos empleados de Rio Tinto. La verdadera tarea ahora es que la organización logre que la seguridad y el respeto sean la realidad vivida para cada uno de estos empleados – sean quienes sean y dondequiera que trabajen dentro de Río Tinto – día tras día.

Capitulo 1: Introducción

1.1 El Proyecto en Contexto

Río Tinto es una de las mayores empresas mineras del mundo. Produce mineral de hierro para acero; aluminio para automóviles y teléfonos inteligentes; cobre para turbinas eólicas; diamantes; titanio para productos domésticos; y boratos para cultivos. Emplea a aproximadamente 45.450 personas en 35 países. Tiene 60 operaciones y 2.000 clientes. La gente de Rio Tinto trabaja en muchos lugares, incluyendo minas, fundiciones, refinerías, sitios remotos de exploración, cierre y recuperación de sitios, puntos de distribución y oficinas. En general, Río Tinto es una de las compañías mineras más grandes y exitosas del mundo, con un perfil global significativo, no solo en el sector de recursos, sino en muchas naciones y comunidades alrededor del mundo.

En 2021, Elizabeth Broderick & Co (EB & Co) fue contratada por Rio Tinto para realizar una revisión experta externa (el Proyecto) de la cultura del entorno laboral. Este trabajo se llevó a cabo como parte del Equipo de Trabajo de Respeto Cotidiano (ERT) que ya está en funcionamiento en toda la empresa. El propósito del Proyecto fue identificar las fortalezas y oportunidades para que Río Tinto mejore la cultura del lugar de trabajo. En particular, se pidió a EB & Co que identificara y sugiriera soluciones para abordar la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación que pueden afectar la cultura institucional en una serie de maneras nocivas.

Este proyecto se está llevando a cabo en un momento crucial para Río Tinto. La dinámica del lugar de trabajo está cambiando en el contexto de #MeToo, Black Lives Matter y otros movimientos globales. Estos movimientos están poniendo de relieve las experiencias de las mujeres en materia de acoso sexual y discriminación; las experiencias de desigualdad racial para las personas de color, y las experiencias de exclusión y/o discriminación para las personas de diversas comunidades marginadas.

Al mismo tiempo, las recientes decisiones de Rio Tinto en el contexto australiano han atraído un riguroso escrutinio público. Una investigación parlamentaria estatal está examinando de manera más amplia el acoso sexual contra las mujeres en la industria minera Fly In, Fly Out (Ingreso y Salida en Avión) (FIFO). El Parlamento australiano también está llevando a cabo una investigación sobre la destrucción del Desfiladero Juukan, un sitio de gran importancia cultural para los propietarios tradicionales, los Puutu Kunti Kurrama y Pinikura (PKKP), en el curso de las operaciones mineras de Río Tinto en el Pilbara, Australia Occidental, en mayo del 2020. El desfiladero Juukan tenía refugios rocosos de 46.000 años de antigüedad y su destrucción causó gran angustia a los empleados aborígenes e isleños del Estrecho de Torres en Australia, así como a su reputación corporativa dentro de la comunidad en general.

Al reconocer la responsabilidad por este acto, Rio Tinto declaró públicamente:

Al permitir la destrucción del desfiladero de Juukan, quedamos muy por debajo de nuestros valores como empresa y violamos la confianza depositada en nosotros por los propietarios tradicionales de las tierras en las que operamos.[1]

Rio Tinto continúa reflexionando sobre la cultura institucional que permitió esta destrucción y reconoce la necesidad de restablecer la cultura del lugar de trabajo para que las acciones realizadas por la organización se alineen más estrechamente con sus valores institucionales globales.
Como comentó un empleado que contribuyó a este proyecto:

> *…Hay un mayor enfoque en poner a la gente en el centro … Hay mayor confianza. Mayor flexibilidad en la jornada laboral, más reuniones virtuales… Ha cambiado mucho en el último año. El desfiladero de Juukan tuvo un gran impacto en lo que esta empresa representa y en cuáles son sus valores.*

[1] Desfiladero de Juukan de Rio Tinto: Una violación a nuestros valores en https://www.riotinto.com/en/news/inquiry-into-juukan-gorge

Introducción

Además de los desafíos enumerados anteriormente, la industria minera y de recursos también ha enfrentado los impactos económicos de la pandemia global COVID-19 y un entorno geopolítico cambiante. Rio Tinto ha implementado una serie de estrategias para apoyar a su fuerza de trabajo, y para garantizar la seguridad de sus empleados en el contexto de este entorno en rápida evolución. Esta rápida adaptación demuestra que la organización puede transformar la cultura, al tiempo que garantiza la seguridad y minimiza los impactos en la continuidad operativa

Basándose en la respuesta positiva de Rio Tinto a estos desafíos específicos, así como en su enfoque de mejores prácticas en materia de salud y seguridad ocupacional, la creación del ERT y la puesta en marcha de este Proyecto representan un cambio proactivo en el enfoque de Rio Tinto para mejorar la cultura organizativa. Esto demuestra un reconocimiento emergente de que la seguridad de los empleados es más que seguridad física, y también incluye seguridad psicológica y bienestar. Igualmente importante, indica una voluntad de examinar y aplicar estrategias consideradas a largo plazo, en lugar de actuar de manera ad hoc y reactiva. Esto es esencial para garantizar un cambio cultural sostenido.

Si bien este informe es importante, el proceso que ha conducido a su desarrollo es igualmente crucial. La experiencia previa de EB & Co sugiere que el proceso que sustenta este Proyecto ya habrá dado lugar a muchas conversaciones sobre la cultura. Esto, junto con un fuerte compromiso de los empleados, ha generado un impulso para el cambio y acelerará la reforma cultural.

Desde el principio, el CEO Jakob Stausholm y el Equipo Ejecutivo han apoyado este Proyecto y han comprendido su importancia para las reformas que pueden colocar a la gente de Río Tinto en primer lugar. Reconociendo la importancia de las "credenciales ESG impecables" para fortalecer el historial y la transparencia, el Sr. Stausholm declaró recientemente:

> La clave del éxito será nuestra gente. Hemos aprendido que centrarse únicamente en soluciones de procesos y sistemas descendentes no producirá el resultado sostenible adecuado. Debemos liderar de una forma diferente que sea más solidaria, inclusiva y centrada en la gente.[2]

Y no menos importante, uno de los empleados le dijo a EB & Co:

> Estoy emocionado e inspirado por este cambio en Rio. El Equipo de Trabajo [de Respeto Cotidiano] ha sido una iniciativa largamente esperada. También lo son estas sesiones [de escucha]. Me alegra que este cambio esté sucediendo en toda la empresa ya que quiero ser parte de ese cambio. Supongo que se trata de estar del lado correcto de la historia.

[2] Stausholm, J. Discurso a la Conferencia al Bank of America sobre Metales Globales, Minería y Acero 18 de mayo, 2021 en https://www.riotinto.com/-/media/Content/Documents/Invest/Presentations/2021/RT-BoA-Conference-2021-script.pdf?rev=5d3a9230d3b54c07adb0778c057d9c47

1.2 La Importancia de una Cultura de Trabajo Saludable

Un conjunto de mecanismos internacionales reconoce la importancia de que las organizaciones respeten y apoyen a sus trabajadores. El Tratado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que entró en vigor el 25 de junio de 2020, reconoce el derecho de todos los empleados a trabajar sin violencia ni acoso. Asimismo, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos establecen directrices para que los Estados y las empresas nacionales prevengan, aborden y corrijan las violaciones de los derechos humanos cometidas en las operaciones comerciales.

La cultura organizativa establece el contexto de todo lo que hace una empresa. La cultura proporciona un mecanismo de control informal; un fuerte sentido de identificación con la organización y prioridades compartidas entre los empleados. La cultura organizativa se transforma con el tiempo, moldeada por el liderazgo de la organización y por las acciones y valores que se percibe que han contribuido a los éxitos anteriores.

Con este fin, los líderes organizativos desempeñan un papel fundamental en el cambio, la formación y el mantenimiento de la cultura organizativa. De hecho, sin compromisos visibles y concretos dirigidos desde arriba, cualquier programa de cambio significativo pronto se verá socavado.

La reputación corporativa, o la forma en que las partes interesadas externas ven un negocio, también está intrínsecamente vinculada a una buena cultura organizativa.[3] El impacto de los comportamientos perjudiciales en la reputación de las empresas puede ser significativo y duradero, y los accionistas suelen reaccionar negativamente ante las noticias de mala conducta.[4]

Un estudio realizado por la Harvard Business Review encontró que, de las empresas de su muestra (n: 38 incidentes), los precios de las acciones disminuyeron un 3.1% (media del 1.1%) ajustado al mercado durante el período comercial de tres días alrededor de la publicación de un comportamiento empresarial deficiente. Por ejemplo, las acciones de Hewlett-Packard cayeron casi un 9% tras los informes de que el ex CEO tenía una relación personal con una contratista.[5]

La investigación de Helm observa de manera similar que la reputación corporativa no solo sirve como una señal de rendimiento:

> *sino que puede convertirse en un criterio de elección en sí mismo, ya que los inversores individuales no están exclusivamente interesados en los altos dividendos o la apreciación de las acciones. Aunque la rentabilidad es el factor principal en las decisiones de inversión, la reputación corporativa sube la escala de importancia. Cuantos más accionistas haya, tantas más personas estarán sensibilizadas a la reputación de las empresas en las que están invirtiendo.*[6]

Helm observa además que:

> *los accionistas pueden estar interesados en los beneficios, pero también compartirán la vergüenza y la disminución de los beneficios asociados con el deterioro de la reputación corporativa, que ahora es cada vez más objeto de los medios de comunicación y el escrutinio públicos.*[7]

Por lo tanto, la cultura organizativa puede ser un activo poderoso que atrae nuevos clientes y talentos a Rio Tinto o, por lo contrario, los aleja. Debería ser prioritario luchar por y mantener una cultura sana, así como aceptar y comprender el papel de la cultura en el logro de una reputación empresarial positiva.

---

[3] Rudolph, M. La cultura impulsa la reputación en los conocimientos de cumplimiento corporativo 16 de diciembre, 2014 at https://www.corporatecomplianceinsights.com/culture-drives-reputation/

[4] Larcker, D. and Tayan, B. "Estudiamos 38 incidentes de mala conducta del CEO y medimos sus consecuencias" en *Harvard Business Review* 9 de junio, 2016 en https://hbr.org/2016/06/we-studied-38-incidents-of-ceo-bad-behavior-and-measured-their-consequences

[5] ibid

[6] Helm, S. El papel de la reputación corporativa en la determinación de la satisfacción y lealtad de los inversores. *Corp Reputation Rev* 10, 22–37 (2007). https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036

[7] ibid

1.3 La Gente de Rio Tinto

La fuerza laboral de Río Tinto está dominada en gran medida por los hombres, con aproximadamente 79% de los mismos. Sin embargo, en los últimos tiempos se han intensificado los esfuerzos para aumentar el número de mujeres, de indígenas y de gente de las Primeras Naciones y otros grupos diversos que ingresan a la empresa. En 2020, la proporción de mujeres graduadas fue del 60%, un aumento del 6% desde el 2019, con lo que el porcentaje total de mujeres empleadas fue del 19%, un aumento del 0.6%.[8] El enfoque de Rio Tinto en las mujeres en puestos de liderazgo ha aumentado la proporción de mujeres en altos puestos de un 3.5% a un 26.1% y las mujeres en la gestión de un 2% a un 29.4% de 2019 a 2020. En cinco años, el aumento fue entre 19% y 26%.

Las estadísticas clave sobre la representación de las mujeres en Río Tinto al 2020[9] incluyen:

33.3% Junta Directiva

23% Comité Ejecutivo

26.1% Liderazgo Superior

19% Fuerza Laboral Total

60% Ingreso de Graduados

En relación con la diversidad en general, Río Tinto ha declarado:

> *El doble desafío de aumentar la diversidad y desarrollar nuestro entorno de trabajo para acoger las diversas voces y perspectivas requerirá un esfuerzo significativo y sostenido en toda la organización.*[10]

Rio Tinto aconseja que se establezcan objetivos "elásticos" para lograr un lugar de trabajo inclusivo y diverso y cumplir con los requisitos normativos internacionales, nacionales y locales al informar sobre su desempeño y progreso. Por ejemplo, en Australia en 2020, el 8% de los graduados de Río y el 9% de su programa de estudiantes de vacaciones fueron indígenas y de las Primeras Naciones.

Además, Río Tinto tiene metas de empleo local por sitio como parte de las Comunidades y del Desempeño Social. El desempeño en relación con los objetivos se informa en los Informes Anuales y de Sustentabilidad.

Sin embargo, Río Tinto no recoge datos completos sobre la diversidad cultural y racial. EB & Co entiende que Rio Tinto está desarrollando un plan de datos de diversidad que, entre otras cosas, estará diseñado para mejorar la forma en que la información demográfica puede ser sensiblemente recogida de una manera que les permita a las personas a auto revelarlas de forma segura. Los datos se utilizarán, entre otras cosas, para determinar las aptitudes y los talentos de diversos grupos de población y ofrecerles oportunidades, incluso de promoción.

Hay datos limitados que rastrean el estado del grupo LGBTIQ+, aunque el grupo de referencia de empleados de Rio Tinto "Thrive" tiene un mapa anónimo donde la gente puede revelar su condición.

Aunque se están logrando algunos progresos en la recopilación de datos sobre la diversidad, Río Tinto puede hacer más en este entorno. Tener datos de la diversidad le permitirá a la organización identificar cualquier brecha y oportunidad y fortalecer los esfuerzos para asegurar que personas de orígenes diversos y con diferentes experiencias vividas tengan igualdad de oportunidades para prosperar, incluyendo el acceso a posiciones de liderazgo.

[8] Rio Tinto, Sustentabilidad: Gente, Nuestros Valores en https://www.riotinto.com/en/sustainability/people

[9] ibid

[10] ibid

1.4 Metodología

Las conclusiones y recomendaciones del presente informe están respaldadas por pruebas sólidas obtenidas de datos cualitativos y cuantitativos que comprenden:

- Una encuesta global específica en línea sobre el Respeto Cotidiano de los empleados ('la Encuesta'), disponible en 10 idiomas, que fue completada por 10.303 personas
- 109 sesiones de escucha grupales en 7 idiomas.
- 85 sesiones de escucha confidenciales 1:1
- 138 presentaciones escritas confidenciales de empleados individuales de Rio Tinto que pudieron estar escritos en cualquier idioma.
- revisión de literatura académica
- revisión de documentos de Rio Tinto incluyendo su Encuesta anual de Compromiso de la Gente
- sesiones y reuniones del equipo de liderazgo del grupo de productos
- sesiones y reuniones del equipo de liderazgo del grupo funcional.

Toda la participación en el proyecto fue voluntaria y se obtuvo el consentimiento informado antes de la participación. Los participantes pudieron elegir si, cuándo y cómo se involucraron con el Proyecto. Esto garantizaba que todos los participantes pudieran participar de forma confidencial.

La siguiente sección describe la metodología detallada adoptada para el Proyecto.

1.4.1 Sesiones de escucha grupales.

Se realizaron sesiones de escucha (109 en total) con empleados de Rio Tinto, incluyendo cuatro sesiones con contratistas. De ellos, 31 fueron realizadas por personal especializado del Plan de Asistencia a los Empleados (PEA) en idiomas diferentes del inglés incluyendo francés, islandés, malgache, mongol, serbio y zulú. Los especialistas del PEA también realizaron tres sesiones en inglés. El resto de las sesiones de escucha grupales fueron realizadas por EB & Co.

Los empleados se unieron a las sesiones de escucha desde los siguientes lugares:

- Quebec
- Londres
- Perth
- Madagascar
- Nueva Zelanda
- El Pilbara
- Mongolia
- Islandia
- Gove
- Sudáfrica
- Serbia
- Weipa
- Salt Lake City
- Tokio
- Diavik
- Chicago
- Brisbane
- Nueva Delhi

Un subgrupo de EB & Co, dirigido por el muy respetado líder aborigen australiano Mick Gooda, visitó sitios en el Pilbara en octubre de 2021. El equipo completo de EB & Co no pudo participar debido a las restricciones de viaje del COVID-19. Sin embargo, los miembros del equipo de EB & Co que no pudieron viajar realizaron algunas de las sesiones de escucha del Pilbara mediante videoconferencia.

EB & Co también llevó a cabo cuatro sesiones de escucha con contratistas en Australia, dos solo hombres y dos solo mujeres. Estas sesiones incluyeron contratistas de transporte, de limpieza, cocineros, personal administrativo y trabajadores de la hostelería. En total participaron 791 personas en las sesiones de escucha.

10.303 Personas que completaron la encuesta

109 Sesiones de escucha grupales

85 Sesiones de escucha confidencial 1:1

138 presentaciones escritas confidenciales

10 idiomas

La mayoría de las sesiones de escucha se llevaron a cabo como grupos exclusivamente masculinos o femeninos. Esto creó un espacio seguro para que los participantes compartieran experiencias y observaciones más libremente. EB & Co dirigió 13 sesiones de escucha con empleados de las Primeras Naciones en Australia y cinco en Canadá, estas últimas dirigidas por facilitadores locales de las Primeras Naciones. También se celebró una sesión con empleados maoríes en Nueva Zelanda. Se proporcionó apoyo especializado y opciones formales de presentación de informes a los participantes, incluso a través de myVoice, el Programa de Asistencia para el Empleo y otros servicios locales.

EB & Co tomó notas de las discusiones de la sesión de escucha, respetando la confidencialidad de los participantes a través de un proceso apropiado de identificación. Las citas utilizadas a lo largo de este Informe se tomaron directamente de las sesiones de escucha y las sesiones de entrevistas individuales, así como de las presentaciones escritas. Se informó a los participantes de que las declaraciones que hicieran y que se utilizaran en el presente informe quedarían sin identificar. Las notas de EB & Co no han sido compartidas con Rio Tinto, para preservar el anonimato y la confidencialidad.

1.4.2 Sesiones de Escucha Confidenciales 1:1

Se realizaron 85 entrevistas individuales con el equipo de EB & Co. Estas entrevistas incluyeron empleados que prefirieron una discusión confidencial 1:1 y líderes que estaban buscando asesoramiento de EB & Co. También incluyeron entrevistas con administradores de sitios y supervisores en los campamentos de Rio Tinto.

1.4.3 Presentaciones escritas

Se recibieron ciento treinta y ocho presentaciones escritas de empleados de Rio Tinto en localizaciones de empresas de todo el mundo y en varios idiomas.

1.4.4 Encuesta En Línea

Se puso a disposición de todos los empleados de Rio Tinto una encuesta en línea (la Encuesta) por un período de 6 semanas a partir del 2 de agosto y hasta el 12 de septiembre de 2021. La encuesta fue administrada por el Centro de Investigación Social (SRC), una importante institución de investigación afiliada a la Universidad Nacional de Australia. El SRC analizó los datos de la encuesta en nombre de EB & Co. Solo EB & Co y el SRC accedieron a los datos de la encuesta, con hallazgos a lo largo de este informe.
La encuesta también fue una intervención en sí misma, ayudando a los encuestados a ver que algunos de los comportamientos que se habían normalizado eran realmente inseguros, discriminatorios y perjudiciales.
Se invitó al personal a completar la encuesta en línea a través de canales, como un enlace abierto en un correo electrónico y códigos QR. Se aplicó una estrategia detallada de participación y comunicación para aumentar la participación en las encuestas durante el período de reunión de datos. Esto implicó mensajería continua; transparencia en la realización de encuestas por grupo de productos y función; y compromiso visible con la encuesta y el proyecto más amplio por parte del liderazgo. El compromiso se desarrolló gradualmente a lo largo del período de la encuesta, con picos notables en varias etapas correspondientes a los esfuerzos específicos de comunicación y compromiso.

Se pidió a los participantes información demográfica y las respuestas a la encuesta se ponderaron en función del perfil de empleo en Río Tinto. Esto explica las diferencias entre los que la completaron y todo el grupo de empleados, con porcentajes que reflejan la prevalencia ponderada estimada entre la cohorte total de empleados de Rio Tinto. Los subgrupos con un tamaño de muestra pequeño (<30) no se muestran en este informe, a fin de minimizar los riesgos para la privacidad de los encuestados individuales. Una población relativamente pequeña, pero significativa, de encuestados (2-4% del total de encuestados, o 255-425 personas) se mostró reacia a revelar detalles demográficos específicos (es decir, eligió "Prefiero no decir" en respuesta a preguntas demográficas específicas). Este grupo experimentó tasas más altas de conductas nocivas (intimidación, acoso sexual y racismo), subrayando la falta de seguridad psicológica percibida entre algunos empleados de Rio Tinto.

Con respecto a la condición de Indígenas o gente de las Primeras Naciones, utilizamos términos consistentes con la Política de Derechos Humanos de Río Tinto, que a su vez se basa en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. El proyecto utiliza a aborígenes e isleños del Estrecho de Torres para referirse a indígenas de Australia.

Cabe señalar que el análisis de aspectos de la prevalencia del racismo distintos de los que se refieren a la identidad de los indígenas, gente de las Primeras Naciones o los aborígenes e isleños del Estrecho de Torres en una encuesta mundial como ésta es difícil, ya que el contexto nacional/local es un factor clave.

En total, las respuestas de 10.303 empleados representan una tasa de respuesta del 21.67%. Esta es una de las mayores encuestas de prevalencia administradas independientemente en una empresa de recursos globales y proporciona un tamaño de muestra estadísticamente potente.

En general, las preguntas de la encuesta reflejaron las cuestiones identificadas en los grupos de escucha, sesiones de escucha 1:1 y presentaciones escritas y proporcionaron una vía alternativa para que el personal de Rio Tinto se involucrara con el Proyecto y expresara sus opiniones y experiencias de manera confidencial. El análisis del posible sesgo de selección (p. ej., la posibilidad de que las personas que experimentan conductas perjudiciales tengan más probabilidades de completar la encuesta) no mostró ninguna relación entre la tasa de respuesta y la prevalencia, lo que sugiere la ausencia de un sesgo de selección significativo. EB & Co advierte contra las comparaciones directas entre los datos de esta encuesta y otros debido a diferencias en la metodología (p. ej., encuadramiento de preguntas, definiciones, plazos, etc.) y limitaciones estadísticas en otras encuestas (p. ej., tamaños de muestra pequeños, sesgos de selección, etc.). Los datos comparativos más importantes y significativos para Río consistirán en comparar los datos longitudinales futuros con los datos de referencia presentados en este informe.

1.4.4 Documentación de Rio Tinto y otra literatura

EB & Co revisó la documentación e información de Rio Tinto, incluyendo políticas, estrategias, marcos, datos de encuestas anteriores a empleados y otras métricas e informaciones clave. El EB & Co también llevó a cabo revisiones de la literatura pertinente para apoyar sus recomendaciones.

1.4.5 Sesiones y reuniones

Se celebraron sesiones informativas y reuniones periódicas con el ERT, altos dirigentes de Río Tinto y miembros del Comité Ejecutivo (ExCo), incluido el Director General (CEO). También se celebró una reunión con el Presidente de la Junta.

1.5 Conclusiones en Síntesis

Este informe refleja las opiniones y perspectivas individuales de las personas de Río Tinto que participaron en el Proyecto. Proporcionan una visión convincente de las percepciones y experiencias de las personas mientras trabajan en Rio Tinto. El Proyecto no se extendió a la investigación ni a la formulación de conclusiones sobre incidentes o denuncias individuales, ni sobre empleados individuales. Todo empleado que reveló una experiencia de comportamiento perjudicial y solicitó una investigación recibió las derivaciones pertinentes.

EB & Co agradece sinceramente a todos los que contribuyeron con este Proyecto. Su franqueza y sugerencias para un cambio positivo han enriquecido enormemente el trabajo. Además, el propio Proyecto ha sido un catalizador para la transformación dentro de la organización, con Río Tinto para ser elogiado no solo por encargar este Proyecto, sino por tomar medidas sobre la reforma cultural con anterioridad a la entrega de este informe. Los argumentos a favor de esta reforma cultural quedan de manifiesto por los principales temas y conclusiones del Proyecto que son los siguientes:

- Hay un gran interés por el cambio cultural en toda la organización, incluso en los niveles superiores de liderazgo.
- En los últimos 12 meses ha habido un cambio visible hacia una cultura más saludable.

- Hay altos niveles de confianza entre los empleados en que Río Tinto marcará una diferencia significativa en relación con el tratamiento de los comportamientos perjudiciales en los próximos dos años.
- La inversión en el desarrollo de un liderazgo adaptable para los altos dirigentes proporciona una base sólida para acelerar el cambio cultural.

Pero EB & Co también encontró que:

- La intimidación es sistémica.
- El acoso sexual y el sexismo cotidiano se producen a ritmos inaceptables.
- El racismo es común a una cantidad de áreas.
- Los empleados no creen que la organización es psicológicamente segura.
- El comportamiento perjudicial se produce por y entre empleados, directivos y líderes, incluyendo líderes superiores.
- Hay características únicas del lugar de trabajo que crean factores de riesgo, incluyendo una cultura jerárquica y dominada por hombres.
- Existe una brecha de capacidad en la dirección y gestión de personas en muchos niveles de la organización, especialmente en la primera línea.
- Las políticas y los sistemas de personas no están correctamente integrados o "vividos" en toda la organización.
- El comportamiento perjudicial es a menudo tolerado o normalizado.
- El comportamiento perjudicial por perpetradores seriales es a menudo un secreto a voces.
- Los empleados creen que hay poca rendición de cuentas, en particular para los altos directivos y los denominados "de alto rendimiento" que se considera que evitan consecuencias significativas por su comportamiento perjudicial.

Estos temas y conclusiones le ofrecen una oportunidad a Río Tinto para aprender de algunas verdades incómodas inherentes a la cultura actual y, lo más importante, para tomar la decisión de un cambio. Se necesita valor y compromiso para que cualquier organización aporte transparencia a aquellas áreas que requieren atención, pero la transparencia genera confianza en una organización que vive sus valores. Del mismo modo, tomar la decisión de cambiar asegurará que Rio Tinto sea una organización donde todos los empleados puedan estar seguros y prosperar.

Capitulo 2: La Necesidad de Cambio

2.1 Introducción

En los últimos tiempos, Río Tinto ha dado alta prioridad al cambio cultural. Esto se evidencia en el rediseño del propósito y los valores de Rio Tinto para abarcar "Cuidado, Coraje y Curiosidad"; y el Programa de Desarrollo de Liderazgo Voyager, la capacitación de socios del cambio y la red de Formación de Comportamiento & Mentalidad (Mindset & Behavior Coach). Estos programas trabajan con líderes para aumentar la autoconciencia, para tener un enfoque claro del empoderamiento de los empleados de primera línea y, por lo tanto, para mejorar el impacto cultural. Reconocer y modificar las mentalidades y comportamientos tanto en la primera línea como en el liderazgo de Río Tinto están también en el centro mismo del Sistema de Producción Segura.

Durante el transcurso del Proyecto, muchos empleados hablaron sobre su profunda lealtad hacia Rio Tinto, su compromiso con sus roles y, lo que es más importante, su entusiasmo por el cambio cultural, así como aseguraron que sus lugares de trabajo son respetuosos y seguros. Los empleados también hablaron de su fuerte apoyo al ERT. La mayoría estaban dispuestos a ser parte de un proceso diseñado para fortalecer la cultura, observando:

> *Quiero ayudar a que la empresa sea lo mejor que pueda, en términos de cómo trata y valora a su gente.*
>
> *Quiero ser parte de cambiar e influir en la dirección de Rio.*
>
> *Ayuda saber que ahora más plataformas... se crean y esto hace que la gente se dé cuenta de que están ocurriendo pequeñas cosas o cambios.*

> "Rio es una buena empresa. Quiero contribuir a que sea aún mejor, sobre todo en la forma en que apoya y respeta a los empleados - su mayor activo."

Mientras que muchos empleados identificaron aspectos positivos de la cultura y reconocieron los cambios positivos de los últimos tiempos, otros pintaron una imagen diferente de los índices perjudiciales y los casos de intimidación, acoso sexual, racismo y otras formas de discriminación. EB & Co también escuchó a los empleados hablar sobre lugares de trabajo psicológicamente inseguros y una desconfianza en los sistemas de informes; cuestiones exploradas con más detalle en el Capítulo 4.

Estas experiencias contrastantes son comunes en cualquier organización, pero particularmente en las grandes. Ciertamente, en muchas organizaciones grandes, complejas y geográficamente diversas, no existe una cultura organizativa única y homogénea. A menudo hay muchas culturas diferentes que operan dentro de la institución y, específicamente en Río Tinto, los empleados están fuertemente alineados con su particular grupo de productos o área funcional. Esto puede generar una cultura diferente, basada en el producto, la ubicación o sitio de trabajo y el tipo de trabajo, contribuyendo a desequilibrios de poder reales y percibidos, con algunas áreas dentro de una organización que a veces se considera que tienen más influencia que otras, en particular cuando se percibe que estas áreas impulsan la actividad principal o el resultado final de la organización.

El tipo de trabajo también tendrá un impacto en la cultura del lugar de trabajo. Por ejemplo, los operadores de minas trabajan en una cultura diferente a la de los empleados de transporte. Los trabajadores FIFO trabajan en una cultura diferente a la de la división comercial. A veces, grupos como este se conocen como 'tribus', en el sentido de que estos grupos tienen un sentido de hiper alineación con un componente particular de la organización. En contraste con las nociones de equipo, identidad y lealtad, que pueden alentar y apoyar el éxito organizativo, el tribalismo en este sentido es una visión cultural del mundo que ve al equipo al que alguien pertenece mejor que los otros equipos de la misma organización. Hay quienes pertenecen y quienes no. Como se analiza en el resto del presente informe este sentido de pertenencia, o no pertenencia, de ser 'igual' o 'diferente', sustenta gran parte de la experiencia de las mujeres, las personas de color, los pueblos indígenas y de las Primeras Naciones y otros grupos diversos en Río Tinto.

2.2 En Sus Propias Palabras

Los empleados de Rio Tinto hablaron de los muchos aspectos positivos de la cultura laboral en Rio Tinto. Acogieron con satisfacción los cambios que Río Tinto había hecho para fortalecer su cultura y sus muchos y variados lugares de trabajo como seguros, respetuosos e inclusivos. La principal de estas iniciativas fue la creación del ERT. El ERT fue aprobado por el ExCo en diciembre de 2020 y lanzado formalmente en marzo de 2021 para mejorar la forma en que Rio Tinto previene y responde a los comportamientos irrespetuosos en el entorno laboral. Desde entonces, el ERT ha llevado a cabo un trabajo importante, que incluye escuchar a las personas afectadas, buscar el asesoramiento de expertos y ayudar a cambiar normas y actitudes obsoletas y problemáticas.

Una función crítica del ERT es escuchar las experiencias de los empleados. Utiliza los conocimientos de los empleados para desarrollar e implementar soluciones para prevenir y abordar el acoso sexual, el racismo y la intimidación, así como para fortalecer los procesos de denuncia para que las personas se sientan seguras al denunciar el mal comportamiento que han experimentado o que han observado en otros.[11]

Los empleados le dijeron a EB & Co sobre los aspectos positivos y fuertes de la cultura de Rio Tinto:

Una de las grandes fortalezas de la empresa ha sido su comportamiento colaborativo, la intolerancia a la intimidación y la reflexión genuina sobre las acciones para el cumplimiento de sus propias normas y objetivos escritos.

> Permítanme comenzar diciendo que realmente creo que Río Tinto como empresa tiene los mejores intereses de sus empleados en el corazón y es probablemente la mejor empresa para pertenecer.

> He trabajado con Rio Tinto por más de veinte años y estoy inmensamente orgulloso de esta empresa.

En Río hay un mensaje claro y bien pensado a través de ejemplos de lo que es aceptable y lo que no. No solo hablar de lo mismo, sino dar el ejemplo.

[En la cultura donde estoy] la gente se respeta y hay un ambiente donde el personal puede [tener] ... voz. En muchas organizaciones, si hay alguna diferencia de opinión, no hay espacio para que el personal exprese su voz y los gerentes tienden a tratar las cosas subjetivamente. Para nosotros, no existe tal ambiente, y nos sentimos relativamente abiertos.

Hay una cultura de inclusión en mi sector. Cada vez más mujeres ocupan puestos de liderazgo. Hay una gran cultura de confianza. La dirección superior está muy involucrada.

Una buena parte de la cultura de Rio Tinto es el trabajo en equipo. Mucha gente está incluida en los asuntos desde el principio. También tenemos una líder muy fuerte. Esto ayuda.

También hubo un apoyo significativo a la priorización de una cultura fuerte y respetuosa en Rio Tinto. Esto se vio ejemplificado en el establecimiento del ERT. Los comentarios escuchados por el Equipo del Proyecto incluyen:

Estoy orgulloso de lo que Río está haciendo para cambiar. Esto es importante.

Estoy muy emocionado de ser parte del [ERT]. No se trata de mí. Se trata de nosotros.

[11] Rio Tinto, Sustentabilidad: Personas, Grupo de Trabajo del Respeto Cotidiano em https://www.riotinto.com/en/sustainability/people

2 La Necesidad de Cambio

Se siente bien saber que Rio está haciendo algo por su gente. Su gente es su mayor activo y debemos ser valorados y respetados.

Con el [ERT], la empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar la cultura - para hacerla más respetuosa e inclusiva y decir, "no toleraremos malos comportamientos."

> Quiero que Rio sea una organización segura, inclusiva y respetuosa.

Parece haber autoconciencia sobre estos problemas [por parte de Rio Tinto] y amplio apoyo para que la gente hable sobre estos temas.

> Solo he estado aquí por 8 meses y creo que Rio ha sido progresista en hablar de este tipo de cosas [intimidación, acoso sexual, racismo y discriminación]. Mucho más de lo que realmente esperaba.

Apoyan y alientan a todos a expresar su opinión. Ya sea que esté relacionada con el trabajo o no, podemos expresárselo al gerente de línea o al líder del equipo. Siempre [nos están] recordando [sobre este punto], lo que me parece muy agradable.

El liderazgo es progresista, comprensivo y solidario. Pero desde mi experiencia todavía estamos en las primeras etapas de nuestro viaje por debajo del grupo de líderes

Como se indica directamente en el comentario anterior, otros empleados fueron más críticos con la cultura actual, o simplemente con el ritmo del cambio. También hubo sensación de que la cultura es diferente en toda la empresa y a menudo depende de la calidad del liderazgo. En relación con la cultura organizativa en general, EB & Co escuchó lo siguiente:

Hay seres humanos sentados en esas sillas de liderazgo y depende del carácter de ese ser humano en particular si las cosas salen bien.

> Rio Tinto es muy educado, pero no agradable.

Me dijeron que si no estoy contento con la cultura de Rio, debería irme.

La cultura es realmente variable. Cambia con qué lugar de la empresa estás y quién te está guiando. Esto indica que la cultura general no es fuerte.

Puedes trabajar años en Rio y no tener nada más que una experiencia positiva, pero luego tienes un mal gerente y tu mundo cambia por completo.

Tenemos buenos principios, pero no hay medios suficientes para aplicarlos. No hay apoyo tras la escucha. Y es desalentador para los gerentes, porque creen en el mismo y se cae en el camino.

Se nos dijo que la prioridad era el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, pero no se tomaron medidas concretas, por lo que nada cambió. Este objetivo (como otros) se fijaron a principios de año, pero no se mantuvieron. Esto me hace perder la confianza.

2 La Necesidad de Cambio

Rio tiene una cultura de culpa. Debería tener una cultura de aprendizaje, pero es una de culpa.

En nuestra cultura ... hay tolerancia para el lenguaje inaceptable. Nunca he oído a un gerente intervenir para decir que no es aceptable. Por lo tanto, se puede tener un comportamiento y comentarios inapropiados y nadie intervendrá.

Existe una cultura de competitividad, un juego despiadado, un juego político cada y todos los días. Este es un problema sistémico. Todo el mundo ha pagado ese precio. Estamos sobrecargados de trabajo, estresados, constantemente siendo criticados.

Hay culturas, comportamientos y expectativas muy diferentes entre divisiones y regiones.

[Este país] tiene una cultura y un sistema diferentes, así que tenés miedo de hablar porque no sabes cuáles serán las repercusiones.

> Las intenciones de alto nivel son buenas, los planes de acción, los valores y los objetivos son claros - pero cuando se trata de ponerlos en práctica, hay mucha variabilidad

> Conocemos los problemas y las soluciones. Por lo tanto, realmente debemos hacer el esfuerzo para arreglarlos, arreglarlos para siempre y para el largo plazo.

La cultura es todo sobre entregables. Esto es un anatema al cambio cultural. Cuando no puedes entregar se mueven a la siguiente persona... La cultura significa que las personas trabajan a un ritmo que no es sostenible ni saludable. No estamos viviendo nuestros valores.

Estos comentarios apuntan a la necesidad de implementar reformas fuertes y sostenibles como una prioridad y a largo plazo. Como parte de este proceso, el ERT ha establecido cuatro líneas de trabajo para fortalecer aspectos de la cultura laboral en Rio Tinto. Este trabajo se categoriza como sigue:

- **Línea de Trabajo 1:** Liderazgo, incluyendo cómo cambiamos la mentalidad del liderazgo y la conciencia sobre la falta de respeto, cómo seleccionamos, promovemos y recompensamos a los líderes.
- **Línea de Trabajo 2:** Tratar los comportamientos irrespetuosos como lo hacemos con la salud y la seguridad, incluyendo el aprovechamiento de las acciones de seguridad para crear conciencia, actualizar nuestro enfoque del riesgo para resaltar aún más los comportamientos irrespetuosos, comprender cómo podemos mejorar el retorno de los empleados al trabajo, directrices para el alojamiento respetuoso, y la presentación de informes transparentes y su escalación.
- **Línea de Trabajo 3:** Mapeo de empatía; Guía global simplificada; Modelo de intervención temprana; Revisión de procesos de investigación para alinearse con las mejores prácticas centradas en las personas.
- **Línea de Trabajo 4:** Desarrollar un marco lingüístico común; Campaña de sensibilización; Educación y empoderamiento de la fuerza laboral; Desarrollo del Líder (específico); Apoyo a los primeros en responder; y capacitación en cumplimiento.

Este trabajo está operando junto a iniciativas actualmente en curso en el desarrollo del liderazgo, como el Sistema de Producción Segura, el Programa de Desarrollo de Liderazgo Voyager y la iniciativa Desarrollando Líderes como Capacitadores.

EB & Co elogia este trabajo y alienta a Rio Tinto a continuar brindando recursos al ERT adecuadamente, para que se pueda desarrollar e implementar su importante trabajo y que genere el impacto para garantizar una cultura respetuosa.

2.3 La Cultura y la Seguridad van de la Mano

Rio Tinto tiene un compromiso fuerte y visible con la seguridad física. Rio Tinto declara que:

> La seguridad es nuestro primer valor. Es cómo empezamos cada turno y cada reunión. Creemos que todas las lesiones pueden prevenirse. Seguimos haciendo de la seguridad de nuestros colegas y comunidades nuestra primera prioridad.[12]

La sólida cultura de seguridad operacional se refleja en los siguientes datos proporcionados por Rio Tinto:

> *En 2020, marcamos un segundo año consecutivo de cero muertes, alineados con nuestro objetivo de seguridad. En los últimos diez años, tanto la gravedad de las lesiones como nuestra frecuencia de todas las lesiones (AIFR) han disminuido significativamente, de 0.69 en 2010 a 0.37 en 2020. En comparación con 2019, nuestro AIFR ha mejorado en casi un 12%. Pero aún necesitamos mejorar nuestro rendimiento general de seguridad y no estaremos satisfechos hasta que hayamos eliminado todas las lesiones relacionadas con el trabajo.*[13]

En 2019, Rio Tinto presentó el modelo de madurez de seguridad y el marco de capacitación en seguridad. Estos programas se centran en la creación de una sólida cultura de seguridad y capacidad de liderazgo. Como se señaló en la introducción, las instalaciones de Río Tinto también desarrollaron planes de mejora y mejoraron su madurez de seguridad, a pesar de los desafíos relacionados con la pandemia que enfrentamos durante el 2020. Esto se ve respaldado por un menor número de lesiones e incidentes graves en 2020, en comparación con años anteriores.[14]

Dada la prioridad absoluta que Rio Tinto le da a la seguridad, EB & Co identifica una oportunidad para que la organización se base en su marco de seguridad y haga de la inclusión y el respeto un elemento central de su cultura de seguridad. Esto implica un cambio de mentalidad que reconozca los desequilibrios de poder y reconozca que aquellos que hablan sobre las deficiencias culturales están aportando información valiosa sobre el riesgo a la organización en un intento de minimizar el riesgo, en lugar de ser vistos como 'pendencieros'. De hecho, al emprender este proyecto, Rio Tinto ha demostrado su compromiso con la mejora continua de su cultura de seguridad.

2.4 Seguridad Psicológica

Al igual que Rio Tinto mantiene el más alto estándar posible en cuanto a seguridad física, existe una oportunidad para que la organización refleje esto en términos de la seguridad psicológica de sus empleados.

Amy Edmondson, destacada científica del comportamiento organizacional, describe la seguridad psicológica como una creencia compartida en un equipo de que el equipo es un entorno seguro en el que los miembros pueden asumir riesgos interpersonales. La seguridad psicológica es un factor bien establecido de toma de decisiones de alta calidad; dinámicas de grupo saludables y relaciones interpersonales; una mayor innovación y una ejecución más eficaz en las organizaciones.[15] Significativamente, de acuerdo a Edmonsdon:

> *Las organizaciones están más en riesgo de fracasos empresariales prevenibles o fallas de seguridad humana cuando la seguridad psicológica es baja.*[16]

La seguridad psicológica es uno de los factores más importantes del éxito que sustenta a los equipos de alto rendimiento.[17]

---

[12] Higiene, Seguridad y Bienestar en Rio Tinto https://www.riotinto.com/en/sustainability/health-safety-wellbeing

[13] ibid

[14] ibid

[15] Edmondson, A. y Mortensen, M. "Cómo se ve la seguridad psicológica en un entorno laboral híbrido" *Harvard Business Review* 19 de abril, 2021 en https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace

[16] Neilson, K. " 3 pasos para fomentar la seguridad psicológica, según el investigador principal del tema" *HRM* 27 de julio 2021, citando a A. Edmondson en https://www.hrmonline.com.au/section/strategic-hr/psychological-safety-amy-edmondson/

[17] Delizonna, L. 2017, Los equipos de alto rendimiento necesitan seguridad psicológica. He aquí cómo crearlo. *Harvard Business Review*, p. 8.

Un entorno psicológicamente seguro es aquel en el que las personas pueden denunciar conductas inapropiadas, desafiar la jerarquía y proporcionar retroalimentación - todo ello sin temor a ser victimizado o penalizado. Se deduce que los entornos psicológicamente seguros se basan en la inclusión, la confianza y el respeto, donde las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas, en lugar de preocuparse por 'encajar'[18] o no 'sacudir el bote'. Edmonson señala que las culturas jerárquicas pueden presentar desafíos si los líderes con un estatus más alto no tienen un interés visible y genuino en lo que los miembros de su equipo están poniendo sobre la mesa:

La jerarquía del equipo necesita ser manejada de una manera orientada al aprendiz desde arriba hacia abajo, ... de lo contrario es una enorme barrera para la sinceridad [y] la seguridad psicológica.[19]

De esta manera, el miedo asociado con la falta de seguridad psicológica crea un ambiente donde no siempre es seguro hablar. Las interacciones cotidianas, basadas en las diferencias de poder y la exclusión, pueden socavar la colaboración interpersonal y la comunicación respetuosa que es necesaria para una fuerte cultura de seguridad. De acuerdo a uno de los empleados:

La compañía está más enfocada en aspectos de seguridad y ha logrado mucho porque son fáciles de ver y reportar ... Sin embargo, desde el lado emocional... hay cosas que están ocultas y la gente tiene miedo de informar. Todavía hay un largo camino por recorrer.

En este contexto, Río Tinto debe basarse en su cultura de seguridad para integrar un enfoque claro en la inclusión, el respeto y la seguridad psicológica. Esto requiere un liderazgo valiente en todos los niveles, donde los líderes modelen comportamientos respetuosos e inclusivos para alentar a las personas a hablar; donde las personas estén empoderadas y capacitadas para desafiar el poder y la jerarquía; donde exista una rendición de cuentas rápida y visible por comportamientos inapropiados e irrespetuosos; y donde la decencia humana guie todas las interacciones personales.

Conclusión

Una cultura sana es buena para la eficacia y la capacidad generales de una organización. Mejora las emociones positivas y el bienestar y, al hacerlo, mejora las relaciones entre los empleados. Aumenta sus capacidades e innovación y protege contra experiencias negativas, como el estrés. Atrae talento y aumenta la lealtad hacia los líderes y hacia la organización. Saca a relucir las mejores fortalezas y talentos de los empleados:

> Cuando las organizaciones desarrollan culturas positivas y virtuosas, logran niveles significativamente más altos de efectividad organizacional - incluyendo desempeño financiero, satisfacción del cliente, productividad, y compromiso de los empleados.[20]

Hay muchos aspectos positivos de la cultura en Río Tinto, particularmente evidenciados a través del trabajo del ERT. Para la mayoría de las personas, su experiencia en la organización es gratificante y respetuosa. Este es particularmente el caso de los equipos donde el líder apoya al personal y hace que la creación de una cultura positiva y saludable sea una prioridad.

Pero esta no es la experiencia vivida por todos, en todas partes. Un compromiso firme y visible de los líderes para preservar aquellos aspectos de la cultura que son positivos y para reformar aquellas áreas que requieren fortalecimiento es un paso crucial para asegurar que Río Tinto es un líder mundial al asegurar que sus lugares de trabajo en todo el mundo no están solo físicamente, sino psicológicamente, a salvo.

[18] Edmondson, A.C. 2018 *La Organización sin Miedo. La Creación de la Seguridad Psicológica en el Entorno Laboral para el Aprendizaje, Innovación, y Crecimiento*. Wiley

[19] ibid

[E20] Seppälä, E. and Cameron, K. 2015 "Evidencia que las Culturas Laborales Positivas son más Productivas" en *Harvard Business Review* 1° de diciembre en https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive

Capitulo 3: La Importancia del Liderazgo con Cuidado,Coraje y Curiosidad

El liderazgo es fundamental para garantizar que los lugares de trabajo tengan una cultura saludable. Los dirigentes tienen la responsabilidad de hacer frente a los comportamientos nocivos y de hacerles frente y crear un entorno seguro que favorezca el alto rendimiento y la eficacia operativa. Si bien el liderazgo en los niveles más altos es fundamental, los líderes de toda la organización deben defender y demostrar de forma visible el imperativo de una cultura de trabajo saludable. Esto requiere que modelen de manera consciente y activa los valores y comportamientos que crean una cultura solidaria, valiente y curiosa. Un liderazgo comprometido, visible y valiente sustenta todo proceso de reforma cultural exitoso. De acuerdo a un empleado de Rio Tinto:

> Los líderes deben ser ejemplos brillantes del respeto cotidiano.

3.1 Un liderazgo con coraje impulsa la reforma

3.1.1 En sus propias palabras

EB & Co se reunió con líderes de diferente antigüedad en todo Río Tinto que expresaron un fuerte compromiso para contribuir al cambio cultural dentro de la organización y para modelar un liderazgo fuerte, solidario e inclusivo. Estos líderes reconocieron su papel y su responsabilidad en la creación de una cultura saludable dentro de Río Tinto. Hubo mucho apoyo a la dirección tomada por el CEO, Jakob Stausholm.
Como declaró uno de los empleados:

> Es el liderazgo que establece la cultura ... el cambio tiene que venir desde arriba y creo que eso es lo que Jakob ha permitido. Sin un fuerte liderazgo del CEO no pasará nada. Hubo un cambio. Estamos avanzando en la dirección correcta. Llegaremos allí. Tendremos ciclos - bajará y subirá - pero llegaremos al lugar correcto.

3 La Importancia del Liderazgo con Cuidado,Coraje y Curiosidad

Realmente apoyo el recorrido que estamos haciendo, con Jakob al frente. Solo podemos crecer como empresa si practicamos una cultura de respeto hacia todos y somos diversos e inclusivos.

Es genial tener un líder en la parte superior que recibe esto. Espero que él y el ExCo asuman el trabajo del Equipo de Trabajo de Respeto Cotidiano y esta investigación.

Los participantes en el Proyecto comentaron sobre una serie de líderes, desde altos cargos hasta gerentes intermedios, que están trabajando para crear culturas positivas en áreas y equipos de productos. Empoderar a las mujeres, así como a los empleados indígenas y de las Primeras Naciones; crear entornos seguros y respetuosos; y abordar rápidamente los comportamientos nocivos fueron solo algunos de los ejemplos de las acciones que estos líderes están adoptando para mejorar la cultura de sus lugares de trabajo:

Desde que [este líder] se hizo cargo, el lugar ha cambiado mucho.

La moral en mi turno es muy buena. Hay supervisores buenos y jefes que te oyen y te escuchan.

Es una empresa familiar, ya sea si trabajas por turnos o no. Los turnos, por supuesto, hacen la vida familiar más difícil, pero [los gerentes] son muy comprensivos... No me resulta difícil decir, "esta es mi situación hoy" o "mi hijo está enfermo". Especialmente en la pandemia [los gerentes] nos encontraban a mitad del camino.

Como gerente, sé de la importancia de un ambiente seguro para el trabajo.

EB & Co también se informó sobre una serie de líderes que son modelos a seguir para un liderazgo inclusivo y auténtico. Rio Tinto tiene la oportunidad de aprovechar las habilidades de estos líderes para ayudar a impulsar la organización hacia una cultura más positiva e inclusiva.

> Mi líder es alguien que apoya activamente a su equipo. Ella ofrece oportunidades y realmente practica el valor de la empresa.

> Hubo un gran cambio en [este sitio] cuando mi superintendente cambió. [Él] fue un regalo del cielo. Él fue realmente afectado por [la destrucción de] las cuevas de Juukan y quiso marcar una diferencia. De hecho, apoyaba las carreras de las personas - y lo que sea que diga se filtraba a los supervisores. Pudieron ver que nosotros [los trabajadores indígenas] podíamos hacer el trabajo realmente bien.

Sé de muchos líderes de alto nivel que están predicando con el ejemplo y eso me da esperanza.

[Como líder] he estado encabezando una embestida en torno a nuestros comportamientos y nuestros valores. Quiero revitalizarlos dentro de nuestro equipo.

Los buenos líderes de alto nivel quieren crear flexibilidad/ trabajo desde casa / adaptarse a los horarios escolares. Es un gran cambio.

3 La Importancia del Liderazgo con Cuidado,Coraje y Curiosidad

Se debe confiar en los gerentes. Si tenemos gerentes que no tienen una mentalidad abierta e inclusiva, no avanzaremos. Los mejores gerentes de planta son: los que tienen una visión y todos trabajan en la misma dirección.

Me siento afortunado de trabajar con mi líder. Él realmente se preocupa por el bienestar de su equipo y siempre nos respaldará.

Los líderes abrazan la curiosidad, el cuidado, el coraje de las 3 "Cs" pero todavía existen los "muchachos antiguos" que no quieren el cambio.

Como se indica en el comentario anterior, algunos empleados expresaron escepticismo sobre la profundidad del compromiso de los líderes organizativos con el cambio cultural, a pesar de una serie de iniciativas recientes. También señalaron que la cultura de su lugar de trabajo depende del líder a cargo en cualquier momento dado. Le dijeron al Equipo del Proyecto:

La forma en que se trata a los empleados no es la misma. Hay diferentes mentalidades. Nadie se preocupa por los empleados menos importantes ni se los escucha. Es como una orden desde arriba.

> Creo que hay varios líderes que quieren un cambio. Pero hay otros que no lo hacen y pueden crear entornos de trabajo que son hostiles y desagradables para los empleados.

He estado en esta empresa durante 5 años y en ese tiempo tuve tres gerentes diferentes a los que respondí y tuve tres gerentes generales diferentes. Esos cambios tienen su efecto porque la cultura cambia con cada persona y tengo que ajustar mi comportamiento a mi jefe actual.

> Mi supervisor no cree en la dirección que Rio está tomando en relación con las mujeres y los grupos minoritarios. Cree que es políticamente incorrecto y será malo para la compañía.

Rio Tinto quiere asegurar que nuestra fuerza laboral es respetuosa, segura e inclusiva. En cada organización, esto comienza por la parte superior, con mensajes claros, comportamientos positivos y visibles destacados y comportamientos negativos denunciados públicamente y con consecuencias para el perpetrador. Esto simplemente no está sucediendo en ningún nivel todavía.

La intimidación y la discriminación siguen existiendo en Rio. Supongo que nunca desaparecerán mientras la gente que realmente no debería estar en puestos de supervisión, todavía estén.

Los mayores problemas en Rio Tinto son las faltas de respeto cotidiano, los malos comportamientos y las tolerancias y aprobación de los líderes de tales comportamientos.

A través de los equipos de liderazgo todavía no podemos ver suficientes mujeres. Como Gerente femenina que trabaja con un equipo gerencial de hombres ... esto es realmente enfrentarse en la búsqueda de confianza e inclusión. Aunque me siento respetada por las capacidades técnicas que tengo, hay un elemento a veces [cuando] simplemente me siento sola o estereotipada porque otros no tienen puntos de vista similares.

3 La Importancia del Liderazgo con Cuidado, Coraje y Curiosidad

Lamentablemente, todavía tenemos demasiados altos dirigentes que simplemente no pueden ver la sombra que proyectan. Sus comentarios aislados no son un problema profundo, pero si proyectan una sombra de previsibilidad que siempre te hace sentir nervioso. Esto lleva a una gran ansiedad.

Nuestros líderes superiores... no están... dispuestos a ser desafiados … Como resultado, si alguien pregunta, desafía o plantea puntos de vista contrarios, son como mínimo ignorados y, en el peor de los casos, reciben contraataques hostiles...y no solo atacan la sugerencia, sino que atacan a la persona.

Este [sitio en particular] se estaba volviendo tóxico con cada supervisor tratando de dirigir su turno lo mejor que podía. Demostraron habilidades limitadas de liderazgo y solo tenían una prioridad, cumplir con el objetivo diario. El superintendente era nuevo en el papel y parecía tener habilidades de liderazgo limitadas y por lo tanto era incapaz de apoyar a los supervisores o proporcionar alguna forma de dirección clara. La gestión era virtualmente invisible en ese sitio.

> Para mí, no fue la gente en el piso que se comportó inapropiadamente, sino mis superiores y gerentes, gente con poder.

El comportamiento de algunos de los líderes tiene un impacto tan negativo que puede afectar la productividad de un equipo - y no de manera positiva.

> Necesitamos líderes que hagan de la humanidad una prioridad, un valor central que se practique en cada aspecto de su gestión de las personas.

Además de los comentarios sobre el abuso de poder contra los aprendices por parte de los capacitadores - que tienen una influencia considerable sobre el progreso potencial de un aprendiz a través de una organización - estos comentarios destacan la necesidad de que cada líder modele el cambio a través del ejemplo, denuncie comportamientos perjudiciales, exija responsabilidad a los demás y garantice una cultura laboral segura, respetuosa e inclusiva para todos.

En particular, es fundamental el papel de los dirigentes intermedios - supervisores y superintendentes - en la defensa y aplicación del cambio cultural. Al ser 'embajadores culturales' de Río Tinto y los que tienen la mayor interacción diaria con los empleados, lo que estos líderes dicen y hacen importa. Para garantizar que el cambio cultural tenga un impacto significativo en toda la organización, es importante ayudar a los directivos intermedios a desarrollar una mayor comprensión de su papel en la creación de un lugar de trabajo inclusivo que fomente mayores niveles de confianza, colaboración, trabajo en equipo y productividad.

3.2 Expectativas de Cambio

Se preguntó a los encuestados sobre su nivel de confianza en que Río Tinto marcará una diferencia significativa en cada una de las tres áreas de comportamiento nocivo. El Proyecto encontró niveles muy alentadores de confianza entre los empleados en que Río Tinto marcará una diferencia significativa en relación con la intimidación, el acoso sexual y el racismo en los próximos dos años. Aproximadamente 1 de cada 2 personas están 'extremadamente seguras' o 'muy seguras' que se logrará una diferencia significativa en relación con el acoso sexual y el racismo, y más de 1 de cada 3 están 'extremadamente seguras' o 'muy seguras' de que se logrará una diferencia significativa en relación con la intimidación.

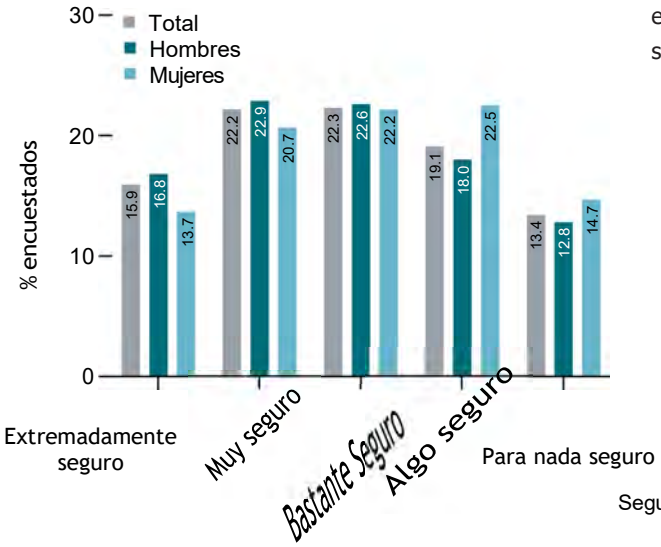

Figura 1: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación a la intimidación (% por género). Base: todos los encuestados (*n*=10.303); hombres (*n*=6.535); mujeres (*n*=3.420).
Pregunta: ¿cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

3.2.1 Intimidación

Casi 1 de cada 6 personas (16%) estaban 'Extremadamente seguras', que una diferencia significativa sería lograda por Rio Tinto en relación con la intimidación, mientras que el 13 por ciento 'No estaban seguras' (Figura 1). Los encuestados en Minerales (20%), Recursos Humanos (23%) y Otros (22%) fueron más propensos a indicar que estaban 'Extremadamente seguros', mientras que los de Mineral de Hierro fueron más propensos (16%) a indicar que no estaban del todo seguros' sobre el cambio significativo que se está haciendo en torno a la intimidación (Figura 2). Los encuestados más propensos a indicar que estaban 'extremadamente seguros' estaban trabajando en Canadá (22%), Sudáfrica (20%), India (40%) y Serbia (29%), mientras que los que trabajan en Australia (17%) y Nueva Zelanda (23%) fueron más propensos a indicar que no estaban del todo seguros sobre el cambio significativo que se está logrando en torno a la intimidación (Figura 3).

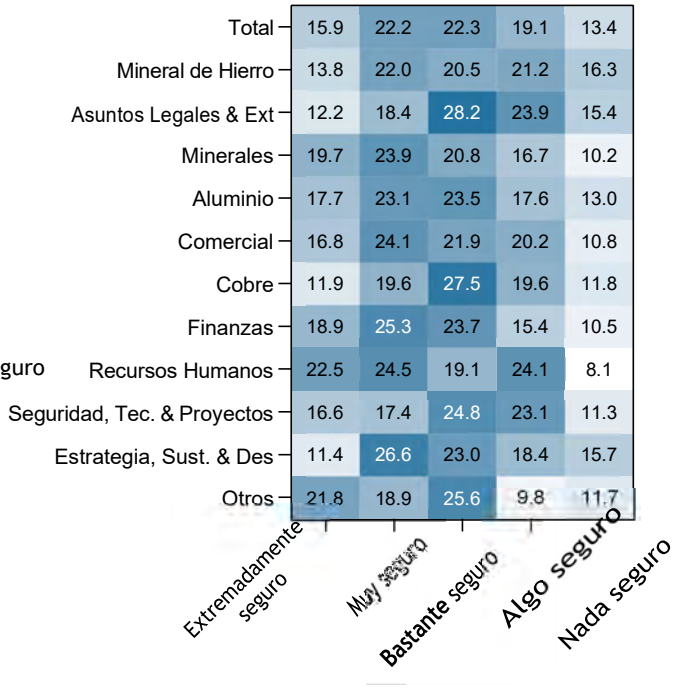

Figura 2: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación a la intimidación (% por grupo de producto). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3,420).
Pregunta: ¿Cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

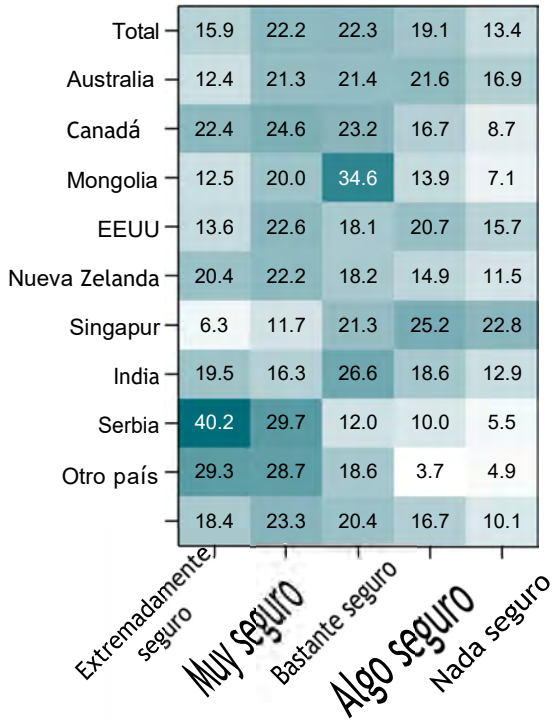

Figura 3: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación a la intimidación (% por país). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3,420).
Pregunta: ¿cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

3.2.2 Acoso Sexual

Al considerar el acoso sexual, la gente en general estaba más segura de que Rio Tinto estaba logrando un cambio significativo en comparación con la intimidación. Más de 1 de cada 4 personas (26%) estaban 'Extremadamente seguras', que Rio Tinto lograría una diferencia significativa en relación con el acoso sexual, mientras que solo el 6% estaban 'No seguras' (Figura 4). Los encuestados en Aluminio (32%) y Recursos Humanos (35%) fueron más propensos a indicar que estaban 'muy seguros' sobre el cambio significativo que se está logrando en torno al acoso sexual (Figura 5), al igual que los que trabajan en Canadá (38%) y la India (57%) (Figura 6).

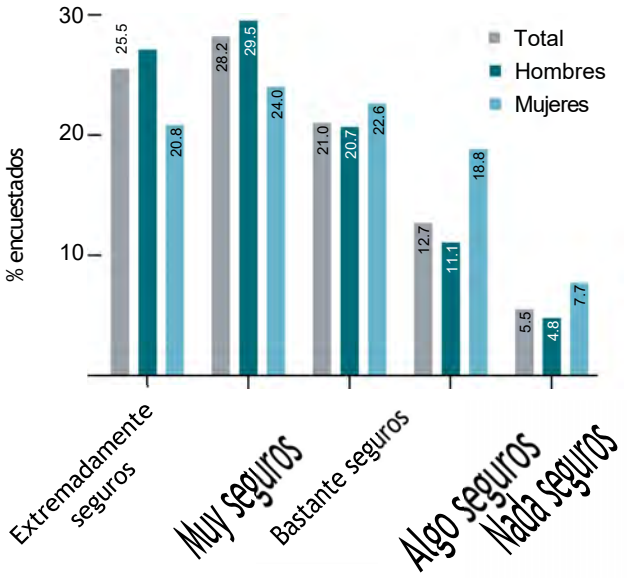

Figura 4: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación al acoso sexual (% por género). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).
Pregunta: ¿cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

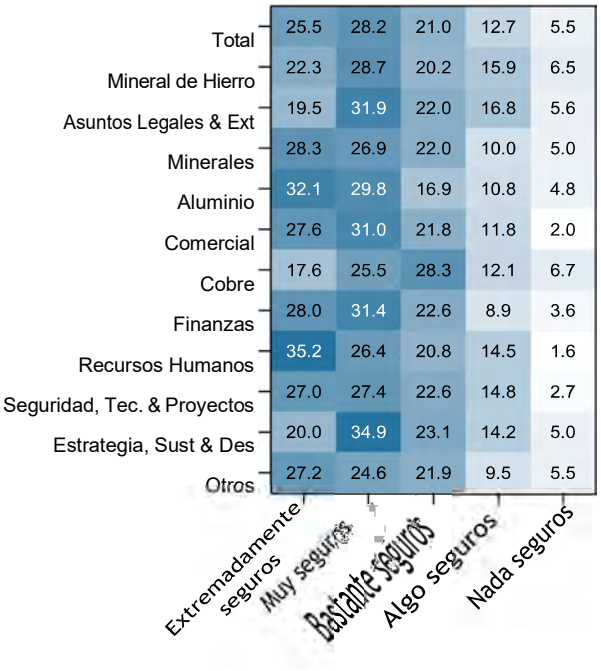

Figura 5: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación al acoso sexual (% por grupo de productos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: ¿cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

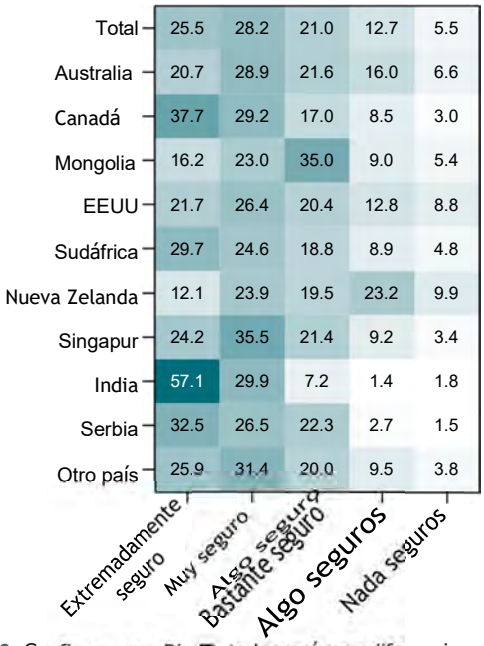

Figura 6: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación al acoso sexual (% por país). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: ¿cuál es su nivel de confianza en que Río Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

3.2.3 Racismo

Casi 1 de cada 4 personas (22%) estaban 'Extremadamente seguras', que Rio Tinto lograría una diferencia significativa en relación con el racismo, mientras que el 9% estaban 'No seguras' (Figura 7). Los encuestados de Aluminio (27%), Recursos Humanos (27%) y Finanzas (25%) fueron más propensos a indicar que estaban 'muy seguros' de que se estaban produciendo cambios significativos en torno al racismo (Figura 8), al igual que los que trabajaban en Canadá (32%), India (49%) y Serbia (37%) (Figura 9). Los encuestados de Aluminio (27%), Recursos Humanos (27%) y Finanzas (25%) fueron más propensos a indicar que estaban 'muy seguros' de que se estaban produciendo cambios significativos en torno al racismo (Figura 8), al igual que los que trabajaban en Canadá (32%), India (49%) y Serbia (37%) (Figura 9). Los encuestados de Mineral de Hierro (10%), Asuntos Jurídicos y Exteriores (12%) y Estrategia, Sostenibilidad y Desarrollo (11%) fueron más propensos a indicar que no tenían ninguna confianza en los cambios significativos relacionados con el *racismo (Figura 8), al igual que los que trabajaban en Australia* (10%), Nueva Zelanda (12,7%) y Sudáfrica (15%) (Figura 9).

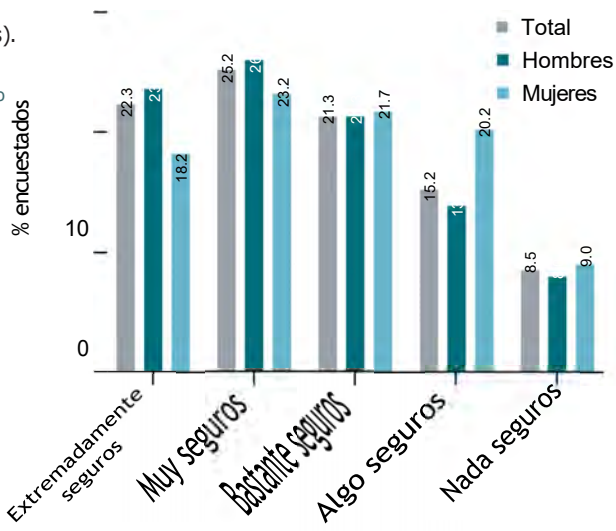

Figura 7: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación al racismo (% por género). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).
Pregunta: ¿Cuál es su nivel de confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas en los próximos dos años?

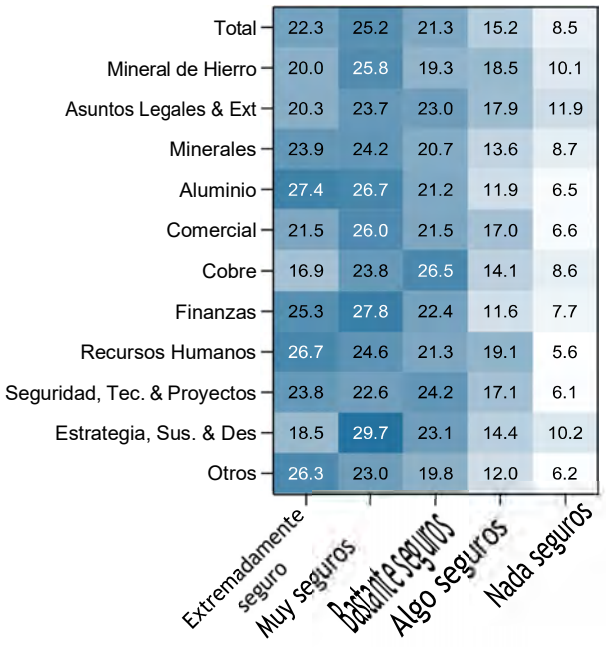

Figura 8: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en relación al racismo (% por grupo de productos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: ¿Cuál es su nivel de confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas durante los dos años siguientes?

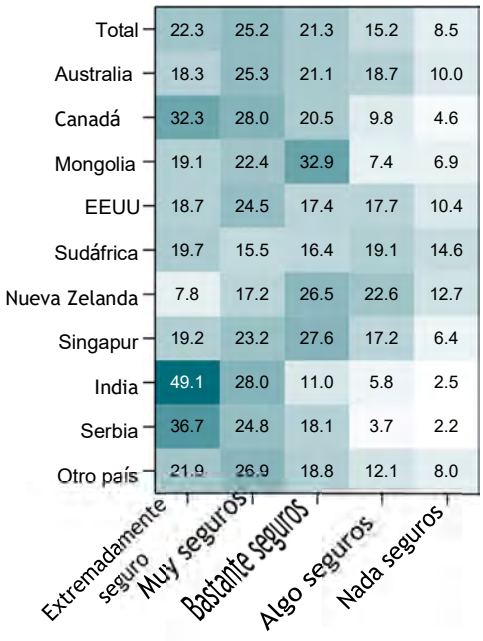

Figura 9: Confianza que Rio Tinto logrará una diferencia encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: ¿Cuál es su nivel de confianza que Rio Tinto logrará una diferencia significativa en cada una de las siguientes áreas durante los dos años siguientes?

Estos datos pintan un cuadro optimista, sugiriendo que los empleados de Rio Tinto apoyarán y responderán al valiente liderazgo en este espacio. Sin embargo, hay áreas que pueden requerir una atención más cuidadosa. En general, las mujeres tienen menos confianza que los hombres sobre las perspectivas de cambio significativo en las tres esferas de comportamiento perjudicial. Otros grupos específicos más propensos a no estar 'Nada seguros' sobre el cambio significativo que se está haciendo fueron:

- Los encuestados que tienen una enfermedad o lesión de largo plazo.
- Encuestados que se identifican como personas de diversa sexualidad o género.
- Personas que se identifican como personas indígenas o de las Primeras Naciones.

3.3 Conclusión

El liderazgo inclusivo es fundamental para el éxito de los empleados y de la organización. Las limitaciones en la capacidad de liderazgo en Río Tinto socavan esta oportunidad.
El liderazgo requiere más que destreza técnica y operativa. Otras cualidades esenciales incluyen coraje, humildad, cuidado, integridad y visión.

Las sugerencias para fortalecer la capacidad de liderazgo de Río Tinto y aumentar el número de líderes valientes se proporcionan en el Marco de Acción en el Capítulo 5.

Capitulo 4: Comportamiento Perjudicial e Informes

4.1 Introducción

Un aspecto integral del mandato del Proyecto era examinar la intimidación, el acoso sexual, el racismo y la discriminación, así como la disposición de las personas a denunciar esos comportamientos. Los resultados de la encuesta online reflejan la prevalencia de estos temas, y los datos cualitativos los exploran a través de la experiencia vivida por la población de Río Tinto. EB & Co encontró que los comportamientos nocivos están ocurriendo a un ritmo significativo e inaceptable y están teniendo un impacto perjudicial en los empleados de Rio Tinto. Se necesitan intervenciones urgentemente para prevenir estos comportamientos y abordarlos cuando se produzcan.

4.2 Intimidación

4.2.1 Antecedentes

La intimidación en el lugar de trabajo es un fenómeno que existe en todo el mundo y en una serie de industrias y organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo afirma que la intimidación en el lugar de trabajo se ha generalizado tanto que representa la mayor amenaza para el éxito en el entorno laboral.[21] La investigación encontró que la intimidación afecta al menos a un tercio de los trabajadores a través de la exposición directa o exposición indirecta como testigos, lo que conduce a una salud comprometida, el ausentismo posterior y una reducción de la eficacia organizativa o de la productividad.[22]
La intimidación en el lugar de trabajo difiere del conflicto laboral ordinario en que consiste en una conducta no deseada[23] que tiene un efecto intimidante, punitivo o aterrador y atenta contra la dignidad personal, la autoestima y las oportunidades de vida de un empleado.[24] Cuando se producen de forma aislada, estos actos se pueden caracterizar como comportamiento descortés o irrespetuoso en el entorno laboral.

Sin embargo, el comportamiento descortés e irrespetuoso evoluciona en intimidación en el lugar de trabajo, cuando se convierte en patrón y se repite durante un período prolongado de tiempo.[25]

Un aspecto integral de la intimidación en el entorno laboral también implica un desequilibrio de poder entre el perpetrador y el intimidado, y este desequilibrio de poder deja al intimidado incapaz de protegerse o defenderse contra nuevos comportamientos negativos. La naturaleza jerárquica de Río Tinto y los consiguientes desequilibrios de poder hacen que los riesgos de abusos de poder sean muy reales.

La intimidación puede incluir una serie de comportamientos y manifestarse verbalmente, físicamente y/o a través del lenguaje corporal y puede caracterizarse por acción directa o una falta de acción, por ejemplo:

- Repetidos comentarios o ataques hirientes, o burlas sobre el trabajo de alguien o de alguien como persona (incluyendo cualquier aspecto de su identidad).
- Excluir a alguien o impedirle trabajar con personas o participar en actividades relacionadas con su trabajo.
- Acoso psicológico incluyendo intimidación, comentarios denigrantes o humillantes.
- Retener información que alguien necesita para hacer su trabajo adecuadamente.
- Presionar, empujar, tropezar o agarrar a alguien.
- Iniciación u hostigamiento a nuevos - hacer que alguien haga cosas humillantes o inapropiadas como proceso para ser aceptado.
- Abuso físico, verbal o escrito, incluyendo a través de correo electrónico o social.

[21] Citado en la Asociación de Salud Mental de Australia y Nueva Zelanda, *Los Efectos en la Mente y el Cuerpo de la Intimidación en el Entorno Laboral* 30 de enero de 2018 en https://anzmh.asn.au/blog/mental-health/workplace-bullying-effects

[22] Hodgins, M. MacCurtain, S. and Mannix-McNamara, P. (2020), "Poder e inacción: porque las organizaciones no abordan la intimidación laboral", *International Journal of Workplace Health Management*,Vol. 13 No. 3, pp. 265-290. at https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125

[23] Rycroft, A. 2009." Intimidación del Lugar de Trabajo: discriminación injusta, dignidad de violencia o práctica laboral injusta " *22°Conferencia Anual Laboral.*

[24] Randall, P. 2001. Intimidación en la Adultez: Evaluando a los intimidadores y sus víctimas. Nueva York: Brunner-Rouledge.

[25] Miller, P. Brook, L. Stomski, N. Ditchburn, G. Morrison, P. 2020," Intimidación en empleados Fly-In-Fly-Out en el sector de recursos australianos: Un estudio transversal" *Biblioteca Publica de Ciencia 15*(3) athttps://www.researchgate.net/publication/340152154

- Desestimación continuada de las contribuciones de una persona.
- Limitar el ascenso profesional de una persona, a pesar de su buen rendimiento laboral.
- Presentación de denuncias contra una persona.
- Difundir rumores ofensivos y/o inexactos sobre una persona.
- Conducta agresiva hacia una persona, incluidas amenazas o ataques.
- Victimización, incluyendo informar sobre un comportamiento de intimidación más amplio.

La literatura señala que el impacto de la intimidación en el individuo incluye depresión, ansiedad, trastorno de estrés postraumático, pensamientos suicidas, dolor crónico, dificultades para dormir, problemas de salud mental, dolores de cabeza, trastornos del sueño, dolor de cuello, fibromialgia[26] y disminución de la salud física general.[27] Los testigos o espectadores también pueden verse afectados negativamente por la intimidación. Los resultados organizativos asociados con la intimidación en el lugar de trabajo incluyen niveles más altos de estrés ocupacional, licencias por enfermedad, ausentismo e insatisfacción laboral.[28]

Se han realizado varios estudios en relación con la intimidación en las industrias minera y de recursos. El estudio 2020 de Miller et al, Intimidación en los empleados Fly-In-Fly-Out (FIFO) en el sector de recursos australiano encontró que "la incidencia de la intimidación en los trabajadores FIFO australianos ha alcanzado proporciones alarmantes."[29] Los autores encontraron un nivel elevado de depresión clínica y riesgo de suicidio, cuya prevalencia fue sustancialmente mayor que en la población general de Australia.

Además, encontraron que los supervisores pueden contribuir significativamente a la mitigación de la intimidación, con trabajadores cuyos supervisores no promovieron la colaboración casi tres veces más propensos a experimentar intimidación.

El estudio de Visagie et al también encontró altas tasas de comportamientos intimidatorios en una compañía minera sudafricana. Descubrieron que los directivos o las personas que ocupaban puestos formales fueron denunciados como autores en la mayoría de los incidentes.[30] También encontraron que, si la intimidación no se reconoce y aborda, puede "afectar gravemente la eficiencia, la productividad y la rentabilidad a través del aumento del ausentismo, la rotación del personal y la mala moral."[31]

4.2.2 Lo que reveló la encuesta

Se preguntó a los encuestados sobre su experiencia de intimidación en el lugar de trabajo en los últimos 5 años, primero con una simple pregunta de sí/no y luego preguntando sobre comportamientos inapropiados específicos que se consideran intimidación en el entorno laboral. Un resumen de estos resultados se presenta en la Figura 10.
En total, 5311 encuestados (de un total de 10.303) reportaron experiencia directa de intimidación en los últimos 5 años, lo que indica una prevalencia general del 48.4% entre los empleados de Río Tinto. Las empleadas fueron más propensas a experimentar intimidación (53.2%, en comparación con 46.5% de los hombres) (Figura 10), y las empleadas de 25 años o menos eran ligeramente menos propensas a experimentar intimidación (Figura 11).

---

[26] La fibromialgia a menudo está acompañada por fatiga y alteración del sueño, la memoria y el temperamento.

[27] Ver ej. Niedhammer, I. David, S. and Degioanni, S. 2006, "Asociación entre intimidación en el entorno laboral y síntomas depresivos en la población trabajadora de Francia" en *Journal of psychosomatic research*, Marzo vol.61 at https://www.researchgate.net/publication/6906705_Association_between_workplace_bullying_and_depressive_symptoms_in_the_French_working_population; Quine, L. 1999 "Intimidación del Lugar de trabajo en el fondo comunitario NHS: encuesta con cuestionario del personal" en *BMJ* 1999;318:228 en https://www.bmj.com/content/318/7178/228; Balducci, C. Fraccaroli, F. & Wilmar, B.Schaufeli, B. 2011 "Intimidación del Entorno Laboral y su relación con características del trabajo, personalidad, y síntomas de estrés postraumático: un modelo integrado" en, *Ansiedad, Estrés & Superación*, 24:5, 499-513 en https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10615806.2011.555533; Nielsen, M. & S.

Einarsen, 2018 " Lo que sabemos, no sabemos, y lo que podríamos y debíamos saber sobre la intimidación laboral: Un resumen de la literatura y agenda para investigaciones futuras" en *Agresión y Comportamiento Violento.* Julio 42 en https://www.researchgate.net/publication/326193463; Mayhew, C. McCarthy, P. Chappell, D. Quinlan, M. Barker, M. Sheehan, M. 2004 " Medición de la Extensión del Impacto de la Violencia Ocupacional e Intimidación sobre Trabajadores Traumatizados" en *Employee Responsibilities and Rights Journal*; Septiembre vo. 6, 3 en https://www.researchgate.net/publication/29456758_Measuring_the_Extent_of_Impact_from_Occupational_Violence_and_Bullying_on_Traumatised_Workers.

[28] De Wet, C. 2014" Comprensión de los Educadores dela intimidación laboral" en *South African Journal of Education*, Vol 4:1 1 Febrero en https://hdl.handle.net/10520/EJC148679

[29] Miller, P. Brook, L. Stomski, N. Ditchburn, G. Morrison, P. 2020. *Intimidación en empleados (Fly-In-Fly-Out) FIFO en el sector de recursos de Australia: Un estudio transversal.* PLoS Mar 24, Vol: 15(3) at https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32208425/

[30] ibid

[31] ibid

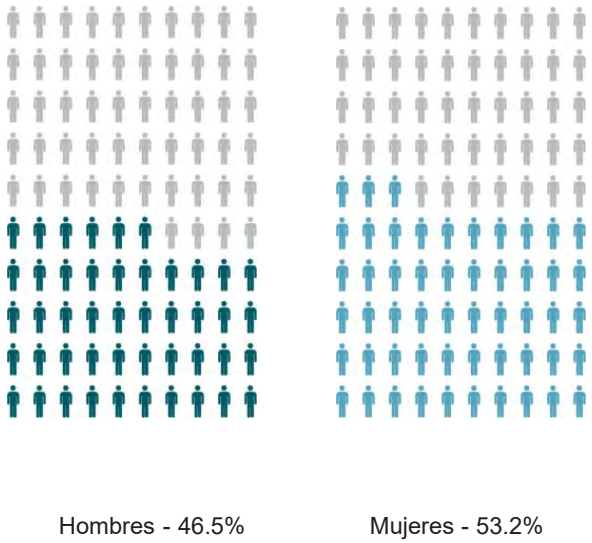

Figura 10: Prevalencia de la Intimidación en Rio Tinto por género (% de la cohorte total de empleados que experimentaron como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente intimidación por alguien en Rio Tinto / la empresa? En los últimos 5 años, ¿ha experimentado alguno de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto / la empresa?

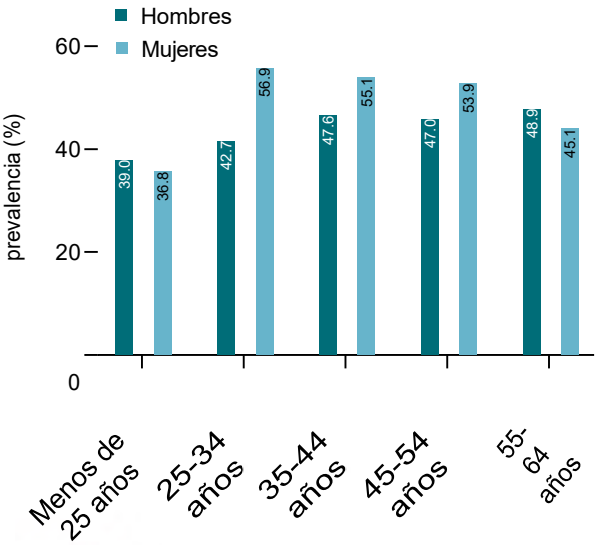

Figura 11: Prevalencia de Intimidación en Rio Tinto por edad (% de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando intimidación). Base:todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420)

Los encuestados en Mineral de Hierro (52%), Comercial (50.1%) y Aluminio (49%) reportaron los niveles más altos de intimidación. Sin embargo, solo los de Mineral de Hierro fue significativamente más alto que el promedio (Figura 3). Un patrón similar de aumento de intimidación por parte de las empleadas se observó en todos los Grupos de Productos, con la excepción del Comercial - donde los hombres informaron tasas más altas de intimidación (51.7%) que las mujeres (45%) (Figura 12). Los empleados en Australia (51.6%) y Sudáfrica (56.3%) fueron los más propensos a experimentar intimidación, y las mujeres volvieron a experimentar tasas de intimidación más altas que los hombres (Figura 13).

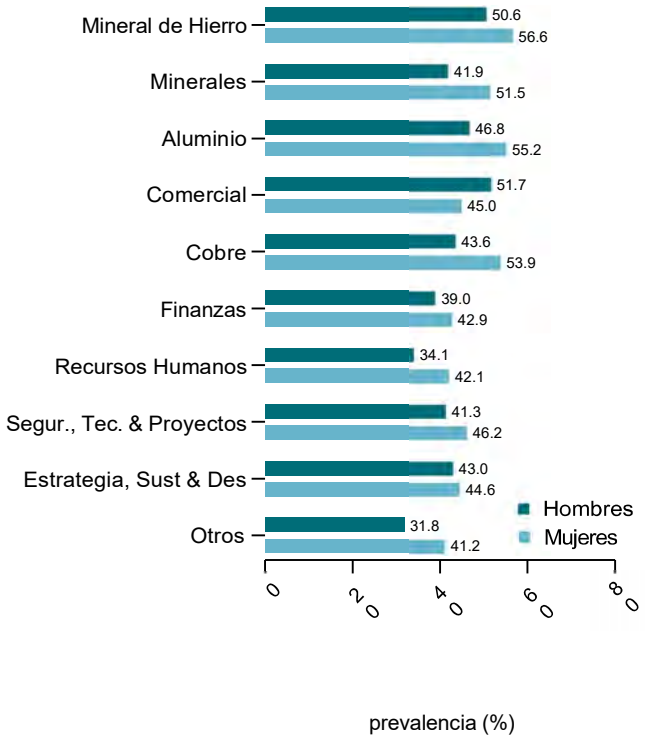

Figura 12: Prevalencia de Intimidación en Rio Tinto por Grupos de Productos (% de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando intimidación). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420

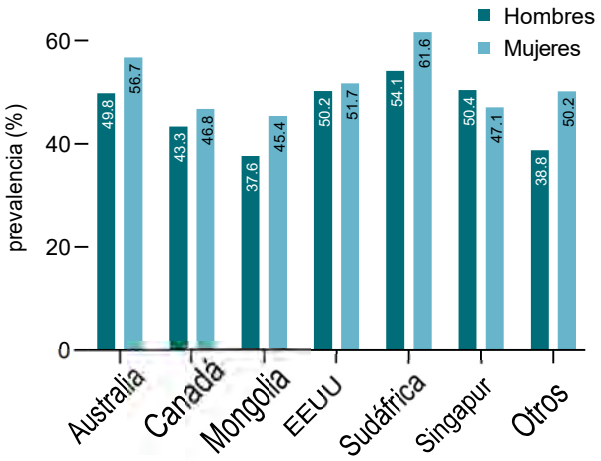

Figura 13: Prevalencia de Intimidación en Rio Tinto por País (%de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando intimidación). Base: todos encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420)

Tanto para hombres como para mujeres, un hombre o varios hombres fueron los autores más comunes de la intimidación (Figura 14). Sin embargo, fue más probable que los hombres sufran intimidación de un hombre o de varios hombres (62.3%), mientras que las mujeres fueron más propensas a experimentar intimidación de una mujer o de varias mujeres (26.1%).

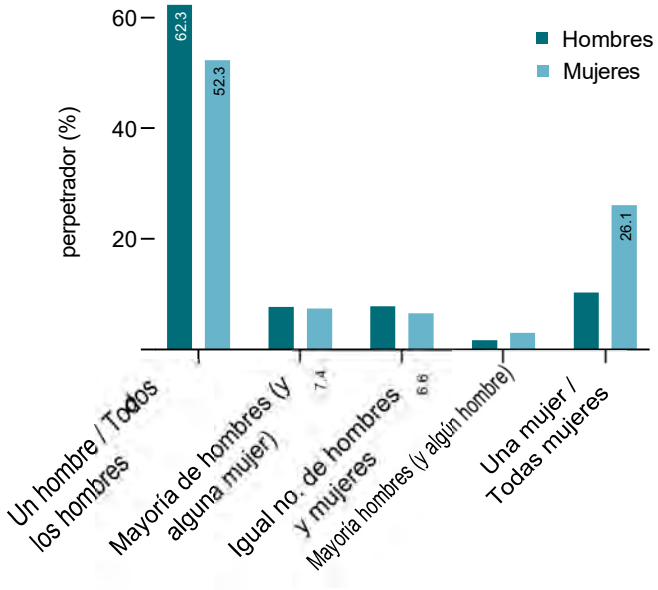

Figura 14: Género(s) del perpetrador de intimidación por género (% de participantes que han experimentado intimidación en los últimos 5 años. Base: (n=5.311); hombres (n=3.194); mujeres (n=1.878). Pregunta: Pensar sobre la persona(s) incluida en la intimidación, ¿cuál fue su género?

4.2.3 En sus propias palabras

Las historias y citas sobre la intimidación reflejan los hallazgos evidentes de la investigación más amplia. EB & Co se enteró de una serie de comportamientos de intimidación que habían sido experimentados por los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa de Rio Tinto. Un tema constante fue que, en muchos lugares de trabajo de Río Tinto, la intimidación está normalizada. EB & Co escuchó hablar sobre la naturaleza y el impacto de los comportamientos de intimidación, incluyendo la angustia severa y, a menudo, el trauma, que estos comportamientos causaron. Los participantes hablaron de pérdida de confianza, disminución del rendimiento, ansiedad y ataques de pánico, depresión y tener que tomar licencia debido al estrés de la intimidación, así como el impacto negativo que la experiencia tuvo en sus familias.

Los comentarios de los participantes incluyeron:

Esto es extremadamente difícil de escribir... fui humillado y luego arrinconado por más de un miembro de este equipo. Me resultó difícil ir a trabajar ... Lloraba la mayoría de las noches y tuve que buscar ayuda profesional ... La intimidación continuó durante... meses... pedí cambiar de equipo y ahora ... tengo un gran equipo. Quería plantear esto ya que espero que las cosas cambien [ya que] todos merecen ser felices y estar seguros en su lugar de trabajo.

He sido objeto de intimidación y de acoso en Rio Tinto, y también desde que hablé me he encontrado en una situación en la que no puedo progresar en mi carrera. Ahora lucho con la autoconfianza porque me dijeron que era incompetente... Me tomó ... meses y un nuevo líder que me ayudó a recuperar nuevamente la confianza en mis propias habilidades.

4 Comportamiento nocivo e Información

Personalmente he sido testigo de comportamientos de intimidación [de] personas de un nivel superior, y otras personas me compartieron sus mismas experiencias [en relación con] personas de cargos altos. No estoy seguro de ver cambios hasta que experimentemos cambios en los intimidadores conocidos de nuestra organización. He luchado durante mi tiempo en Rio para poder hablar de esto - sin sentir que me dirían que me "endurezca" y "eso es solo la vida de un minero global". Si realmente no tomamos esto con seriedad, tenemos que considerar más profundamente a algunas de las personas.

> La peor parte de... [ser intimidado]... en el lugar de trabajo es que no se supera de inmediato. Acarreas parte del tema contigo mismo.

Después de participar de la encuesta de intimidación, acoso sexual & racismo me di cuenta de que, en algún momento, había sido intimidado y experimentado acoso sexual en el trabajo, a pesar de que en el momento en que sucedió, no fui consciente...

En el trabajo he observado un alto nivel de falta de respeto por parte de los que son superiores. La forma en que hablan con los empleados puede hacerte sentir que no eres una persona. Puede aplastarte totalmente.

Estoy teniendo problemas de intimidación con 2IC. Él es a menudo grosero, despectivo, abrupto, y me subestima, no escucha ninguna de las preocupaciones que tengo, y siempre encuentra formas creativas para delegarme tareas desagradables. Mi supervisor inmediato está ... abordando el problema, pero no está allí todo el tiempo. Voy a ser transferido ...para alejarme de él. Creo que esta es la única mejor opción.

Me entristece que la gente siga siendo objeto de un comportamiento inapropiado hasta el punto de que la persona abandone y quiera dejar la empresa. También me confunde por qué se promueve a gente así en nuestra empresa.

Me siento genuinamente excluido, molestado y discriminado basado puramente en mis características inmutables. Hay programas de liderazgo, trayectorias profesionales y oportunidades de trabajo que no están disponibles para mí debido a mi sexo y origen étnico.

[El gerente] degrada constantemente las habilidades y la experiencia de los miembros de su equipo, ignora los comentarios y socava la cohesión del mismo. Me considero muy afortunado de no tener que trabajar para, o con ella - pero los miembros de mi equipo están claramente afectados. Los resultados medibles de sus comportamientos incluyen una rotación muy alta del personal, dificultad para conseguir recursos de reemplazo y las acciones de su propio equipo para evitar interactuar con ella... He planteado esto ... pero la retroalimentación es que, como miembro permanente del personal, hay poco que se puede hacer.

He visto... un alto directivo en mi equipo que recibe muchas quejas. Lo he visto intimidar y acosar a otros, y, sin embargo, Rio Tinto continúa impulsando su carrera. No creo que tampoco sea una excepción en la empresa. Para algunos gerentes de Río Tinto es muy común ser impulsado e intimidar a sus subordinados como resultado y [Rio Tinto] parece recompensar a los que lo hacen, poniéndolos en el camino profesional correcto.

Cuando [la intimidación] va de un empleado a otro empleado... se puede hablar, pero mayormente viene del nivel superior (gerentes/ supervisor). Se hace difícil enfrentarse debido al abuso de poder.

Mi pareja experimentó muchos incidentes de intimidación de la misma persona, lo que impactó en nuestras vidas ... Impactó mentalmente en mi pareja hasta el punto de que ella no quería ir a trabajar y su salud mental sufrió como resultado... Ella no quería reportar la intimidación por miedo a que se viera negativamente en su contra.

Una forma de acoso que he presenciado dentro de Rio Tinto es el ostracismo y la falta de respeto hacia los empleados que han tenido que tomar licencias debido a graves problemas de salud mental. Tales personas eran consideradas perezosas, débiles y emocionalmente manipuladoras. Esto agravaba el problema de cualquier esfuerzo de retorno al trabajo del personal afectado. También disuadía a cualquier persona a solicitar asistencia por salud mental antes de que sus problemas se volvieran realmente graves. Por lo general, esta intimidación no se mostraba de manera explícita, agresiva o directa hacia la persona afectada, sino a través del ostracismo indirecto e insultos a espaldas de la persona.

> Experimenté un comportamiento de intimidación espantoso... el abuso psicológico fue realmente grave. Me sentí tan insegura al estar en una habitación con mi gerente masculino directo. Lo discutí con RRHH pero no presenté una queja formal. Tenía ataques de ansiedad, algunos de ellos me hicieron tener pensamientos suicidas.

Todavía le tengo miedo a la persona que me intimidó a pesar de que ya no trabaja en la organización. La cultura del equipo estaba podrida hasta la médula mientras fue líder... Una vez que esa persona comienza a despedir a tus colegas por denunciarlo, tiene un nivel de poder sobre tu persona ... Estos manipuladores son muy buenos gestionando.

Los comentarios sobre las experiencias de exclusión de los empleados incluyeron:

Hay una cultura de exclusión - no me siento incluido. No tengo un lugar.

Cuando empecé, estaba dispuesto a contribuir en las reuniones, y luego te callan e ignoran así que ahora me quedo callado

Realmente depende del gerente - con algunos me he sentido incluido y libre para ser yo mismo, con otros solo trato de volar por debajo del radar para que no me noten.

Es un ambiente tan masculino, que en realidad es difícil no asumir parte de ese comportamiento, porque es la única forma en que podés salir adelante y ser incluido.

> Cuando eres recién recibido, realmente estás en la parte inferior de la cadena alimentaria, y aún peor cuando eres una mujer en un entorno dominado por hombres. He tenido que buscar apoyo externo sólo para sobrevivir.

La exclusión y la falta de respeto se están extendiendo. Me afecta mal; me ha llevado de persona con alto rendimiento a persona con bajo/ no rendimiento.

En combinación con los datos de la encuesta, que muestra que casi 1 de cada 2 personas ha experimentado intimidación en los últimos 5 años, los comentarios de los participantes sugieren que la intimidación, incluida la exclusión, es un problema significativo y generalizado en Rio Tinto, causando daños significativos y angustia a los empleados. La intimidación es contraria a la cultura de seguridad. Este informe hace una serie de recomendaciones sobre la intimidación en el lugar de trabajo en el Marco de Acción del capítulo 5.

4.3 Experiencias de las Mujeres

4.3.1 Introducción

Esta sección explora las experiencias de las mujeres en Río Tinto, contadas por las empleadas. Basándose en estas experiencias, esta sección discute cuestiones relacionadas con el sexismo cotidiano y la desigualdad de género - los precursores de la mala conducta sexual, incluida la agresión sexual.

Más de un tercio de todas las mujeres empleadas a nivel mundial en Rio Tinto participó en el Proyecto, ya sea a través de sesiones de escucha, sesiones de escucha 1:1, presentaciones escritas o el documento de la encuesta. Algunas hablaron de las experiencias gratificantes que han tenido en Río Tinto, en entornos respetuosos, seguros e inclusivos. Hablaron de líderes solidarios, equipos cohesivos y colaborativos y de la capacidad de acceder a oportunidades, incluyendo capacitación y promoción. Describieron el lugar de trabajo como "igualitario", "respetuoso" y libre de discriminación. Los comentarios incluyeron:

He trabajado en una serie de organizaciones en mi tiempo, incluyendo empresas mineras y Río es, por amplio margen, la mejor por la forma en que trata a las mujeres. Aquí siempre encontré gente respetuosa y no creo que haya sufrido de manera alguna por ser mujer.
Siempre encontré que Rio Tinto garantiza que toda persona tenga una oportunidad justa, ya sean hombres o mujeres.

Hoy en día, Rio es una organización muy diferente a la que era cuando empecé. [En ese momento] había mucho sexismo y acoso sexual. No veo nada de eso hoy y creo que si sucediera se trataría con rapidez.
Creo que la organización ha avanzado enormemente en términos de cómo se ve y trata a las mujeres. Creo que en Rio hay igualdad entre hombres y mujeres. Puede haber casos de acoso sexual, pero creo que eso sucede en la mayoría de las organizaciones y es un problema social. No es sólo un problema en Río.

[32] Nevilles-Sorell, J. 2012 *Comprendiendo el Proceso Continuo de Violencia Sexual en* https://mshoop. org/wp-lib/wp-content/uploads/2016/07/Understanding-the-Continuum-of-Sexual-Violence.pdf

[33] Campeones del Cambio 2021 *Interrumpir el Sistema: Prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo en* https://championsofchangecoalition.org/wp-content/uploads/2020/09/Disrupting-the-System_Preventing-and-responding-to-sexual-harassment-in-the-workplace_CCI_web-FINAL.pdf La Coalición de Campeones del Cambio es una estrategia globalmente reconocida, innovativa para lograr igualdad de género, avanzando a más y diversas mujeres en el liderazgo, y construyendo lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. En la estrategia, hombres de poder e influencia se paran al lado de líderes femeninas. Forman una Coalición de alto perfil para liderar y ser responsables del cambio en los temas de igualdad de género en sus organizaciones y comunidades – sean locales, nacionales o globales.

4.3.2 Sexismo Cotidiano

Para la mayoría de las mujeres, sin embargo, las experiencias vividas en la organización fueron muy diferentes a las de los hombres y las mismas afectaron su capacidad de prosperar. Hablaron del sexismo cotidiano, un fenómeno corrosivo y degradante que, cuando se le permite florecer, puede ser terreno fértil para que sucedan faltas de conducta sexual más graves. Además, el daño que causa el sexismo cotidiano puede ser significativo y duradero, afectando la autoestima de las mujeres, sus relaciones personales y su salud en general. También perpetúa estereotipos de género inútiles y obsoletos y puede ser un obstáculo para el progreso profesional de las mujeres. El sexismo cotidiano también tiene impactos organizativos.

El acoso sexual ocurre a través de un proceso continuo de comportamientos que pueden comenzar con el sexismo cotidiano. El investigador Nevilles- Sorell escribe que:

la violencia sexual [de la cual el acoso sexual es una forma] es una consecuencia del problema más amplio del sexismo. Con el fin de tener un impacto en la violencia sexual, una comunidad debe tomar medidas que aborden cuestiones más pequeñas relacionadas con el problema más amplio.[32]

Además, la Coalición de Campeones del Cambio declara que:

> El acoso sexual se asienta sobre un proceso continuo de comportamientos y normas que reflejan una dinámica de poder de género desigual en el entorno laboral. Estos comportamientos pueden variar en cómo se manifiestan, y pueden suceder aislada o simultáneamente. Las culturas del trabajo que normalizan, toleran, y excusan comportamientos irrespetuosos en un extremo del proceso puede llevar a problemas más graves en el otro.[33]

La investigación señala que el sexismo cotidiano puede tomar muchas formas, incluyendo:

- Insultos disfrazados de chistes.
- Desvalorización de la opinión o la voz de la mujer.
- Estereotipos de las funciones.
- Preocupación con la apariencia física.
- Suposiciones de que cuidados y carreras no se mezclan.
- Etiquetado de género injustificado.

Si bien el sexismo cotidiano no fue la experiencia universal de las mujeres con las que EB & Co habló, apareció con frecuencia en muchas de las discusiones con las empleadas. Está claro que el sexismo cotidiano es una barrera clave para el progreso y la inclusión de la mujer.

4.3.2 En sus propias palabras

EB & Co habló con las mujeres de Rio Tinto en todo el mundo sobre el sexismo cotidiano. Los hombres también hablaron sobre el tema. El Equipo escuchó, por ejemplo, los siguientes comentarios de empleados varones:

Existe el sexismo saludable.

Sólo tuve dos mujeres líderes en 28 años

Tener mujeres en el equipo arruinó el ambiente de trabajo.

En cambio, las mujeres empleadas formularon las siguientes observaciones:

Sentí que tenía que comportarme de cierta manera para reunirme con los hombres en la mesa. ¿En qué momento podemos ser nosotras mismas y ser respetadas?

Soy la única mujer [en mi equipo]. [Los hombres] no me toman en serio. Mis decisiones deben pasar por mis jefes y sus jefes. Si yo soy la que hace los hallazgos técnicos, no me creen. No me invitan a reuniones o me mienten.

Las decisiones se toman de manera informal - digamos con una cerveza - y no somos parte de esas [redes informales].

> Un hombre me dijo - "Es un hecho biológico que las mujeres no son tan buenas en matemáticas como los hombres. Por eso no hay tantas mujeres ingenieras."

Se necesita un líder masculino que te apoye para que tengas éxito.
Lloré hasta quedarme dormida durante semanas porque estaba tan excluida por mi género y por ser extranjera.

Hay una cultura profundamente arraigada que si no eres un macho alfa no irás a ninguna parte.

Soy una gerente de operaciones mujer... Creo que Rio Tinto progresó mucho, sin embargo, todavía hay más por hacer. Hay esferas clave: 1: La creencia de que las mujeres en puestos de responsabilidad sólo están allí debido a una discriminación positiva. 2: Discriminación percibida (quizás) real contra las madres y futuras madres... A pesar de mis credenciales, me han llamado una mujer simbólica, y tratado de esa manera. Se negaron mis opiniones, y se desafiaron muchas de mis experiencias.

[En mi localización] no hay empuje hacia la excelencia porque las mujeres son etiquetadas como sub-ejecutantes. Como resultado, esto lleva a un mal desempeño.

Al parecer, la mayoría de las mujeres en operaciones son rompe-pelotas, desgraciadas y algo negativo... Existe la sensación de que las mujeres que tienen hijos son excluidas de cualquier promoción, especialmente en operaciones. Río Tinto ha visto una serie de mujeres líderes irse por diferentes razones, y se especula que esto es el quid de la cuestión. Las mujeres tienen un techo de cristal flotando [sobre las mismas], más aún si sos una mujer con hijos. Sé de mujeres que se han angustiado por tener que decirle a su líder que estaban embarazadas, incluso si solo buscan solicitar la licencia mínima permitida. Existe el temor de que no exista el trabajo al volver, o que será un trabajo menor.

4 Comportamiento nocivo e Información

[He tenido] muchos comentarios sobre mi apariencia, maternidad, estado civil, género, competencia en relación con mi género, y la lista continúa.

Solo me contrataron porque soy mujer y no soy competente en mi trabajo. Este es el sentimiento general, a pesar de mis ... títulos.

Tenemos contratistas que se aparecen en nuestros baños. Hemos exigido cerraduras. No pudimos conseguir un baño seguro. No tenemos baños para mujeres porque no podemos cerrar las puertas. Hemos planteado el problema y nos dicen que no hay dinero para hacerlo: "Caminen todo el sitio para usar un baño diferente". La caminata puede ser de 20 minutos porque el sitio es de 2 km de largo. Hay [una cantidad] de mujeres en el lugar y no hay baño solo para mujeres. No se necesitan investigaciones. Solo necesita arreglarse. Los hombres tienen dos baños.

Se hacen comentarios cuando se promueve a una mujer. Se escuchan los comentarios y las suposiciones de que solo fueron nombrados para cumplir una meta de género. Se ve como un nombramiento simbólico.

> [Algunos de los hombres de aquí dicen]: "Nos están empujando mujeres por la garganta." "Están menos calificadas." "No contrataré mujeres. Ni siquiera quiero ver sus CVs."

Las mujeres a menudo no obtienen el progreso profesional que quieren o merecen o el proyecto que quieren.
He visto mucha discriminación basada en que las mujeres tomen licencia parental y tengan responsabilidades de cuidado. Algunos líderes hacen que sea increíblemente difícil - como deliberadamente programar reuniones a las 8 am, cuando se está llevando a los niños a la escuela o guardería, y excluir a las mujeres de los proyectos.

> Hay empleados mayores conocidos o etiquetados como "gritones". A menudo usan palabras como "cállate mujer" para delatarte delante de otros empleados. ¿Por qué es aceptable este comportamiento en un entorno laboral? ¿Por qué se etiqueta a esos individuos como eso es "quienes son" y no se hace nada después?

> Un hombre me dijo: "le das un trabajo a una mujer, y le quitas trabajo a un hombre, y esto no es bueno para las familias."

Es un club de hombres. La mujer será apartada porque no forma parte del club de hombres. Se minimiza el impacto del trabajo de las mujeres. Ya es bastante difícil lograrlo como mujer en una fábrica de hombres. Si fuera hombre, hubiera ascendido más rápido.

Hay micro comportamientos en reuniones donde me piden que traiga el café o el té, que tome las notas. Se dirigen a las mujeres para realizar esas tareas.

Me informaron de una reunión en la que solo invitaron a los hombres, y todas las mujeres se quedaron en la oficina. Me sentí discriminada por el gerente que promovía esta práctica.

Tuve otro colega en la gerencia que constantemente mencionaba que tenía sobrepeso, me preguntaba si corría, si estaba a dieta y así sucesivamente.

Estamos haciendo las cosas marcha atrás. Queremos dar la impresión de que somos inclusivos, pero en lo que a mí respecta, sé que no hay baños de mujeres en esta planta.

Cuando fui a mi área de trabajo, había un empleado que era conocido por su comportamiento [nocivo]. Me dijeron: "No le hagas caso. Así es como es él".

Yo no recomendaría a Río Tinto a amigas y colegas como un buen lugar para trabajar.

La Coalición de Campeones del Cambio ha realizado una amplia investigación sobre el sexismo cotidiano. Su informe, "Marcamos la Pauta: Eliminando el sexismo cotidiano" observa que el sexismo cotidiano es:

… las pequeñas cosas, dichas o hechas en un momento que influyen en los estereotipos de género. Se perciben como demasiado pequeñas para hacer un alboroto, y las dejamos pasar. En otras ocasiones no hay duda de que sobrepasan el límite. En nuestros contextos, el sexismo cotidiano también entra en acción en puntos de decisión críticos que afectan el progreso y las carreras de mujeres y hombres, influyendo sobre a quién nombrar, desarrollar, patrocinar, recompensar o promover. El sexismo cotidiano es frecuentemente invisible y frecuentemente aceptado. Debido a que es difícil quejarse cuando ocurre, continúa sin control.[34]

Abordar el sexismo cotidiano y el comportamiento irrespetuoso cuando se producen minimizará en primer lugar el riesgo de acoso sexual. La eliminación del sexismo cotidiano les permite a las organizaciones:

- Derribar las barreras a diferentes trayectorias profesionales y oportunidades de liderazgo para las mujeres.
- Recurrir a todas las reservas de talento disponibles.
- Incluir diversas voces, pensamientos, perspectivas y experiencias en los lugares de trabajo para crear un rendimiento óptimo.

4.3.4 Acoso Sexual

Los estatutos y las leyes mundiales describen el acoso sexual como una conducta de naturaleza sexual no deseada o no bienvenida y que tiene el propósito o efecto de ser intimidante, hostil, degradante, humillante u ofensiva.[35] A nivel internacional, el acoso sexual ha sido reconocido y abordado por la Oficina Internacional del Trabajo, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, la Unión Europea y el Comité de las Naciones Unidas para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. En virtud de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), se describió al acoso sexual como:

comportamientos sexuales no deseados [tales] como contacto físico e insinuaciones, comentarios de tono sexual, mostrar pornografía y demandas sexuales, ya sea con palabras o con acciones. Esas conductas pueden ser humillantes y constituir un problema para la salud y la seguridad; son discriminatorias cuando la mujer tiene motivos razonables para creer que su objeción la perjudicaría en relación con su empleo, incluida la contratación o el ascenso, o cuando crea un ambiente de trabajo hostil.[36]

En cuanto a quién experimenta y comete acoso sexual, los estudios han demostrado abrumadoramente que la mayoría de los informes de victimización son de mujeres y se refieren a experiencias de acoso de hombres. Alrededor del 85% de las denuncias son presentadas por mujeres y alrededor del 15% por hombres (donde la mayoría de los perpetradores son hombres).

Las víctimas de acoso sexual son a menudo personas vulnerables: mujeres jóvenes, mujeres con contratos de trabajo irregulares o precarios, mujeres con empleos no tradicionales, mujeres divorciadas o separadas, mujeres indígenas y de las Primeras Naciones, mujeres con discapacidad, mujeres lesbianas y mujeres de comunidades cultural y lingüísticamente diversas, hombres homosexuales y hombres jóvenes.

El acoso sexual es más común en algunos contextos organizativos que en otros. Los estudios demuestran sistemáticamente que el acoso sexual es más frecuente en ocupaciones y contextos laborales dominados por hombres que en lugares de trabajo con equilibrio de género o dominados por mujeres.

[34] ibid

[35] La Comisión de Derechos Humanos de Australia, *Acoso sexual: Un resumen* en https://humanrights.gov.au/our-work/part-1-sexual-harassment-overview

[36] Comité sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra Mujeres, *Recomendaciones Generales 19* (1992), para 18 en http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm

Esto se ve agravado por los entornos organizativos que son jerárquicos, y donde las normas culturales se asocian con bravuconadas y posturas sexuales, así como la denigración de los comportamientos femeninos. Las investigaciones demuestran que el acoso sexual es más generalizado en las organizaciones en las que hay poca aceptación de los desafíos de equilibrar el trabajo y la familia y donde la cultura está orientada al trabajo o al rendimiento, en lugar de a los empleados.[37] La investigación también registra un bajo nivel de denuncias y una narrativa predominante de que las mujeres presentan reclamos falsos.[38]

En los últimos años, el acoso sexual y los comportamientos sexistas han dominado los titulares en todo el mundo. Galvanizadas por movimientos cómo #MeToo, #LetHerSpeak, #TimesUp, #BalanceTonPorc, #NotYourHabibti, #Teknisktfel, #QuellaVoltaChe, #YoTambien, y la exposición de perpetradores de alto perfil, las mujeres de todo el mundo están reclamando sobre la inaceptabilidad de todas las formas de mala conducta sexual. Además, como observa el "Harvard Business Review":

> El reciente tsunami de historias en los medios de comunicación sobre acoso sexual señala la profunda necesidad de un reinicio cultural en el lugar de trabajo, que requerirá que todas las organizaciones pongan en marcha nuevos procesos y nueva capacitación. Los dirigentes y administradores simplemente no pueden permitirse mantener el statu quo.[39]

En Australia, el informe Respect@Work de la Investigación Nacional Sobre Acoso Sexual (2020) preparado por la Comisión de Derechos Humanos de Australia, puso al descubierto la prevalencia y el impacto del acoso sexual y el fracaso de muchas organizaciones para minimizar los riesgos y responder a los sobrevivientes de manera efectiva y significativa.

Investigaciones similares sobre el acoso sexual y las faltas de conducta sexual se han llevado a cabo en mayor o menor medida en Canadá[40], EEUU[41], Islandia[42], Serbia[43], Nueva Zelanda[44], el Reino Unido[45], Sudáfrica[46], Mongolia[47] y Madagascar.[48] Los resultados de estas investigaciones son comunes: el acoso sexual es generalizado en los lugares de trabajo; afecta principalmente a las mujeres; los hombres son principalmente los perpetradores; y las sobrevivientes rara vez denuncian los comportamientos.

Los efectos del acoso sexual pueden ser profundos y duraderos. Incluyen efectos psicológicos significativos, incluyendo ansiedad, depresión, miedo, vergüenza, dolores de cabeza, trastornos del sueño, pérdida o aumento de peso, náuseas, baja autoestima y disfunción sexual. También hay costos relacionados con el trabajo, incluyendo pérdida del empleo, disminución de la moral, disminución de la satisfacción laboral, disminución del rendimiento, aumento del ausentismo y daño a las relaciones interpersonales en el trabajo.

Sobre la base de los datos cualitativos y de la encuesta del Proyecto, el siguiente análisis indica que el acoso sexual ocurre a niveles inaceptablemente altos en Río Tinto y que sus impactos son significativos. Fueron motivo de preocupación las experiencias de agresión sexual reveladas anónimamente a través de presentaciones escritas al Equipo del Proyecto. EB & Co reconoce que hay iniciativas en marcha para prevenir y responder al acoso y la agresión sexual y EB & Co insta a Rio Tinto a implementar las mismas, así como las recomendaciones contenidas en este informe, de manera urgente.

---

[37] Gruber, J. 'El impacto de entornos laborales masculinos y políticas organizativas sobre las experiencias de mujeres de acosos sexuales' (1998) 12(3) *Genero y Sociedad*, pp. 301-320; Illies, R. Hauserman, N. Schwochau, S. and Stibal, J. 'Tasas de incidencia denunciadas de acoso sexual relacionado al trabajo en los Estados Unidos: utilizar el meta-análisis para no explicar disparidades de las tasas denunciadas' (2003) 56(3) *Psicología del Personal*, pp. 607-618; McCabe, M. and Hardman, L. 'Actitudes y percepciones de operarios del acoso sexual' (2005) 145(6) *The Journal of Social Psychology*, pp. 719–740; Willness, C. Steel, P. and Lee, K. 'Un meta-análisis de antecedentes y consecuencias del acoso sexual en el entorno laboral' (2007) 60(1) *Psicología del Personal*, pp 127-162. [69] Chamberlain, L. Crowley, M. Tope, D. and Hodson, R. 'Acoso Sexual en contextos organizativos.' (2008) 35(3) *Trabajo y Ocupaciones*, pp. 262-295; De Haas, S. and Timmerman, G. 'Acoso Sexual en el contexto de doble dominio masculino' (2010) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1º Marzo. [70] Handy, J. 'Acoso Sexual en el pequeño pueblo de Nueva Zelanda: un estudio cualitativo de tres organizaciones contrastantes' (2006) 13(1) *Genero, Trabajo & Organización*, pp. 1-24; Timmerman, G. and Bajema, C. 'Incidencia y metodología en un estudio de acoso sexual en Europa noroccidental' (1999) 22(6) *Foro Internacional de Estudios sobre Mujeres*, pp. 673–681.

[38] Instituto Australiano de Estudios Familiares 2017 *Desafiar mi falta de concepciones sobre el acoso sexual: Crear un recurso basado en la evidencia para practicantes policiales y legales en* https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2017-09/apo-nid107216_1.pdf

[39] Quick, J.C. and McFadyen, M.A. 2018. *El mal comportamiento es prevenible: Gestionar empleados de alto riesgo y detener problemas antes que sucedan. Harvard Business Review*. 2 de febrero en https://hbr.org/2018/02/bad-behavior-is-preventable. [40] Ej. https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/health-safety/reports/workplace-harassment-sexual-violence-EN.pdf / [41] Ej. https://timesupfoundation.org/work/times-up-impact-lab/times-up-measure-up/publications/

[42] Ej. https://english.hi.is/news/one_in_four_women_has_been_raped_or_sexually_assaulted

[43] Ej. https://www.osce.org/files/f/documents/2/6/473253.pdf

[44] Williams, C. 2003 "Acoso Sexual y la ley de derechos humanos en Nueva Zelanda" in *Journal of Human Rights* Vol 2:4, 573-584 at https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1475483032000137147?journalCode=cjhr20

[45] Ej. https://yougov.co.uk/topics/politics/explore/issue/Sexual_assault_Sexual_harrassment?content=articles

[46] Steele, S.J. Abrahams, N. Duncan, K. Woollett, N. Hwang, B. O'Connell, L. et al. 2019 "La epidemiología de violaciones y violencia sexual en el Distrito de minería de platino de Rustenburg, Sudáfrica:Prevalencia y factores asociados con violencia sexual." *PLoS ONE* 14:7 en https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0216449

[47] Duin, J. 2020 "Vivir mientras se es mujer en Mongolia" in *FP (Foreign Policy)* en https://foreignpolicy.com

[48] Ej. IndustriALL Global Union. 2020 *Pelea por la inequidad de género y violencia en Madagascar* en http://www.industriall-union.org/who-we-are

4.3.3 Lo que reveló la encuesta

Se les preguntó a los participantes sobre sus experiencias de acoso sexual en el entorno laboral en los últimos 5 años, primero con una pregunta de si/no y luego preguntando sobre comportamientos inapropiados específicos que son considerados como acoso sexual en el lugar de trabajo. Un resumen de estos resultados se presenta en la Figura 15. En total, 1.444 encuestados (de un total de 10.303) denunciaron experiencia directa de acoso sexual en los últimos 5 años, indicando una prevalencia general de 11.2% entre los empleados de Rio Tinto, con las mujeres significativamente más propensas a experimentar acoso sexual que los hombres (28.2% de empleadas, comparadas con 6.7% de hombres) (Figura 15). Las mujeres de grupos de edad más jóvenes (34 años o menos) experimentan una incidencia de acoso sexual significativamente mayor que las mujeres de 35 años o más. (Figura 16).

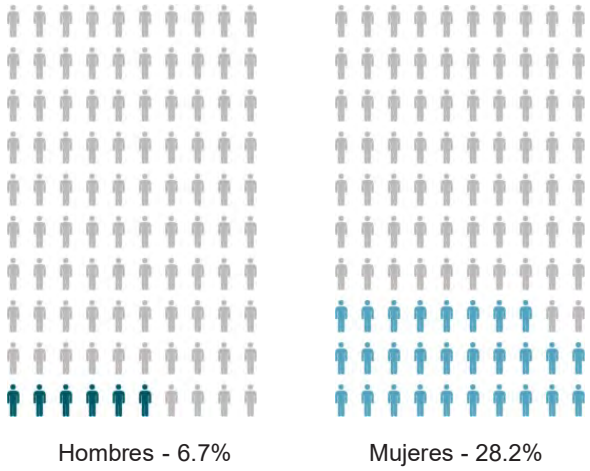

Figura 15: Prevalencia de Acoso Sexual en Rio Tinto por género. (% de la cohorte total de empleados experimentando como mínimo uno de estos comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).
Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente el acoso sexual por parte de alguien en la empresa / Rio Tinto? En los últimos 5 años, ¿ha experimentado cualquiera de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto / la empresa?

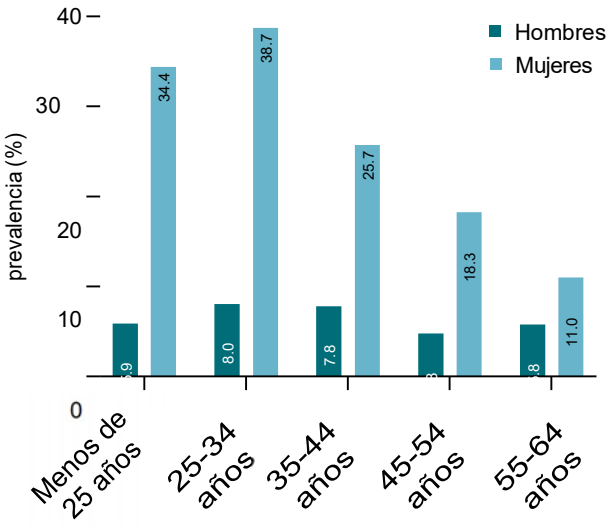

Figura 16: Prevalencia del Acoso Sexual en Rio Tinto por edad. (% de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando acoso sexual). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).

En general, los encuestados de Mineral de Hierro (13.8%), Estrategia, Sustentabilidad y Desarrollo (13.5%) y Cobre (12.9%) informaron los niveles más altos de acoso sexual, con mujeres en todos los grupos más propensas a sufrir acoso sexual que los hombres (Figura 17). Las mujeres de cada país tuvieron más probabilidades de sufrir acoso sexual, pero, en general, las empleadas que trabajaban en Australia tuvieron más probabilidades de haber sufrido acoso sexual en los últimos cinco años (12,9%) (Figura 18) en comparación con la prevalencia general del 11.2% entre todos los empleados.

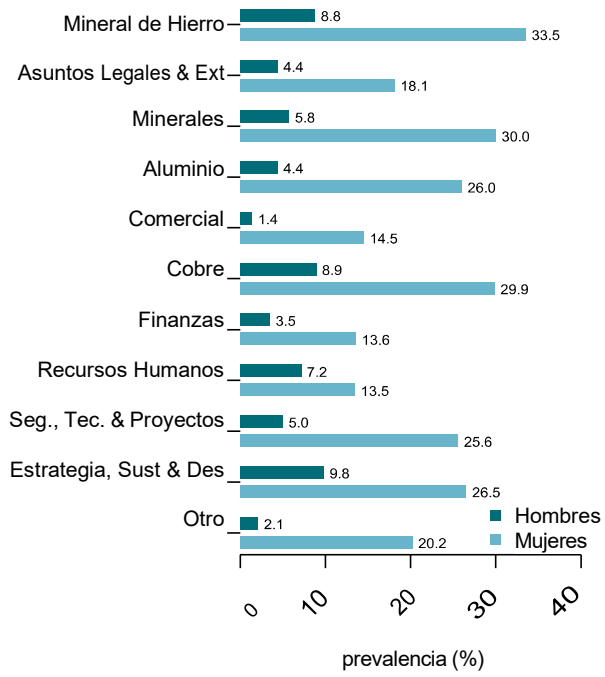

Figura 17: Prevalencia de Acoso Sexual en Rio Tinto por Grupo de Producto. (% de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando acoso sexual). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).

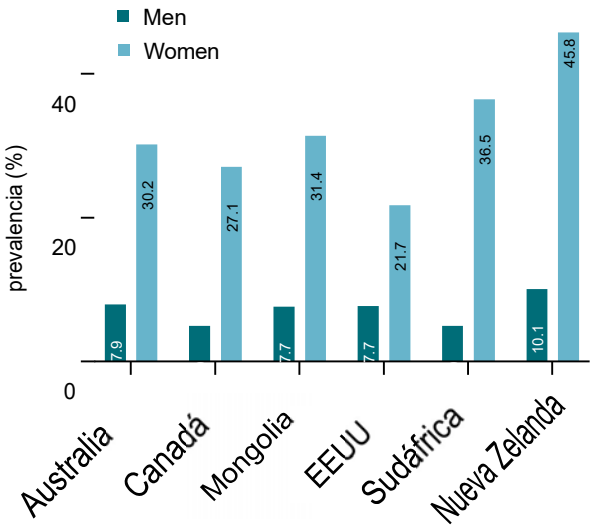

Figura 18: Prevalencia de Acoso Sexual en Rio Tinto por País (% de cohorte de empleados en cada grupo experimentando acoso sexual). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).

Tanto para hombres como para mujeres, un hombre o varios hombres fueron los perpetradores más comunes de acoso sexual (Figura 19). Fue probable que los hombres sufrieran acoso sexual de una mujer o de varias mujeres (20%), mientras que las mujeres fueron más propensas a sufrir acoso sexual de un hombre o de varios hombres (90,3%).

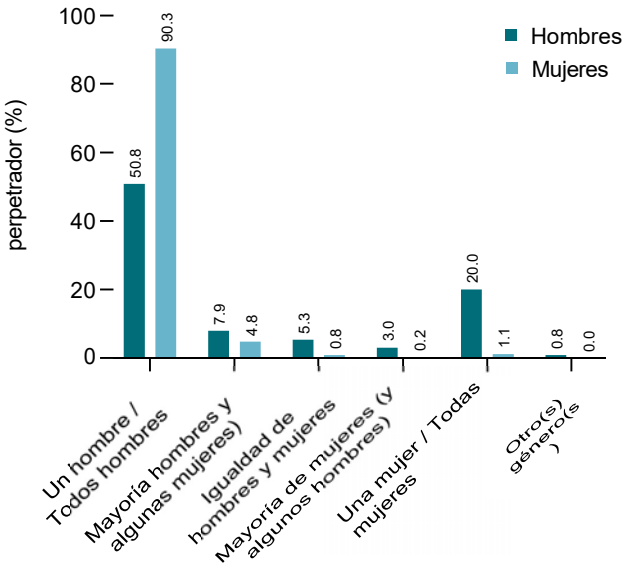

Figura 19: Género(s) del perpetrador del acoso sexual por género (% de participantes que experimentaron acoso sexual en los últimos 5 años). Base: (n=1.444); hombres (n=462); mujeres (n=928). Pregunta: Pensando sobre la persona(s) involucrada en el acoso sexual, ¿cuál(es) fue(ron) su(s) género(s)?

4.3.4 En sus propias palabras

Algunos empleados dijeron a EB & Co que no habían experimentado ni presenciado acoso sexual. Para los hombres, en particular, este era el caso. A través de sesiones de escucha, entrevistas 1:1 y presentaciones escritas, sin embargo, EB & Co escuchó experiencias de acoso sexual de mujeres en todos los niveles de la organización. La gran mayoría de estas mujeres nunca habían informado su experiencia. Aunque algunas de las experiencias fueron históricas, otras fueron relativamente recientes (p.ej. en los últimos 3 años). Tanto los hombres como las mujeres se mostraron preocupados porque el acoso sexual todavía existía en la organización y apoyaron los esfuerzos de Rio Tinto para abordar el problema.
Las siguientes citas proporcionan una instantánea de los comentarios de los empleados:

Cuando empecé [aquí], uno de los hombres … me pidió sexo oral. Le conté a su subalterno y líder directo que dijo: "Estoy seguro de que estaba bromeando. Nos aseguraremos de que no estés sola con él".

La cultura de Rio hacia las mujeres ha recorrido un largo camino - desde el acoso sexual manifiesto a una política sincera, bien intencionada pero inmadura. Podemos mejorar.

Como mujer de nivel más alto, me quejé de los comportamientos de acoso sexual que se infligían a las mujeres más jóvenes. No pasó nada. El acosador fue ascendido y las mujeres se fueron.

Hace cinco años, conseguimos una lista no oficial de individuos – ciertos líderes - con los que no debíamos tener reuniones temprano a la mañana o tarde a la noche. Nos sugirieron que diéramos una excusa - como protección informal para las mujeres. Algunos de estos líderes todavía están en la organización. La manera de reaccionar podía ser perjudicial para tu carrera.

> Existe una alta prevalencia de acoso sexual y solo nos queda aguantarlo.

En [este lugar] hay mucho acoso sexual y sexismo Hay muchos hombres muy grandes y mujeres más jóvenes.

> Tan pronto como entras por la puerta de la empresa, te estresa la idea de conocer al perpetrador del acoso sexual. Este estrés crea ansiedad, miedo de ir a trabajar, y drena toda nuestra concentración debido a este miedo. Ya no podemos concentrarnos en nuestro trabajo al sentirnos en peligro. Nos cansamos, y la falta de concentración nos impide llevar a cabo nuestras tareas, y esto puede causarnos [problemas] psicológicos, tensiones, preocupaciones y fatiga.

Un supervisor entró y dijo que una empleada lo distraía debido a su camisa con botones. Su camisa ni siquiera era de escote bajo.

> El [acoso sexual] afecta a las mujeres todos los días. Se les adhiere. Tienes que mirar lo que vas a usar para no recibir esos comentarios.

Varios empleados hombres creían que las denuncias de acoso sexual podían ser perjudiciales para el presunto autor. Por ejemplo, EB & Co escuchó lo siguiente:

No podemos colgar, señalar y descuartizar a algunos hombres solo por malentendidos.

Todos son inocentes hasta que se demuestre lo contrario. Podemos tener una situación en la que un individuo no se dé cuenta de que está fuera de lugar y luego acusarlo y asumir que es culpable de algún crimen atroz.

Al mismo tiempo, el EB & Co escuchó experiencias particularmente angustiosas de acoso sexual por parte de mujeres en los campamentos FIFO:

[Tengo] miedo a la violencia. [Hubo] silbidos, avances en el campamento cuando estás sola. La reacción inicial es cortesía, entonces los hombres pueden ser verbalmente abusivos. Comentarios de hombres mayores como, "ella lo estaba pidiendo", "ella no debería ir a la cantina", "¿por qué usa eso". Caminando a la habitación del campamento ... los hombres me llaman para unirme a ellos para beber. Yo cortésmente declino. Luego me llamaron perra frígida, etc. La agresión da miedo, había 5 hombres grandes y fuertes, y estaban justo afuera de mi puerta. Me sentí intimidada e insegura.

Tuve que caminar pasando la cantina, literalmente 1m desde el bar por un camino de aprox. 50m de largo para llegar a mi habitación. Los hombres se sentaban en los taburetes y miraban a cada mujer que pasaba. Algunos hacían comentarios. Algunos solo miraban ... "¿Qué hace un bombón como tú aquí?" y "¿vienes aquí a menudo?" y "¡Maldito sea!"... Fingía que estaba hablando por teléfono... con mi marido y le decía: 'Estoy pasando la cantina, por favor, quédate en el teléfono'. Terminé sintiéndome tan incómoda que empecé a asegurarme de que tenía un amigo con quien ir a cenar y volver cada noche - incluso cuando no estaba oscuro. Me encanta mi trabajo y me encanta estar en el sitio, pero algo tan simple como la disposición del campamento podría haber logrado que mi tiempo en el sitio sea más soportable.

> [Como] víctima de acoso sexual en el lugar de trabajo, me dejaron no solo resolver y gestionar ... el problema yo misma, sino también quedé en un ambiente de trabajo hostil con cero apoyos de mi equipo de gestión para ayudarme en la situación, lo que me dejó sintiéndome insegura y vulnerable ... Nunca se me pidió una denuncia, nunca me contactó RRHH, y nunca se me dio ninguna información formal de las discusiones...

> En última instancia el incidente me llevó a cambiar de papel por completo con el fin de no solo alejarme de la persona, sino también de salir de debajo de la gestión que claramente no tenía mi bienestar como su máxima prioridad.

> No me sorprende que las mujeres se sientan inseguras. Los tipos entran en los cuartos de las mujeres. Hay mala iluminación. ¿Por qué no hay cámaras de seguridad? Creo que esta es una pobre imagen para nuestras mujeres. ¿Estamos dispuestos a poner a nuestra gente primero o simplemente a cerrar nuestras puertas?

No hay manera de que vaya al comedor o al gimnasio cuando está lleno [de hombres]... Suelo traer mi cena a mi habitación y comer aquí, o simplemente saltarla por completo.

[Donde estoy] el acoso sexual... es muy sutil - los comentarios, los chistes, el ambiente sexualizado.

He sido abordada [de manera sexual] por líderes varias veces y nunca los denuncié.

Rio Tinto está llevando a cabo una serie de estrategias para abordar el acoso y la agresión sexual, que reflejan un compromiso reforzado de los altos directivos para erradicar estos comportamientos. Cabe destacar la creación del ERT, que tiene como prioridad la prevención y respuesta al acoso sexual. El Director Ejecutivo de Mineral de Hierro expresó el compromiso de los dirigentes de abordar el acoso sexual, en la presentación ante la Investigación del Acoso Sexual Contra la Mujer en Australia Occidental en la Industria Minera FIFO:

Ser un líder requiere un cambio perturbador en esta área. Con esta aspiración en mente:

1. ***Estamos repensando** nuestro enfoque para la prevención del acoso sexual, a través de la lente de la higiene y la seguridad, y en particular creando una responsabilidad positiva para prevenir dicha conducta. Estamos trabajando para fortalecer las estrategias preventivas.*
2. ***Reconocemos** que todos tenemos el deber de prevenir y responder al acoso sexual. Estamos involucrando a líderes a través de nuestra empresa global para ayudarles a entender la naturaleza y los impulsores del acoso sexual.*
3. ***Apoyamos** la implementación de una transparencia respetuosa para ayudar a impulsar el cambio fundacional.*
4. ***Estamos trabajando** para empoderar a nuestra gente (los directamente afectados, así como los espectadores) para denunciar y tomar medidas.*
5. ***Estamos escuchando** a nuestra gente y pensando en nuevas maneras de apoyar a cualquier persona que se haya visto afectada*.[49]

Además de estos compromisos, Río Tinto está revisando sus políticas, incluso en relación con el acoso sexual y la mala conducta sexual. Se entiende que la intención de esta revisión es, entre otras cosas, reducir el número de políticas y garantizar que estén centradas en las personas y sean accesibles para todos. Las políticas se basarán en principios globales e incluirán una carga positiva para prevenir daños a los empleados de Río Tinto

[49] Presentación de Rio Tinto ante *La Investigación Parlamentaria del Acoso Sexual Contra Mujeres en la Industria Minera FIFO en Australia Occidental* 13 de agosto de 2021

Significativamente, Rio Tinto apoya el enfoque de que la legislación de higiene y seguridad ocupacional puede ser utilizada para impulsar un cambio significativo al acoso sexual en el lugar de trabajo. A este respecto, considera que el acoso sexual debe tratarse como una cuestión de seguridad. En su presentación a la *Investigación sobre acoso sexual contra mujeres en la industria minera FIFO*, Rio Tinto declaró:

> *Desde una perspectiva cultural, la higiene y seguridad es un concepto con el que las empresas mineras y los trabajadores tienen un alto nivel de familiaridad. Por ejemplo, los procesos de gestión de riesgos de seguridad están claramente definidos y el debate sobre la seguridad en el lugar de trabajo está normalizado. Posicionar el acoso sexual como un asunto de seguridad puede ayudar a hacerlo "asunto de todos" en lugar de ser percibido como un problema de Recursos Humanos que necesita ser abordado entre las personas.*

El acoso sexual es una cuestión que requiere una intervención firme e inmediata, que incluye un enfoque sólido de prevención y respuesta. El acoso sexual - y, de hecho, todas las formas de mala conducta sexual - perjudica a las personas, divide a los equipos y socava la eficacia operativa y la capacidad. También es imperativo que los sobrevivientes reciban el apoyo adecuado. Las recomendaciones relativas al acoso sexual se incluyen en el Marco de Acción del capítulo 5.

4.4 Racismo

4.4.1 Introducción

De conformidad con la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, "discriminación racial significa toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en la raza, el color, la ascendencia u origen nacional o étnico que tenga por objeto o efecto anular o menoscabar el reconocimiento, disfrute o ejercicio, en pie de igualdad, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural o en cualquier otro ámbito de la vida pública[51]

El racismo adopta muchas formas y puede ocurrir en muchos lugares. Incluye los prejuicios, la discriminación o el odio contra alguien por su color, origen étnico u origen nacional. El racismo puede revelarse mediante acciones de las personas, así como sus actitudes. También puede reflejarse en los sistemas y las instituciones. El racismo es más que palabras, creencias y acciones. Incluye barreras que impiden a las personas disfrutar de dignidad e igualdad debido a su raza.

El racismo puede ser intencional o involuntario, consciente o inconsciente. A veces las personas bien intencionadas pueden hacer o decir algo racista, aunque no se den cuenta. El racismo cotidiano refuerza los estereotipos o prejuicios negativos sobre las personas en función de su raza, color u origen étnico. Como el sexismo cotidiano, a menudo se expresa a través de chistes o comentarios. El racismo cotidiano puede relacionarse y expresarse como:

- racismo sobre la apariencia de una persona (como notar que una persona indígena o de las Primeras Naciones tiene la piel clara)
- insultos y chistes racistas
- suposiciones y estereotipos (tales como suposiciones sobre la ética laboral; suposiciones que una persona solo tiene trabajo debido a su raza; suposiciones que una persona no es firme o ambiciosa debido a su raza o etnicidad)
- no ser tomada con seriedad (tal como alguien tratado como menos capaz)
- alguien visto como deshonesto o una amenaza
- alguien que está siendo menospreciado (incluyendo su desempeño siendo más altamente examinado)

Para Aborígenes e Isleños del Estrecho de Torres, gente Indígena y de las Primeras Naciones y gente de diversos orígenes raciales, el racismo se manifiesta de dos maneras principales: racismo institucional (o sistémico) y racismo interpersonal.
El racismo fue un tema que surgió durante el Proyecto por parte de los empleados a través de muchas ubicaciones de Río Tinto. Si bien varios empleados declararon que no habían experimentado ni presenciado el racismo en su lugar de trabajo, muchos otros hablaron de experiencias diferentes y negativas. Los datos de la encuesta y las citas directas, que se presentan a continuación, revelan las experiencias de racismo contadas por los empleados.

[51] ibid

[51] Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (Derechos Humanos de las Naciones Unidas) *Convención International sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial* https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cerd.aspx 21 de diciembre de 1965 entrada en vigencia el 4 de enero de 1969

4.4.2 Lo que reveló la encuesta

A los participantes de la encuesta se les preguntó acerca de su experiencia de racismo en el lugar de trabajo en los últimos 5 años, primero con una simple pregunta de sí/ no y luego preguntando acerca de comportamientos inapropiados específicos que se consideran racismo en el lugar de trabajo. Un resumen de estos resultados se presenta en la Figura 20. En total, 1.300 encuestados (de un total de 10.303) informaron experiencias directas de racismo en los últimos 5 años, lo que indica una prevalencia general del 11.7% entre los empleados de Río Tinto. Las mujeres empleadas presentan tasas de racismo ligeramente inferiores (10.1% de las empleadas frente a 11.6% de los hombres) (Figura 20).

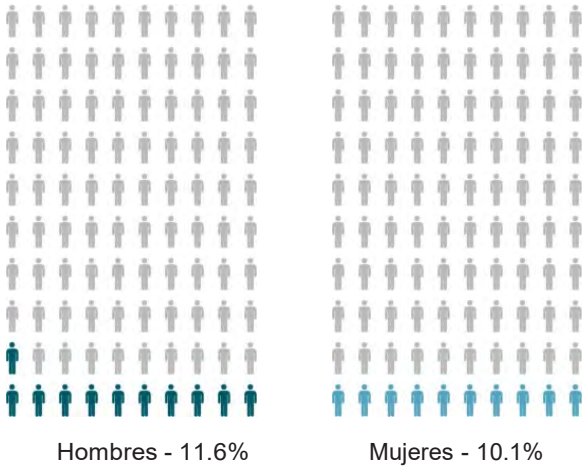

Figura 20: Prevalencia del Racismo en Rio Tinto por género. (% de encuestados totales experimentando como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); men (n=6.535); women (n=3.420). Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente el racismo de parte de alguien en Rio Tinto / la empresa? En los últimos 5 años ¿ha experimentado cualquier de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto / la empresa?

El análisis de la prevalencia del racismo en una encuesta mundial es un reto, ya que es difícil captar importantes matices locales y del contexto nacional. Sin embargo, el racismo está siendo claramente experimentado a tasas significativamente más altas entre grupos clave específicos de empleados de Rio Tinto. Por ejemplo, los empleados que trabajan en un país diferente al de su nacimiento experimentan tasas de racismo mucho más altas que sus colegas que trabajan en el país de su nacimiento (Figura 21). En Australia, el 15.1% de los empleados nacidos en el extranjero experimentaron racismo en los últimos 5 años, en comparación con el 10.9% de los empleados nacidos en Australia. Se observaron patrones similares en Canadá, donde el 14.7% de los empleados nacidos en otros países experimentaron racismo en comparación con solo el 4.3% de los empleados nacidos en Canadá, y en los Estados Unidos, donde el 18.3% de los empleados nacidos en el extranjero experimentaron racismo en comparación con el 8.4% de los empleados nacidos en los Estados Unidos.

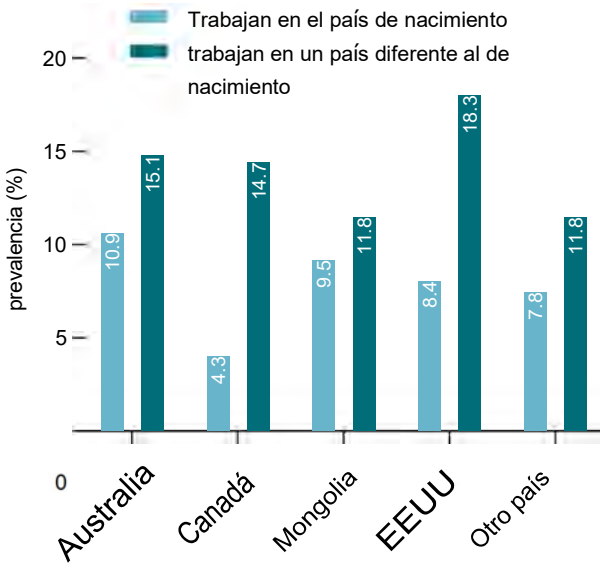

Figura 21: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto entre empleados trabajando fuera de su país de nacimiento. (% de encuestados totales que experimentaron como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303).

Los empleados aborígenes australianos e isleños del Estrecho de Torres de Río Tinto experimentaron tasas significativas de racismo en los últimos 5 años, tanto los hombres (39.8%) como las mujeres (31.8%) aborígenes como los isleños del Estrecho de Torres, con tasas más altas en comparación con los no australianos Aborígenes e isleños del Estrecho de Torres: hombres (12.4%) y mujeres (8%) (Figura 22).

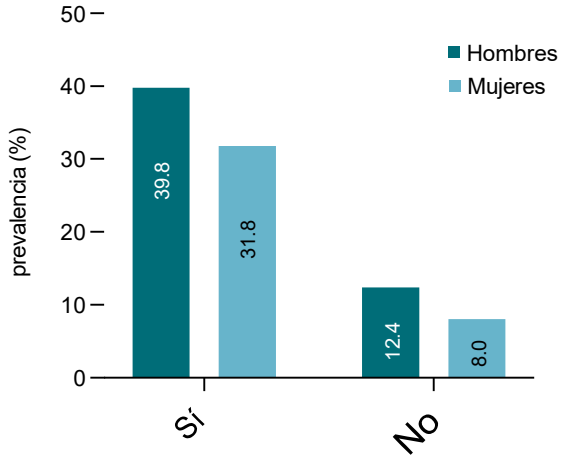

Figura 22: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto en Australia por Condición de Aborigen e Isleño del Estrecho de Torres (en los últimos 5 años). (% de empleados en cada grupo que experimentaron como mínimo uno de los comportamientos) Base: encuestados australianos (n=5458); hombres (n= 3466); mujeres (n= 1849). Pregunta: ¿Se identifica como alguien que es una persona indígena o de las Primeras Naciones en el país o lugar donde trabaja?

En general, se registraron tasas similares de racismo entre distintos grupos de edad (Figura 23).

Entre los grupos de Productos y Funciones, las tasas más altas de racismo fueron las de los empleados varones en Mineral de Hierro (14.4%), Asuntos Jurídicos/Exteriores (17.2%) y Estrategia /Sostenibilidad /Desarrollo (12.1%), y los hombres y mujeres que trabajan en Minerales (13.1% y 15.4%, respectivamente) (Figura 24). Los hombres y las mujeres empleados en Sudáfrica experimentaron las tasas más altas de racismo (34.5% y 33.8% respectivamente), y los hombres empleados en Australia tuvieron más probabilidades de experimentar racismo (13.6%). Las mujeres de Mongolia tuvieron más probabilidades que los hombres de sufrir racismo (prevalencia del 12.2% frente al 9.1%). (Figura 25).

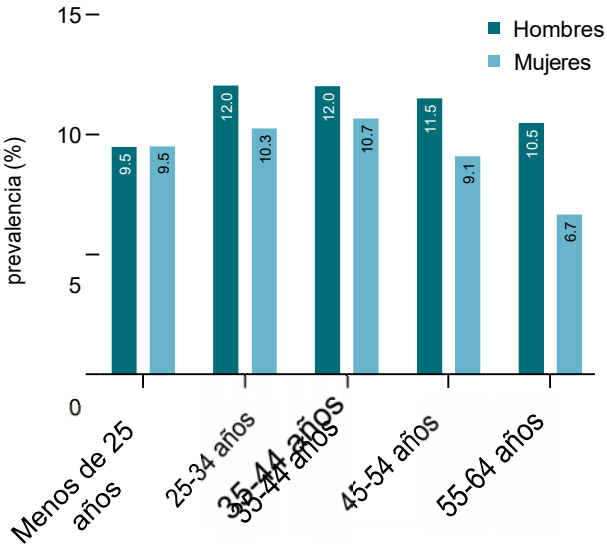

Figura 23: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto por edad. (% total de encuestados experimentando como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420).

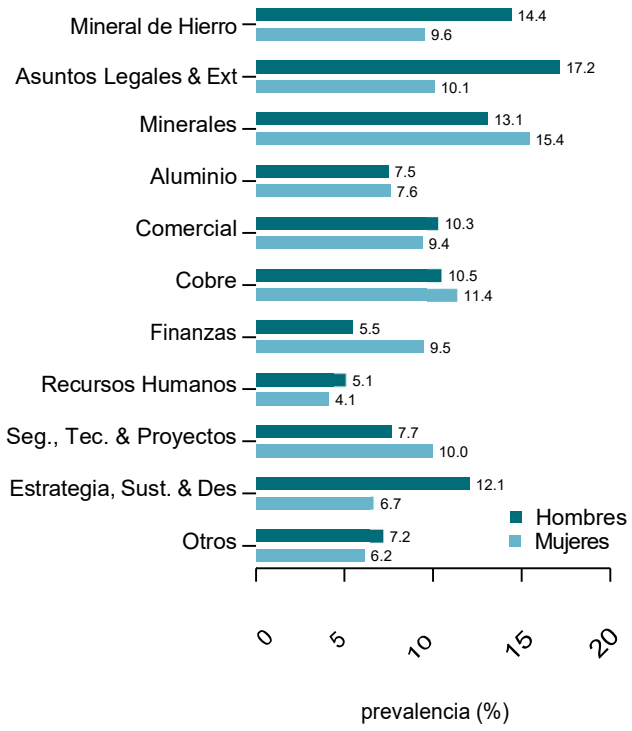

Figura 24: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto por Grupo de Productos. (% total de encuestados experimentando como mínimo un de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535);mujeres (n=3.420).

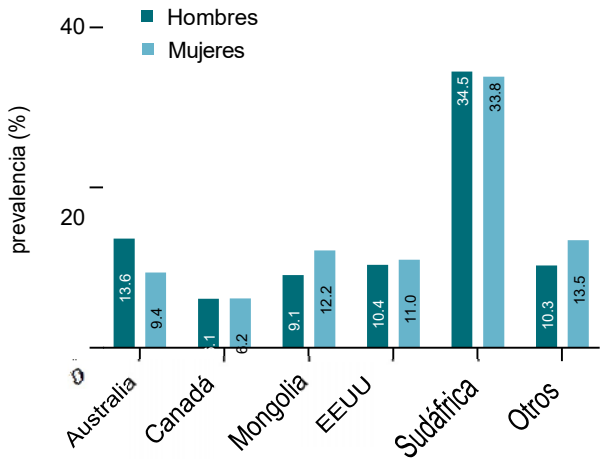

Figura 25: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto por País. (% total de encuestados experimentando como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535);mujeres (n=3.420).

Tanto para hombres como para mujeres, un hombre o varios hombres fueron los perpetradores más comunes de racismo (Figura 26). Sin embargo, es más probable que las mujeres hayan sufrido racismo de hombres y mujeres por igual (23,4%). Otras diferencias notables es que los que trabajan en Finanzas (34%) y en Canadá (28%) fueron más propensos a experimentar racismo de hombres y mujeres por igual.

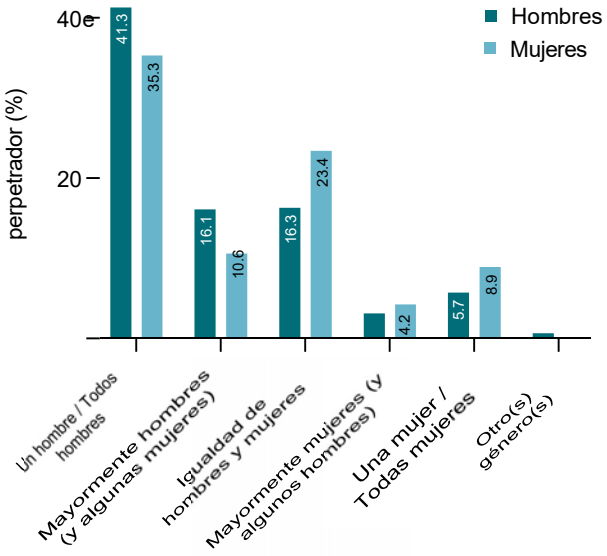

Figura 26: Género(s) del perpetrador de racismo por género (% de participantes que habían experimentado racismo en los últimos 5 años). Base: (n=1.300); hombres (n=462); mujeres (n=928). Pregunta: Pensando sobre la(s) persona(s) involucrada(s) en el racismo, ¿Cuál fue su género(s)?

4.4.3 En sus propias palabras

Algunos empleados le dijeron a EB & Co que el racismo no era parte de su experiencia laboral en Río Tinto. Hablaron de lugares de trabajo colaborativos y generalmente armoniosos, donde todos eran tratados por igual y con respeto. Entre los comentarios hechos al Equipo del Proyecto:

No he encontrado racismo aquí. Nunca me sentí tratado de manera diferente debido a mi raza.

Creo que Rio ha recorrido un largo camino en términos de abordar el racismo. Cuando empecé, había comentarios sutiles y a menudo me sentía excluida y pasada por alto. Pero creo que ahora eso ha cambiado.

Rio es una compañía de diversidad racial y cultural. Creo que todos somos tratados de la misma manera y aquí tenemos las mismas oportunidades de éxito.

> Tenemos un buen lugar de trabajo donde todos trabajan bien juntos y se llevan bien. Tenemos gente de muchos orígenes en el equipo y todos nos tratamos con respeto.

Otros, sin embargo, relataron diferentes experiencias. Hablaron de la frecuencia y los efectos del racismo, incluidos los efectos en su confianza, autoestima y desempeño laboral. Hubo una fuerte opinión de que, en algunas partes de Río Tinto, el racismo está "normalizado" y "no se actúa en consecuencia." También se sugirió que la formación de una conciencia cultural a menudo puede impartirse de manera general, presentando la miríada de razas y culturas representadas en Río Tinto como homogéneas, en lugar de dar cuenta de la diversidad y las diferencias. A tal efecto, la capacitación no se consideró representativa de las experiencias de cada raza o cultura.

Los empleados le dijeron al Equipo del Proyecto:

> Hago frente al racismo en cada rincón de esta compañía.

> Vemos racismo todos los días, pero nunca se toman medidas contra quienes lo perpetran.

> Escucho comentarios despectivos regulares en nuestra cara como "hagamos que los morenitos hagan el baile de la lluvia". Nos lo dicen directamente y ni siquiera pestañean.

He oído tantas veces "Solo consiguió el trabajo porque es indígena". Toleramos mucho más racismo del que deberíamos.

Mucha gente ni siquiera sabe que está siendo racista.

Se han hecho comentarios indirectos tan poca cosa como "tu comida huele mucho" pero cuando sucede una y otra vez es problemático.

> Me dijeron "tu inglés no es lo suficientemente perfecto como para dirigir la reunión.

> Algunas personas tratan de darle mucha importancia a mi idioma. Tratan de no entenderme. Hablo 5 idiomas, pero a veces no sé cómo hacerles entender. Realmente no creo que me quieran hablar.

El constante racismo cotidiano - nunca termina, y es repugnante.

El racismo ocurre aquí todos los días, todas las semanas, y no es solo una persona.

El racismo no siempre se dirige a una persona determinada y a menudo no tiene por objeto provocar ningún delito o daño. Sin embargo, la falta de intención no minimiza el impacto del racismo. Hay impactos significativos y serios del racismo, incluyendo ansiedad, depresión y baja autoestima. EB & Co oyó a los empleados hablar acerca de la baja autoestima, sintiendo regularmente vergüenza y desesperanza como resultado directo del racismo y del comportamiento racista excluyente.

> [Como indígena] los supervisores te hacen sentir desesperanzado, como si no pudieras hacer nada.

> Me siento muy orgulloso de trabajar para Río, pero no siento que estén orgullosos de que yo trabaje para ellos.

Es continuo, afecta tu trabajo, daña a la gente.

Te hacen sentir como si no fueras nada, realmente algo muy pequeño.

Siempre te estás cuestionando, ¿eres lo suficientemente bueno?

Es difícil saber cómo buscar ayuda o llamar la atención cuando hay un problema. No está en nuestra naturaleza hablar más alto.

La mayoría de los incidentes son sutiles o encubiertos, no son suficientes para informar a través de los canales adecuados, pero lo suficiente para perjudicar la confianza en uno mismo, la autoestima y el bienestar mental a largo plazo. La mayoría de los días trato de encontrar maneras de hacerles frente - es difícil y psicológicamente agotador.

Fui víctima por mi color de piel. Sufrí mucho.

4.4.4 Mongoles, de herencia asiática, negros norteamericanos y negros sudafricanos - en sus propias palabras

EB & Co escuchó historias específicas de racismo contra empleados mongoles, empleados de origen asiático, negros de Sudáfrica y negros de América del Norte.

Los temas clave incluyeron ser pasados por alto para las oportunidades de progreso y capacitación/ desarrollo; un sentimiento de muchos empleados que tenían que probarse a sí mismos en mayor medida que sus colegas caucásicos; y varias historias de chistes, comentarios y racismo cotidiano, junto con la falta de voluntad de hablar por temor a empeorar la situación, o que no se realice ninguna acción:

Como empleado asiático, he experimentado algunas veces el racismo, la discriminación por edad y la intimidación, la mayoría por parte de mi líder, y todos fingieron no verlo ni oírlo.

Mi gerente estaba repartiendo papelería a todo el equipo y me dijo "bueno, ahora no vendas esto en el mercado".

Los gerentes se condescienden [con] los empleados y les dicen que no van a conseguir ningún ascenso porque son analfabetos.

Se espera que actúe como una subordinada, tanto por ser mujer, como también por ser mujer de origen no - canadiense.

El racismo es evidente porque el trato no es el mismo entre los empleados negros/blancos. A nosotros los negros no nos capacitan para ejecutar el trabajo, pero a otras damas de diferente color se las capacita sobre cómo realizar el trabajo y aprenden más que el resto.

> "Este grupo de monos no tienen idea de lo que están haciendo" (dicho a un empleado indio sobre un equipo indio subcontratado).

[Como mujer asiática] he experimentado faltas de respeto por mí como persona, falta de aceptación como empleada, falta de oportunidades como profesional.

Hay un techo de cristal más grande para las mujeres asiáticas, a pesar de que mi base es en Asia. En un nivel más junior, las oportunidades están abiertas a todas, pero cuanto se es más senior, definitivamente existe un sesgo contra las mujeres asiáticas.

He escondido mi comida porque por lo general al comer con otros, hacen comentarios racistas.

Rio es definitivamente un club de hombres, pero también es un club de mujeres blancas.

Hay una falta de respeto entre los que están en posiciones de liderazgo, especialmente hacia los negros. Es peor [hacia ellos] que hacia otros grupos raciales.

Tengo una experiencia personal en lo que respecta al racismo. Fui víctima por mi color de piel. Sufrí mucho.

El racismo todavía existe en [este lugar]. Como resultado, algunas personas han perdido la motivación para venir a trabajar. Vienen a trabajar solo para ganar un sueldo.

Una vez que digo algo, ellos [mis compañeros de trabajo y gerentes] lo repiten mucho más lentamente y más fuerte. Socava mi confianza.

> Como mujer negra, hay limitaciones sutiles para nuestro progreso profesional - tenemos que luchar por la promoción.

> Los blancos han progresado mucho más en sus carreras. Todos los negros de mi cohorte se han ido de Rio.

Como graduado negro joven, he experimentado el racismo/la discriminación por edad, la falta de respeto y la intimidación de los blancos y de [otros grupos]. Cuando alguien está siendo asertivo y se auto defiende, entonces se lo oprime ya sea que esté calificado o no para el puesto. Como resultado, la persona prefiere ignorar el trato y permanecer en silencio por temor a no obtener un ascenso por parte del gerente en cuestión o recibir una recomendación [mala] por parte del instigador si la promoción está disponible.

Rio es una empresa de orientación caucásica.

4.4.5 Aborígenes australianos e Isleños del Estrecho de Torres, maoríes, canadienses, indígenas y de Primeras Naciones.

En las 21 sesiones de escucha con aborígenes australianos e isleños del Estrecho de Torres, maoríes neozelandeses y canadienses indígenas y de las Primeras Naciones, se planteó con frecuencia la cuestión del racismo. En la mayoría de los casos, los empleados le contaron a EB & Co sobre experiencias extremadamente desafiantes de racismo y discriminación, impactando en su capacidad para prosperar y tener éxito en Rio Tinto. Un hilo conductor fue que sentían que no tenían voz y que sus experiencias no estaban validadas. Además, las experiencias descriptas por los empleados identifican que el racismo excluye, margina y perjudica a los empleados.

Además, los empleados hablaron de tener pocos dirigentes que eran aborígenes o isleños del Estrecho de Torres, indígenas, de las primeras naciones o maoríes, y en palabras de un empleado:

Cuando no hay nadie como nosotros en un rol de liderazgo, ningún modelo a seguir, se limita nuestro sentido de trabajar para lograr algo.

Otro empleado observó lo siguiente:

Hay una falta de comprensión y respeto de la gerencia [hacia los empleados indígenas], que se filtra al personal. Esto hace que el mal comportamiento sea socialmente aceptable.

Se informó que el racismo era a menudo indirecto, por ejemplo, que se pasaban por alto oportunidades de capacitación y desarrollo, y un progreso profesional limitado, o formas más obvias de abuso como abuso verbal, exclusión de la conversación y de actividades, intimidación, calumnias y chistes raciales.

EB & Co es consciente de una serie de iniciativas que Rio Tinto ha implementado específicamente en relación con los empleados indígenas australianos y en relación con el apoyo a las comunidades locales.

Las mismas incluyen:

- La Estrategia de Indígenas Australianos 2018 – 2022, que esboza la visión de Rio Tinto de igualdad de oportunidades para las generaciones actuales y futuras de australianos indígenas y de las Primeras Naciones. La estrategia se basa en cinco temas estratégicos: acuerdos de uso de la tierra; talento, educación y capacitación; desarrollo económico y creación de riqueza; custodia de la tierra y patrimonio cultural; y reconocimiento, promoción y liderazgo industrial.

- Estrategia de empleo indígena del grupo Mineral de Hierro de Rio Tinto. Esta estrategia se enfoca en el crecimiento sostenible de la fuerza laboral indígena y de las Primeras Naciones de Río Tinto, particularmente de las comunidades aborígenes en el Pilbara, y el desarrollo de un lugar de trabajo inclusivo que apoye la atracción, desarrollo y retención de empleados indígenas.

  Los resultados de la estrategia incluyen:

  - Cumplir los objetivos de empleo establecidos en los acuerdos de uso de la tierra.
  - Reducir la rotación de empleados indígenas y de las Primeras Naciones.
  - Aumento de la representación de los empleados indígenas y de las Primeras Naciones en puestos directivos.
  - Aumento interanual de empleados indígenas y de las Primeras Naciones.
  - Cumplir con el desafío de la automatización, mediante la preparación de los empleados indígenas para los roles post-automatización.

- Estrategia Weipa para empleo y capacitación de indígenas. Las operaciones Weipa de Rio Tinto son el mayor empleador de la región, con un 25% de representación aborigen e isleña del Estrecho de Torres en toda su mano de obra. La estrategia Weipa de empleo y capacitación indígena define un compromiso sostenible a largo plazo para aumentar la participación, retención y avance de los aborígenes locales, e incluye:
  - Desarrollo.
  - Inclusión.
  - Diversidad.
  - Itinerarios de la escuela al trabajo.

Las operaciones Weipa tienen una asociación de 15 años con el Western Cape College local, que apoya un enfoque de empleo indígena y aumenta la empleabilidad de los estudiantes locales a través de itinerarios de la escuela al trabajo.

- El programa RTIO de capacitación y apoyo aborigen, que apoya el desarrollo de los empleados aborígenes, con especial enfoque en la transición de los Propietarios Tradicionales a funciones no calificadas, semi-cualificadas y especializadas, y proporciona una vía para el desarrollo ulterior de los empleados.
- "Indigenous Talent Review", que opera a través de sitios en el Pilbara, y es un programa que identifica a personas de alto potencial para capacitarlos, orientarlos y perfeccionarlos para roles de liderazgo.

EB & Co recomienda estas iniciativas, pero sin embargo encontró que el racismo, la falta de respeto y la falta de oportunidades para los aborígenes e isleños del Estrecho de Torres, los empleados indígenas y de las Primeras Naciones siguen existiendo en una serie de lugares en todo Rio Tinto. EB & Co sintió un nivel colectivo de angustia entre los empleados aborígenes e isleños del Estrecho de Torres, indígenas y de las Primeras Naciones como resultado de estas experiencias. Así lo confirman los datos de la encuesta y, en particular, las sesiones de escucha en grupo.

4.4.6 En sus propias palabras

Los comentarios a EB & Co de los pueblos aborígenes australianos y de las Islas del Estrecho de Torres, los maoríes y los pueblos originarios canadienses detallaron experiencias de racismo y los consiguientes impactos de baja autoestima, sentimientos de falta de respeto, pérdida de confianza y vergüenza. La falta de oportunidades fue también un tema frecuente. Entre los ejemplos de esos comentarios figuraban los siguientes:

En el momento en que mi jefe descubrió que era indígena, toda mi capacitación se detuvo.

Soy el peor pagado en el taller, pero he estado aquí más tiempo, se depende de mí para toda la capacitación.

El hecho de ser mujer en el lugar de trabajo es un factor importante. Ser mujer indígena es un desafío adicional.

Otros maoríes con los que trabajo han aprendido a aceptar [el racismo] y a guardar silencio.

Con oportunidades de capacitación, los indígenas están al final de la lista. Cuando les pregunto por qué, siempre tienen una buena respuesta.

Muchos aborígenes pierden oportunidades porque intentan encajar y no destacarse.

Algunos de los supervisores - cómo les hablan a nuestros jóvenes, cuán racistas son - causa tanta vergüenza. Estos jóvenes a menudo se van.

La gente no es consciente de lo mucho que nos afecta, las cicatrices mentales. Estoy enojado, tremendamente enojado, como si me hubiesen dado cuerda.

Necesitamos que se preparen más indígenas para el liderazgo - nutriéndolos y alentándolos a desarrollar sus carreras y convertirse en líderes.

Tenemos mucha gente que ha estado sentada aquí por [muchos años] y no son considerados para el liderazgo. Tiene algo que ver con la autoestima y la autovaloración. Necesitamos entender esto bien... No podemos seguir con faltas de respeto, menosprecios y racismo en Rio.

> Haces las cosas según las reglas y no llegas a ninguna parte, pero si te quejas o haces ruido sobre el racismo o la discriminación, vos sos el problema.

Si nos quejamos, nos derriban. Así que solemos embotellarlo todo hasta que sale de mala manera y se refleja mal sobre todos nosotros.

El mal liderazgo y el acoso de los supervisores están provocando que la gente se vaya, y están afectando la productividad.

Los supervisores te hacen sentir tonto y te llaman idiota.

Me preguntaron en una reunión: "¿Qué porcentaje de usted es indígena?" Me pareció vergonzoso y degradante tener que justificar quién soy delante de un grupo de personas.

No encajo en el molde tradicional de una persona indígena, lo que significa que a menudo estoy al tanto de conversaciones que son despectivas e irrespetuosas hacia los indígenas. Esto ha sucedido innumerables veces en mi empleo en Rio Tinto, pero también muchas veces durante mi carrera. Escuchar a la gente hacer este tipo de declaraciones es común en el lugar de trabajo, cuando se cree que la conversación está fuera de la presencia de una persona de las Primeras Naciones.

Es como si fueras un número en el trabajo. Tu contribución no se valora. Pasan por delante tuyo en el pasillo y solo vienen a tí si necesitan asesoramiento indígena.

Nada ha cambiado en 14 años. Te quejás a la parte superior de la empresa, pero nada cambia en la parte inferior.

En 31 años en la industria minera, solo tuve un super-intendente que era aborigen.

Es bueno tener estas sesiones, y se está empezando a sentir como que Rio tiene más aceptación por las mujeres aborígenes, ahora más que nunca antes.

Necesitamos empoderar a nuestro grupo para que se haga oír. Toleramos demasiado racismo y mal comportamiento, especialmente los más jóvenes.

Necesitamos más lideres aborígenes.

Necesitamos reunirnos más para brindar apoyo para los jóvenes y un sentido de comunidad para todos.

¿No es triste que, en 2021, después de Juukan, tengamos que seguir luchando contra el racismo? Estamos luchando contra el racismo institucionalizado aquí [en este lugar]. Me saco el sombrero ante la multitud que ha estado aquí por más de 10 años. Compartir "con el toro" durante tantos años es muy difícil.

> He estado aquí [varios] años, y esta es la primera vez que me preguntan sobre mi experiencia con el racismo y la discriminación.

En relación con los empleados aborígenes e isleños del Estrecho de Torres específicamente, estos abrumadoramente dijeron a EB & Co que se sentían orgullosos de trabajar para Rio Tinto, pero, después de la destrucción del desfiladero de Juukan, también se sintieron profundamente en conflicto. Compartieron historias de tener que "justificarles" a sus amigos, comunidades y familias por qué seguían trabajando para Rio Tinto. Hubo una sensación compartida de que el trauma que sufrían los aborígenes a causa de la destrucción del desfiladero de Juukan iba a durar varias generaciones y que era necesario que hubiera un lugar seguro para hablar y sanar. Este trauma fue exacerbado por algunos empleados no indígenas que parecían no entender por qué este incidente tuvo un impacto tan profundo y perjudicial para todos los empleados aborígenes.

Se formularon varias observaciones sobre la falta de respeto, no sólo hacia los empleados, sino también hacia la propia tierra, su historia y su relación con la cultura aborigen y de los isleños del Estrecho de Torres:

Falta conciencia cultural entre los líderes.

Rio necesita saber mucho más sobre Cultura - mucha gente no indígena no entiende nuestra Cultura - lo que significa, de qué manera nos conectamos con la tierra, pero también con nuestra familia, nuestras relaciones. Significa que son interrogados cuando no deberían serlo

Los líderes rompen las reglas en torno al respeto por el país local, en [sus] viajes de pesca y campamento sin el permiso de los propietarios tradicionales.

Hay mucha ira contra Rio en mi familia debido al comportamiento pasado y el actual.

Hay sitios con un mayor número de personal aborigen que manejan mejor estos temas. Hay más oportunidades para el intercambio cultural.

No hay comprensión de nuestra cultura y de temas como la familia extendida. Nos cuestionan continuamente cuando tomamos licencias por funerales, por ejemplo, porque los líderes simplemente no lo entienden, y luego hacen bromas y se burlan al respecto.

Los supervisores usan la amenaza de la terminación - "has tomado demasiadas licencias. Tu asistencia no cumple con lo que debería ser."

Muchos de nosotros venimos de comunidades pequeñas y simplemente nos arrojan al abismo.

Resulta difícil llevar la insignia de Rio Tinto en Australia Occidental, especialmente en el Pilbara.

EB & Co escuchó que la cultura inclusiva de un equipo, el acceso a la capacitación y el desarrollo profesional, y el tratamiento de los empleados en general era una "lotería del liderazgo". Muchos comentaron sobre la necesidad de que líderes, gerentes y supervisores muestren una mayor empatía, cuidado y compasión:

Sentí que me golpeaba permanentemente contra una pared de ladrillo, quería oportunidades de capacitación y no pasó nada durante más de 5 años. Ahora estoy en un sitio diferente con diferentes líderes y ya he hecho mi CertIV y tuve la oportunidad de dar un paso adelante.

Es un golpe de suerte total si se obtiene un buen supervisor o uno malo.

No existen los aborígenes en los paneles de entrevistas.

No hay supervisores aborígenes, y eso marca una gran diferencia.

Los negros tienen que trabajar el doble para obtener reconocimiento. La gente está aquí por 2 décadas y nunca en roles de liderazgo. Afecta toda nuestra autoestima.

No veo ninguna oportunidad de promoción o de ascender dentro de la compañía.

Falta de comprensión y respeto por parte de la dirección, que se filtra a todo el personal - hace que el mal comportamiento sea socialmente aceptable.

Soy bastante blanco, así que me han preguntado unas cuantas veces "¿qué porcentaje de aborigen eres? ¿Eres mitad casta, cuarto casta, o decimosexta casta?" y si el grupo no sabe que soy aborigen, hablan negativamente sobre nuestro grupo en mi presencia, incluso usando la palabra que comienza con n- (insulto racista).

Muchos empleados aborígenes e isleños del Estrecho de Torres comentaron que la "única manera" de entrar en Rio Tinto es a través de una pasantía, independientemente de su nivel de educación:

Existe un estigma que no se puede ingresar en Rio más que a través de una pasantía. Esto incluye a las personas que tienen títulos y que han trabajado en otras organizaciones. Es muy difícil conseguir empleo de entrada directa.

Hay un enfoque de molde para las pasantías, a pesar que todos aprendemos de manera diferente. Sería mejor al menos adaptar parte de la capacitación a diferentes estilos de aprendizaje, especialmente cuando para muchos su primera lengua no es el inglés.
En nuestro grupo los que tienen títulos tienen que ingresar a través de una pasantía, mientras que la gente blanca ingresa por un proceso de contratación para puestos de trabajo básicos. No es correcto.
Lo que me golpeó en la cara cuando se trata de racismo con respecto a empleos es que tenemos un montón de personas calificadas que están solicitando una pasantía porque no pueden entrar en Rio a menos que ingresen a través de un programa de prácticas. ¿Gente que cursa grados que tienen que solicitar una pasantía? Esto realmente me molesta. ¿Por qué deberían ingresar a través del camino aborigen? Nuestro grupo está capacitado.

Combinados, estos poderosos comentarios de todo el Proyecto indican que es necesario trabajar para cimentar una cultura verdaderamente segura, respetuosa e inclusiva en todo Río Tinto. Tomar medidas para abordar el racismo cotidiano y la discriminación asociada no solo mejorará la seguridad psicológica y el bienestar de la fuerza laboral de Rio Tinto, sino que garantizará que la organización aproveche toda la gama de habilidades/capacidades de su diversa fuerza laboral. En el Marco de Acción del capítulo 5 figuran sugerencias para crear y garantizar una fuerza de trabajo verdaderamente inclusiva, libre del racismo y la discriminación cotidianos.

4.4.7 Discriminación LGBTIQ+

4.4.7 Introducción

Muchos empleados de comunidades lesbianas, homosexuales, bisexuales, transgénero, intersexuales y queer (LGBTIQ+) continúan enfrentándose a discriminación, malestar y exclusión en el lugar de trabajo.[52] Ochenta y un países prohíben la discriminación en el empleo debido a la orientación sexual, incluyendo Australia, Canadá, Francia, Alemania, México, los Países Bajos, Suiza, el Reino Unido y los Estados Unidos.

Según un informe de Catalyst, casi la mitad (46%) de los trabajadores LGBTIQ+ en los Estados Unidos están "encerrados" en el lugar de trabajo, y casi dos tercios (59%) de los empleados no LGBTI+ creen que es "poco profesional" discutir la orientación sexual o la identidad de género en el lugar de trabajo.[53] Estas cifras son similares para los lugares de trabajo australianos, con solo el 32% de los empleados LGBTIQ+ australianos "declarados" ante todas las personas con las que trabajan.[54]

Del mismo modo, una encuesta reciente realizada en Canadá reveló que un tercio de los hombres homosexuales (34%) y dos de cada cinco mujeres que se identifican como lesbianas (40%) han sufrido alguna forma de discriminación a lo largo de su vida profesional. Al igual que con muchos países en los que opera Rio Tinto, el lugar de trabajo canadiense promedio se ha vuelto mejor y más inclusivo para las personas LGBTIQ+, y la mayoría de los empleadores y compañeros de trabajo se consideran "tolerantes" hacia la comunidad LGBTIQ+. Una proporción considerable de personas LGBTIQ+ que no están "declaradas" en el lugar de trabajo están preocupadas por la exclusión social, el acoso y ser pasadas por alto para la promoción, lo que a su vez afecta un sentido de pertenencia y productividad.

[52] McKinsey and Co. *LGBTQ+ voces: Aprendiendo de experiencias vividas* 25 de junio, 2020 at https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences

[53] Fidas, D. and Cooper, L. 2019. *Un lugar de trabajo dividido: Comprendiendo el ambiente para trabajadores LGBTQ en todo el país*. Fundación de la Campaña de Derechos Humanos en https://www.hrc.org/resources/a-workplace-divided-understanding-the-climate-for-lgbtq-workers-nationwide

[54] Consejo de la Diversidad de Australia *Fuero del Trabajo: Del Prejuicio al Orgullo en* https://www.dca.org.au/research/project/out-work-prejudice-pride

[55] Angus Reid Institute. 2011 *La Mayoría de los Canadienses LGBT Experimentan Tolerancia Pero Persiste Discriminación* en https://angusreid.org/most-lgbt-working-canadians-experience-tolerance-but-some-discrimination-persists/

En un estudio reciente, McKinsey informó que declararse es más difícil para las personas fuera de Europa y América del Norte. Por ejemplo, mientras que las tres cuartas partes de los encuestados de América del Norte y el 78% de los encuestados de Europa estaban abiertamente declarados en el trabajo, solo el 54% de los encuestados de otras regiones dijeron haberse declarado ante la mayoría de sus colegas.[56] McKinsey también informó que las personas que se identifican como LGBTIQ+ están subrepresentadas en entornos corporativos, especialmente en entornos dominados por hombres. Muchos dicen ser "únicos" en su organización o en su equipo, como la única lesbiana o la única persona trans o de género fluido. Ser un "único" puede fomentar la ansiedad y el aislamiento y puede generar otras desventajas. Por ejemplo, los empleados que se identifican como LGBTQ+ a menudo carecen de modelos a seguir que lo compartan.[57]

EB & Co oyó hablar de una serie de casos de homofobia, particularmente de los empleados que declararon que no se sentían seguros de "declararse" en el trabajo; o que su intimidación y hostigamiento eran peores porque estaban "declarados". También escuchó hablar de la sensación de ser "el único" o, para citar a un empleado de Rio "el único homosexual en el pueblo", particularmente en los sitios / campamentos de minas. Por el contrario, EB & Co escuchó historias de aceptación, particularmente en sitios de oficinas corporativas, y el impacto positivo que la red THRIVE ha tenido para el orgullo e inclusión LGBTIQ+ en Rio.

4.4.8 Lo que reveló la encuesta

Los resultados de la encuesta revelaron que los empleados LGBTIQ+ en Río Tinto experimentan tasas significativamente elevadas de intimidación (56%), acoso sexual (19%) y racismo (17%) en comparación con aquellos que no se identifican como LGBTIQ+ (respectivamente 47%, 11% y 11%) (Figura 27). Cabe destacar que aquellos empleados que "prefieren no decir" si se identifican como LGBTIQ+ también experimentan tasas significativamente elevadas de intimidación, acoso sexual y racismo (ver metodología).

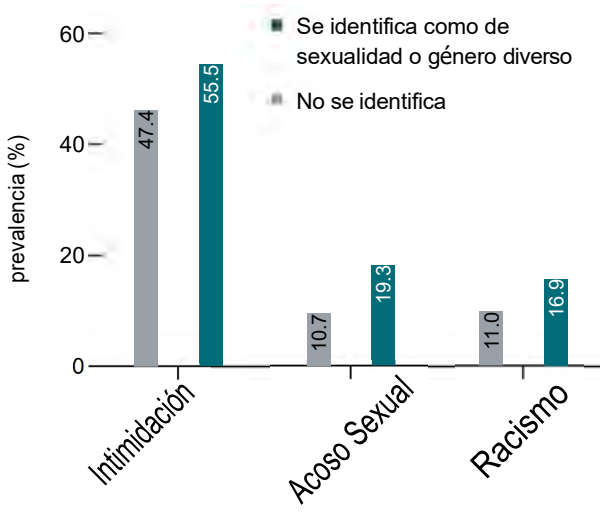

Figura 27: Prevalencia de Identificación, Acoso Sexual y Racismo en Rio Tinto entre empleados LGBTIQ+. (% de empleados en cada grupo experimentando como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303). Pregunta: ¿Se identifica como alguien de sexualidad o género diverso?

4.4.9 En sus propias palabras

Las sesiones de escucha y las entrevistas 1:1 en todo el Proyecto reflejaron una diversidad de experiencias y observaciones sobre la inclusión de empleados que se identifican como LGBTIQ+. Por ejemplo:

Cuando estaba en el sitio, todo el mundo aceptaba muy bien al personal LGBTIQ+. Mis amigos homosexuales y lesbianas nunca se quejaron conmigo.

El entorno corporativo generalmente acepta a los hombres gay, pero es una historia totalmente diferente en los sitios de la mina.

Sin embargo, como lo indica directamente la cita, esta no fue la mayoría de las experiencias de los empleados de Rio Tinto que se identificaron como LGBTIQ+.

Yo estaba ayudando a alguien en la planta y él dijo a través del altavoz [del teléfono] a su amigo "La chica que parece un chico es el que me ayuda".

[56] ibid
[57] ibid

Fui intimidado una y otra vez "pareces un chico" - resultó mucho más difícil declararse.

No me atrevería a declararme aquí, sé que sería intimidado y burlado, tal vez incluso físicamente dañado. Simplemente no confío en estos hombres.

Definitivamente me he hecho más masculino. Hay una energía masculina malsana.

Me declaré a algunos de mis colegas ... pero siento que soy el único homosexual en el edificio, a pesar de que Rio apoya el mes del Orgullo.

Como lesbiana, a menudo me tratan como a uno de los hombres - comparten sus fantasías conmigo y no tienen miedo de hacer comentarios vulgares frente a mí. Montones de comentarios que "simplemente no has conocido al tipo correcto" y veces de hombres que quieren ir a tu habitación. Sin embargo, no me sentí insegura. Ha sido muy frustrante.

> Es difícil quejarse contra las bromas porque no soy sénior, soy una persona de color y homosexual - demasiadas barreras.

Estos comentarios sugieren que las mismas normas hiper masculinas y la misma cultura pueden alimentar al sexismo cotidiano y al acoso sexual, también pueden alimentar el heterosexismo. Además de abordar la intimidación, el sexismo, el acoso sexual y el racismo en toda su cultura laboral, existe, por lo tanto, una oportunidad en Rio Tinto para garantizar que la inclusión y la seguridad de los empleados que se identifican como LGBTIQ+ estén también firmemente en el centro de esta reforma cultural.

4.4.10 Lugares de Trabajo FIFO/DIDO

Los resultados de la encuesta revelaron diferentes experiencias de intimidación, acoso sexual y racismo por parte de hombres y mujeres que trabajan en diferentes sitios de Rio Tinto. Las empleadas que trabajaban en FIFO/DIDO (56.3%) o sitios de explotación residencial (58.4%) fueron más propensas a experimentar intimidación que sus colegas masculinos (44.5% y 51.2% en FIFO/DIDO y sitios residenciales respectivamente) (Figura 28). Entre todos los subgrupos analizados, las tasas más altas de intimidación fueron comunicadas por un pequeño grupo de encuestados que prefirieron no revelar información demográfica específica (véase la metodología).

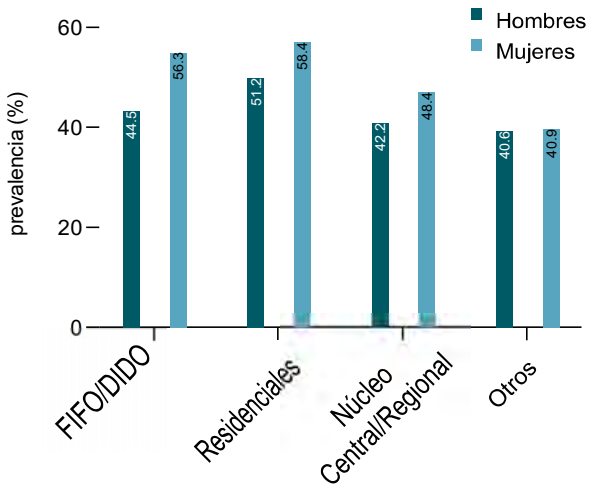

Figura 28: Prevalencia de Intimidación en Rio Tinto por definición del lugar de trabajo (% de la cohorte de empleados en cada grupo experimentando intimidación). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420. Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente intimidación por alguien en Rio Tinto / la empresa? /En los últimos 5 años ¿ha experimentado cualquiera de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto / la empresa?)

Las mujeres en lugares de trabajo FIFO/DIDO (43.1%) y residenciales (31.4%) experimentaron tasas significativamente más altas de acoso sexual que los hombres (Figura 29). Un pequeño grupo de mujeres que prefirieron no revelar otros detalles demográficos específicos (véase metodología), también experimentó altas tasas de acoso sexual, lo que podría indicar un comportamiento más preocupante en lugares operativos más pequeños o confinados.

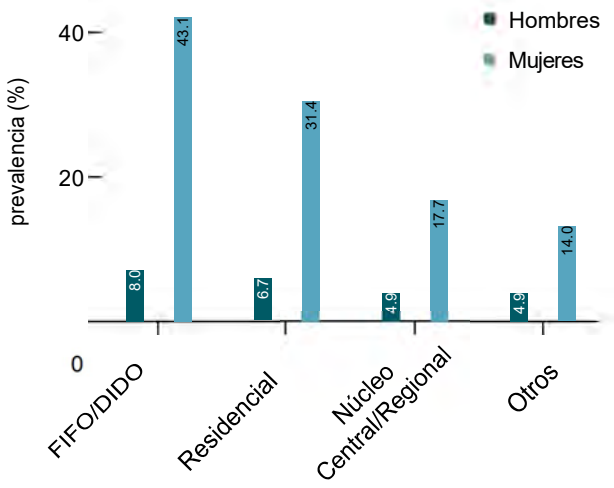

Figura 29: Prevalencia del Acoso Sexual en Rio Tinto por lugar de trabajo. (% de cohorte de empleados en cada grupo experimentando acoso sexual). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente acoso sexual de alguien en Rio Tinto / la empresa? En los últimos 5 años ¿ha experimentado cualquiera de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto /la empresa?

Los hombres y mujeres que trabajan en los lugares de trabajo FIFO/DIDO experimentaron tasas relativamente más altas de racismo (13,1% y 12,4% respectivamente) (Figura 30). Algunos de los índices más altos de racismo en todos los subgrupos fueron experimentados por un pequeño grupo de hombres y mujeres que prefirieron no revelar otra información demográfica específica (véase metodología).

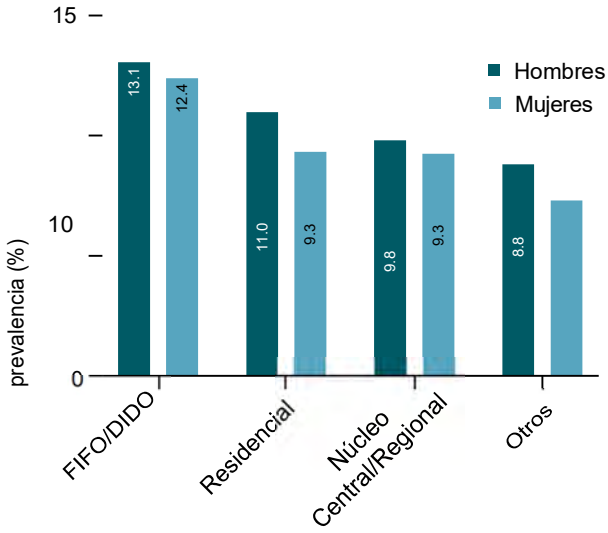

Figura 30: Prevalencia de Racismo en Rio Tinto por definición de lugar de trabajo. (% total de encuestados experimentando como mínimo uno de los comportamientos). Base: todos los encuestados (n=10.303); hombres (n=6.535); mujeres (n=3.420). Pregunta: En los últimos 5 años, ¿ha experimentado personalmente racismo por alguien en Rio Tinto / la empresa? / En los últimos 5 años, ha experimentado alguno de los siguientes [comportamientos] en Rio Tinto / la empresa?

La diferente cultura de los sitios de Rio Tinto fue planteada en muchas sesiones de escucha, particularmente por los empleados FIFO. Las experiencias de los empleados FIFO en relación con la intimidación, el acoso sexual y el racismo aparecen ampliamente en las citas de este capítulo, pero es importante hacer hincapié en las percepciones de la gente sobre la cultura general. Gran parte del aspecto negativo de la cultura, según lo informado por los empleados FIFO, se relaciona con el trato hacia las mujeres y las personas de color, incluidos los pueblos indígenas y de las Primeras Naciones. Sin embargo, específicamente en relación con la intimidación, hombres y mujeres de todos los orígenes dijeron a EB & Co que habían experimentado este comportamiento, observando que:

Hay una cultura de derechos en los campamentos FIFO. La demografía es de hombres blancos. Nuestra cultura está cerrada, no queremos que nadie entre. Es bastante tóxico. Hay algunos aspectos positivos en torno a la colaboración, con ganas de mejorar, aprender y crecer, pero no queremos dejar entrar a nadie más.

La cultura que existe en el sitio es un elemento disuasorio para las mujeres para seguir una carrera técnica porque no quieren estar en el sitio. Hay una sensación de que van a tener que soportar estos problemas... El ambiente de la oficina es un entorno más seguro. Necesitamos cambiar la cultura en el lugar para que las mujeres no se sientan amenazadas

4.5 Contratistas

4.5.1 Introducción

Igualmente, es importante destacar las experiencias específicas del personal que no son empleados de Rio Tinto pero que trabajan como contratistas en lugares de trabajo remotos. EB & Co llevó a cabo cuatro sesiones de escucha con contratistas, incluyendo mantenimiento y limpieza, catering, personal de hostelería y bar, personal de administración y entrenadores del gimnasio. Si bien EB & Co reconoce que su revisión de las experiencias de los contratistas fue limitada, pudo hacer una serie de observaciones, entre ellas que hay una marcada diferencia entre las experiencias de hombres y mujeres, al igual que la diferencia en las experiencias de los trabajadores FIFO. También observó que los contratistas reciben un trato diferente al de los empleados de Rio Tinto.

4.5.2 En sus propias palabras

Los comentarios brindados a EB & Co por los contratistas incluyeron:

Yo administro contratistas. Encuentro que muchos empleados de Rio Tinto intimidan a los contratistas.... Es muy fácil conseguir otro contratista. El desequilibrio de poder es excesivamente extremo

¿Cómo es la intimidación a un contratista? Parece que se le está dando voces y gritándoles delante de otros empleados de Rio Tinto "Eres solo un contratista". No entres en nuestro salón de té, es un salón de té de Rio. Ve al que es inferior. Solo eres un contratista.

El trato a los contratistas no es bueno. Si planteo la cuestión de los contratistas, me dicen que no. A las personas que son empleados de Rio Tinto se les paga por sus trabajos, pero los contratistas están haciendo todo el trabajo.

Sí, experimentamos la intimidación más a menudo. Los trabajadores contratados son víctimas y en la mayoría de los casos tienen miedo de quejarse, ya que temen que su contrato se rescinda o no se renueve.

Los empleados se sienten superiores a los contratistas, hay menos responsabilidad en cuanto al comportamiento hacia los contratistas.

En mantenimiento abusan de nosotros todo el tiempo.

Siempre nos dicen que debemos reportar [acoso sexual] pero [si lo hacemos] siempre despiden a la chica que lo denunció.

Todos los días hay acoso sexual hacia las mujeres que atienden el bar.

No nos sentimos seguras, pero tampoco nos toman en serio.

El personal de cierre te está manoseando mientras llevas tu carrito por el campamento. Traen su propio alcohol. Soy limpiador y retiro montón de cartones de cerveza, y botellas vacías.

Deben evaluarse la satisfacción y la experiencia de los contratistas. Esto podría hacerse utilizando la encuesta Compromiso de las Personas de Rio Tinto adaptándola para los contratistas. Para tener una imagen completa de las experiencias de los contratistas, cada sitio tendría que administrar la encuesta. Esto reforzaría la transparencia y llevaría a un mejor trato hacia los contratistas.

Las sesiones con los contratistas revelaron que las mujeres se enfrentan a retos considerables durante su tiempo en el trabajo, incluyendo el sexismo, el abuso verbal y el acoso sexual. EB & Co considera que debe realizarse un examen más exhaustivo e independiente de las experiencias de los contratistas para determinar si se sienten seguros y son respetados en su lugar de trabajo, especialmente en los campamentos.

4.6 Informe de Incidentes

4.6.1 Introducción

Como se indica en el capítulo 2, Río Tinto tiene una fuerte cultura de seguridad. Esto incluye el compromiso de crear un clima organizativo que asegure que los empleados puedan informar de manera abierta y honesta los cuasi accidentes, incidentes y accidentes. Rio Tinto reconoce que una fuerte cultura de reporte es esencial para monitorear la seguridad y aprender de manera continua. En ella se establece lo siguiente:

seguimos informando, investigando y aprendiendo de los PFIs [posibles incidentes mortales]. En 2020, introdujimos el sistema de intercambio rápido y aprendizaje de los PFI, que garantiza que las lecciones de los PFI se compartan directamente con todos los líderes - aproximadamente 3.500. Los aprendizajes detallados también se comparten cuando se completa cada investigación del PFI. Además, el líder ejecutivo de cada unidad de negocio lleva a cabo una 'inmersión profunda' en el incidente para garantizar que las causas subyacentes se entienden bien y las medidas de seguimiento correctas se identifican y rastrean - hasta su finalización - para evitar una repetición futura.[58]

El papel crítico del liderazgo se reconoce en el compromiso de Rio Tinto de crear una buena cultura de informes en torno a la seguridad. Cuando el liderazgo no crea una cultura de denuncias sólidas, puede presentar riesgos. Como se ha señalado:

La función de la administración en el desarrollo y apoyo de una cultura de presentación de reportes es primordial.

Las principales barreras para informar sobre accidentes, incidentes y cuasi-accidente[s] incluyen:

- *el miedo a ser culpado, disciplinado, avergonzado, o encontrado legalmente responsable,*
- *actitudes de gestión poco solidarios tales como complacencia con deficiencias conocidas,*
- *falta de sinceridad para abordar problemas de seguridad, y*
- *el desaliento a presentar de informes de cuasi-accidentes.*[59]

EB & Co reconoce el fuerte compromiso de Rio Tinto para informar sobre problemas de seguridad y cuasi-accidentes. Considera que este mismo compromiso debería extenderse a la creación de un entorno seguro de presentación de informes para las personas que experimentan comportamientos perjudiciales y, por lo tanto, corren el riesgo de sufrir daños psicológicos. Esto incluye, por ejemplo, a aquellos que aportan información valiosa a la organización sobre acoso sexual, intimidación, racismo y otras formas de discriminación. Al hacerlo, están reduciendo los riesgos y creando un lugar de trabajo más seguro para todos.

Un buen sistema de presentación de informes permite a los empleados informar sobre sus experiencias de comportamiento perjudicial, obtener el apoyo que necesitan y confiar en que su informe se tomará con seriedad.
Rio Tinto tiene varias vías para que un empleado (o contratista) informe un incidente de comportamiento nocivo. Estos incluyen informar a través de un supervisor o gerente inmediato; informar a través de Recursos Humanos; e informar a través de myVoice, recientemente establecido, que ha reemplazado a los modelos anteriores conocidos como Talk to Peggy y Speak Out. myVoice es supervisado por la Oficina de Conducta Comercial. El procedimiento myVoice establece que:

> *Cualquier persona que tenga preocupaciones o información relacionadas con la mala conducta o circunstancias o comportamientos inadecuados relacionados con Rio Tinto puede plantear tales cuestiones en el marco de este procedimiento. Esto incluye, solo por nombrar algunos, empleados actuales y anteriores, contratistas, proveedores, prestadores de servicios, pasantes, socios de unión transitorias de empresas (UTE), miembros de las comunidades donde operamos, y también sus socios, dependientes y familiares.*[60]

myVoice es un programa confidencial de denunciantes. Su alcance es amplio e incluye preocupaciones sobre los comportamientos de las personas, incluyendo sospechas de violaciones de las políticas y normas de Rio Tinto, derechos humanos, seguridad, medio ambiente, informes financieros, fraude o cuestiones de integridad empresarial en general. Las maneras de denunciar una preocupación confidencial incluyen:

- Registrar un informe en el sitio web de myVoice
- Llamar a myVoice en los números disponibles en el sitio web de myVoice Hotline.

[58] op cit

[59] Ingresar en Seguridad. ¿Cómo Desarrollar la Cultura de la Presentación de Informes en la Cultura? *em* https://tapintosafety.com.au/how-do-you-develop-your-organisations-reporting-culture/

[60] Rio Tinto. *Procedimiento del Grupo: Procedimiento myVoice* 15 de marzo de 2021 at https://www.riotinto.com/-/media/Content/Documents/Sustainability/Corporate-policies/RT-myVoice-procedure.pdf?rev=2cbe8ac252964fc0a78219fcfbee72e0

- Mandar un correo electrónico a la Oficina de Conducta Empresarial directamente a: myvoice@riotinto.com
- Hablar con cualquier miembro de Ética & Complacencia o Legal, que escalarán el asunto a la Oficina de Conducta Empresarial.

También hay una opción para realizar informes anónimos. El modelo myVoice está diseñado para proporcionar una opción de información confidencial y segura. Su confidencialidad y las condiciones anónimas están diseñadas para crear un entorno de informes seguros y para alentar a las personas que los presenten. Las investigaciones se inician después de una revisión por parte de la Oficina de Conducta Empresarial. Es importante destacar que el procedimiento establece que myVoice:

> *se esforzará por brindar a [los denunciantes] las actualizaciones de progreso adecuadas, según sea necesario, sujeto a consideraciones legales, de privacidad y confidencialidad, y se le informará cuando el caso esté listo para cerrar.*

El Procedimiento también establece que Rio Tinto protegerá a un informante de conductas perjudiciales o represalias derivadas del informe del denunciante. Mientras que myVoice tiene un papel crítico que desempeñar como sistema de información confidencial para Rio Tinto, EB & Co considera que también será necesario establecer un punto de ingreso basado en el trauma, más centrado en las personas para reconstruir la confianza en los sistemas de informes para casos de daño interpersonal complejo. La información de las sesiones de escucha, entrevistas, comunicaciones escritas y la encuesta muestra que la denuncia de comportamientos perjudiciales por los canales oficiales de información es extremadamente baja en este tipo de cuestiones. Esto sugiere que Rio Tinto no tiene una cultura de denuncia segura en relación con asuntos interpersonales altamente sensibles.

En la experiencia de EB & Co, a menudo hay bajos niveles de confianza en los procesos formales de presentación de reportes en diferentes organizaciones, patrón similar evidente en Rio Tinto. Esto tampoco es incompatible con los programas tradicionales de denuncia de irregularidades que se utilizan para tratar asuntos de comportamiento nocivo. El pensamiento y los enfoques disruptivos son necesarios para proporcionar otras opciones para que las personas puedan tener más opciones y empoderamiento. Es necesario apoyar las intervenciones estructuradas y tempranas y las respuestas centradas en el ser humano.

Es una prioridad la creación de un entorno en el que la gente se sienta segura de acercarse. Sentirse seguro para hablar no es algo que cualquier sistema formal de reporte puede arreglar de forma aislada. La sensación de seguridad es el resultado de un entorno de trabajo respetuoso e inclusivo, donde los empleados confían en que la organización los apoyará si deciden hablar. La siguiente discusión explora la cuestión de la denuncia de incidentes de comportamiento nocivo en Rio Tinto, según lo dicho a EB & Co por los empleados.

4.6.2 Lo que reveló la encuesta

Entre los empleados de Rio Tinto que han experimentado intimidación en los últimos 5 años, menos de 1 de cada 3 (29.1%) de los que informaron la incidencia más reciente de intimidación, la mayoría de los informes fueron a través de canales informales. Las mujeres tenían más probabilidades de haber informado (35.9%) que los hombres (27.1%) (Figura 31). Otros subgrupos con índices de informes por debajo del total incluyen personas que trabajan en un activo operativo (Fly in Fly out o Drive in Drive out/ FIFO - DIDO) (26%), y personas que se identifican como indígenas o personas de las Primeras Naciones (23%).

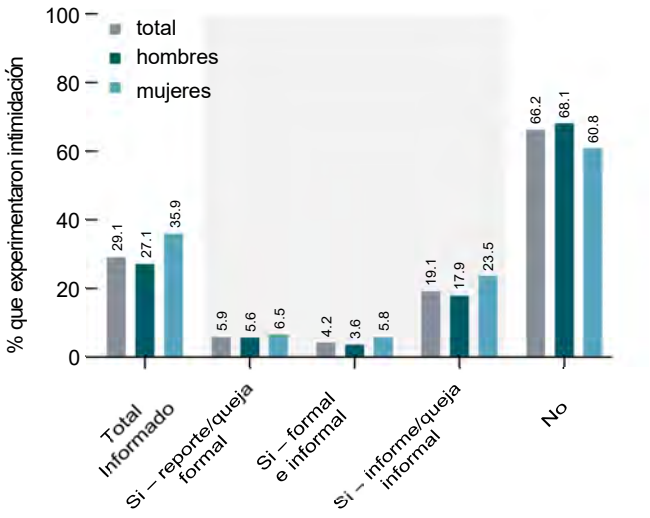

Figura 31: Tasas de Informes para la incidencia más reciente de intimidación. Base: Participantes que experimentaron intimidación en los últimos 5 años (Total n=5.311; Hombres n=3194; Mujeres n=1878) Pregunta: ¿Realizó un informe/queja formal o informal sobre la incidencia más reciente de intimidación que experimentó?

De los casos en los que se informó acoso, los canales de denuncia más comunes fueron su propio líder de equipo (65.6%), otro líder (39.4%) o un miembro del equipo de Recursos Humanos (25.5%). Solo el 7.5% de los que presentaron informes utilizaron un proceso interno de presentación de informes formales (p. ej., Talk to Peggy, myVoice). Las mujeres tuvieron más probabilidades de reportar la incidencia más reciente de acoso a un miembro del equipo de Recursos Humanos (30.6%) (Figura 32).

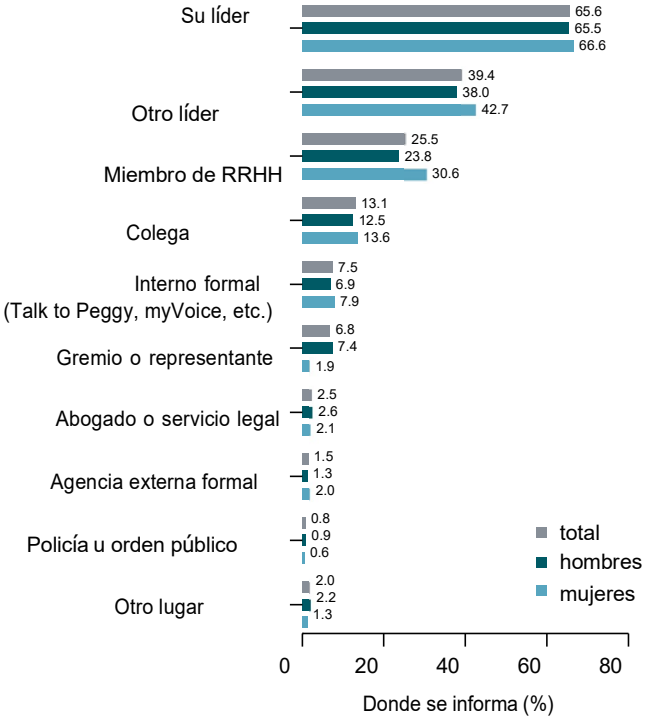

Figura 32: A quien se informó la intimidación. Base: Participantes que informaron su incidencia más reciente de intimidación (Total n=1617; Hombres n=871; Mujeres n=685).
Pregunta: ¿A quién de los siguientes se informó el incidente? NOTA: Se permiten respuestas múltiples.

La tasa de denuncias de acoso sexual fue considerablemente inferior a la de intimidación. Solo 1 de cada 8 (12.8%) empleados de Rio Tinto que sufrieron acoso sexual en los últimos 5 años informaron el incidente. Fue más probable que las mujeres reporten la incidencia más reciente de acoso sexual (83%), en comparación con los hombres (75.9%) (Figura 33)

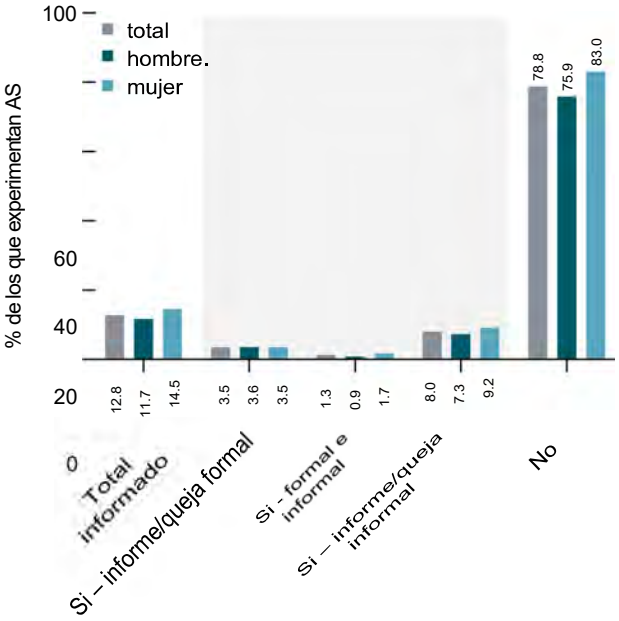

Figura 33: Tasas de informes para la incidencia más reciente de acoso sexual. Base: Participantes que han experimentado acoso sexual en los últimos 5 años (Total n=1444; Hombres n=462; Mujeres n=928)
Pregunta: ¿Realizó un informe/queja formal o informal sobre el incidente más reciente de acoso sexual que experimentó?

Entre los pocos que denunciaron acoso sexual, los canales de denuncia más comunes fueron su propio jefe de equipo (58.3%), otro líder (32.2%) o un miembro del equipo de Recursos Humanos (24.4%) (Figura 34). Solo el 4.2% de las personas que informaron utilizaron un proceso de informe formal interno (p.ej. Talk toPeggy, myVoice)

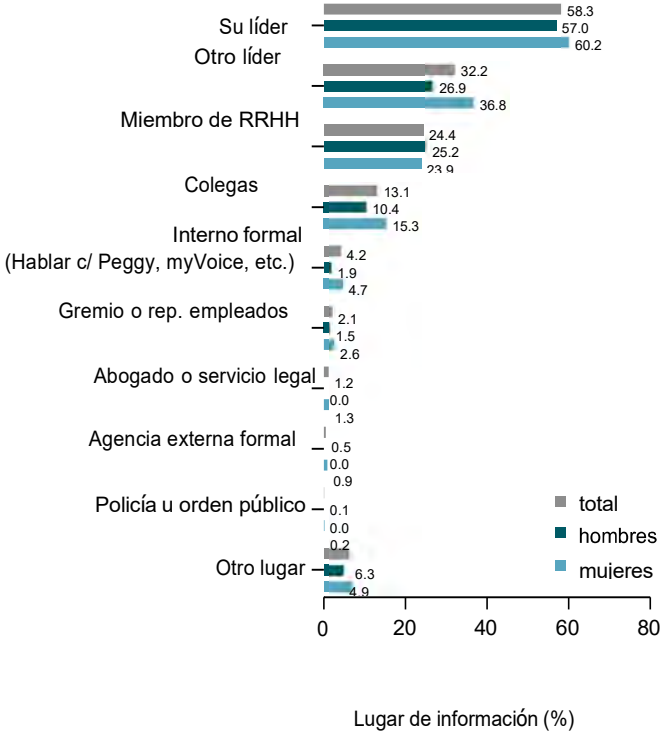

Figura 34: A quien se informó el acoso sexual. Base: Participantes que informaron su más reciente incidencia de acoso sexual (Total n=199; Hombres n=58; Mujeres n=137).
Pregunta: ¿A quién de los siguientes se informó el incidente? NOTA: Se permiten respuestas múltiples.

Entre los empleados de Río Tinto que han experimentado racismo en los últimos 5 años, son menos de 1 de cada 10 (9.5%) los que informaron la incidencia más reciente de racismo (Figura 35).

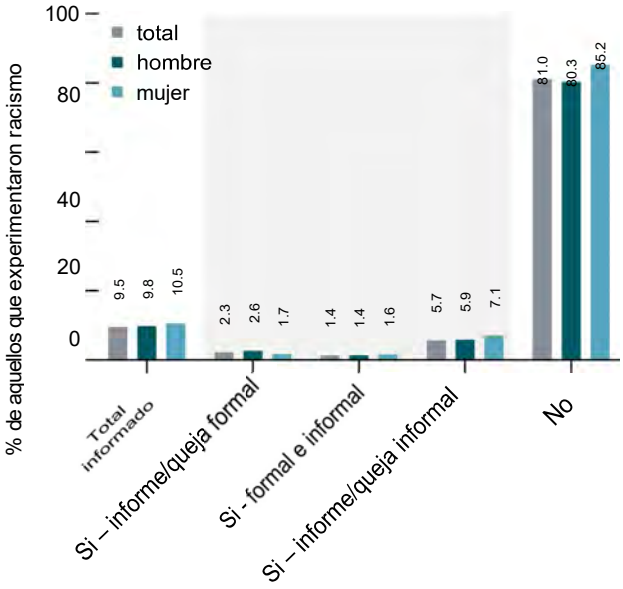

Figura 35: Las tasas de informes para el incidente más reciente de racismo. Base: Participantes que experimentaron racismo en los últimos 5 años. (Total n=1300; Hombres n=845; Mujeres n=366)
Pregunta: ¿Realizó un informe/queja formal o informal sobre la incidencia más reciente de racismo que ha experimentado?

Entre los pocos que denunciaron racismo, los canales de denuncia más comunes fueron su líder de equipo (53%), otro líder (45.1%) o un miembro de Recursos Humanos (29.7%). Solo el 7.3% de las personas que informaron utilizaron un proceso formal interno (p.ej. Talk to Peggy, myVoice). Las mujeres fueron más propensas a reportar la incidencia más reciente de racismo a su líder de equipo (62%) o a un miembro de Recursos Humanos (38%) (Figura 36).

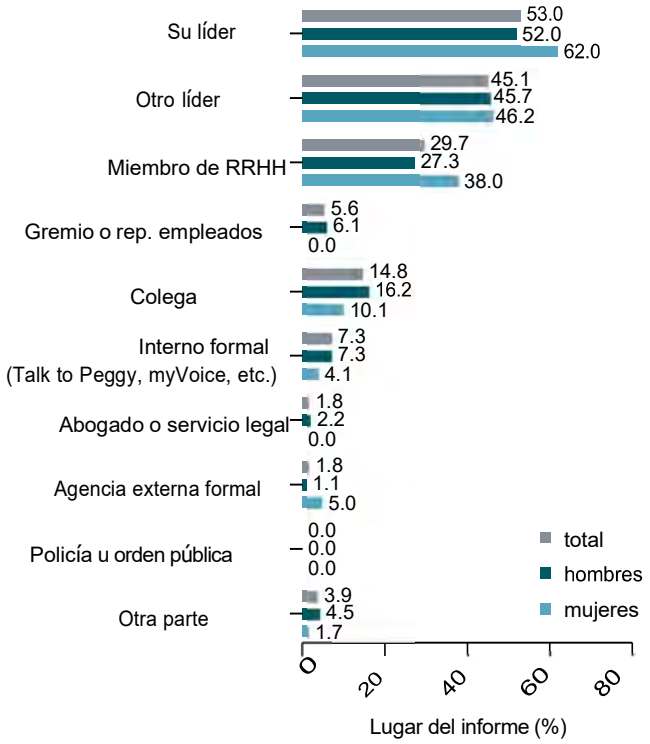

Figura 36: A quien se informó el racismo. Base: Participantes que informaron su más reciente incidencia de racismo (Total n=131; Hombres n=87; Mujeres n=41). Pregunta: ¿A quién de los siguientes le informó el incidente? NOTA: Se permiten respuestas múltiples

En el contexto de las bajas tasas de denuncia entre los empleados de Rio Tinto que experimentaron comportamientos perjudiciales, muy pocos de los que sí informaron optaron por informar esos incidentes a través de canales de información internos formales (Talk to Peggy, myVoice). Entre los que denunciaron acoso, solo el 6.9% de los hombres y el 7.9% de las mujeres presentaron una denuncia formal a través de estos canales, mientras que solo el 1.9% de los hombres y el 4.7% de las mujeres que denunciaron acoso sexual, y el 7.3% de los hombres y el 4.1% de las mujeres que denunciaron racismo utilizaron Talk to Peggy o myVoice (Figura 37). Estos datos reflejan una confianza muy baja en estos canales formales de información para este tipo de cuestiones.

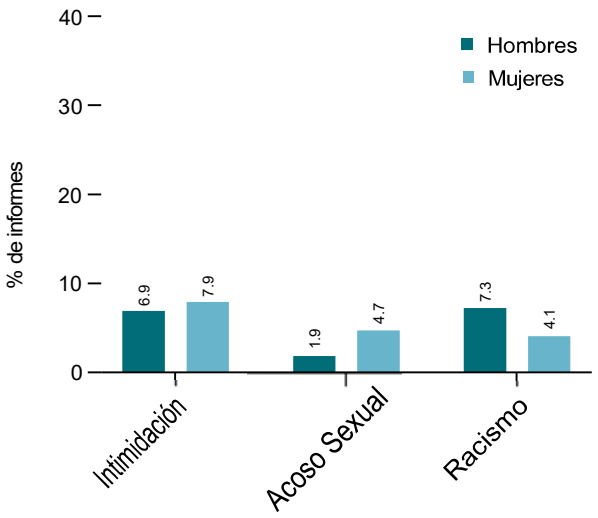

Figura 37: Tasas de Informes Formales (i.e. vía Talk to Peggy o myVoice) para la incidencia más reciente de intimidación, acoso sexual, o racismo. Base: Participantes que informaron su incidencia más reciente de intimidación, acoso sexual, o racismo. Pregunta: ¿A quién de los siguientes le informaron el incidente?

Las razones más frecuentes dadas para no informar (Figura 38) a través de la encuesta incluyen:

- *"Creí que habría consecuencias negativas para mi carrera (p. ej., oportunidades de ascenso, oportunidades de actuación, riesgo de que mi empleo terminara)"*
- *"Creí que habría consecuencias negativas para mi reputación (p. ej., que me culparían o no me creerían o pensarían que estaba exagerando)"*
- *"Está normalizado y aceptado donde yo trabajo"*
- *"Creí que mis colegas me condenarían al ostracismo", y "no pensé que esto haría una diferencia"*

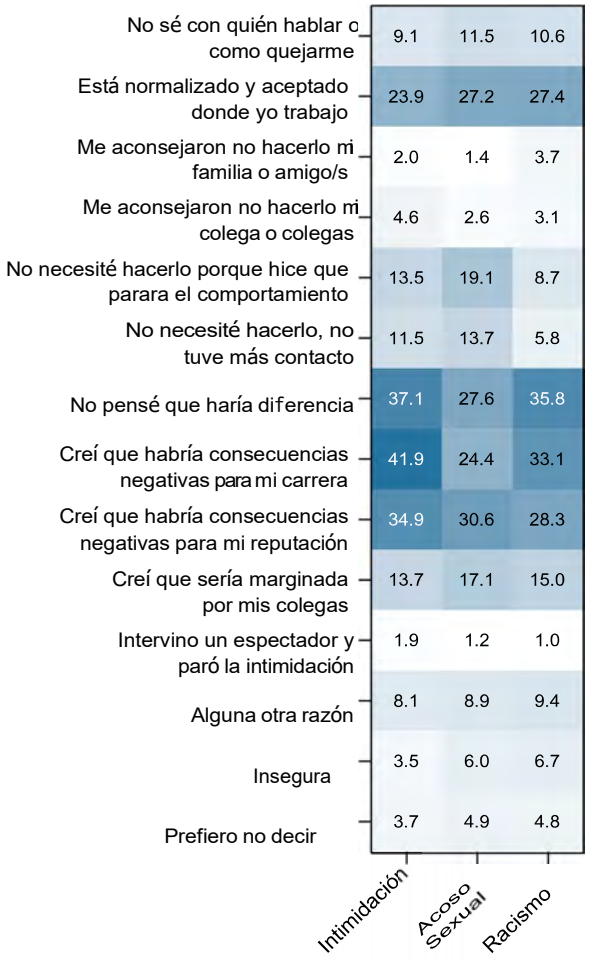

Figura 38: Las razones para no informar vía cualquier canal entre los empleados de Rio Tinto experimentando Intimidación, Acoso Sexual, o Racismo. Base: Encuestados que no informaron la experiencia de intimidación (n=3694), acoso sexual (n=1245), o racismo (n=1169).

Las consecuencias más comunes reportadas por aquellos que tuvieron consecuencias negativas al informar la intimidación, acoso sexual o racismo fueron:

- Impactos sobre la salud mental
- Impactos sobre el empleo o progreso en su carrera
- Impactos sobre las relaciones profesionales
- Impactos sobre el bienestar general

4.8.3 En sus propias palabras

A lo largo de las sesiones de escucha y entrevistas y de las presentaciones escritas, los empleados de Rio Tinto hablaron con frecuencia del proceso de presentación de reportes. Un pequeño número dijo que se sentirían cómodos informando, o que habían tenido experiencias positivas del nuevo sistema. Algunos participantes dijeron:

He visto una mejora en el sistema de reportes desde que se implementó myVoice. Creo que se puede confiar mucho más ahora.

Pasaron meses antes de que un colega que había sido intimidado usara myVoice. La animé a seguir esa ruta. Mi primer instinto fue ... invitarla a comunicarse con su gerente. Al final, fue la mejor decisión que utilizara myVoice.

> [El informe] fue muy bien considerado. [Mi colega] se sintió apoyada, escuchada. Pudieron reunirse con un intermediario. Hubo sanciones y eso la tranquilizó. Estaba contenta especialmente de que la situación no volvería a suceder.

Sin embargo, muchos opinaban firmemente que no se sentían seguros denunciando casos de intimidación, acoso sexual, racismo u otras formas de discriminación. Varios empleados de Rio Tinto tampoco estaban al tanto de myVoice y de los cambios que se habían producido con esa plataforma de informes. Los participantes comentaron sobre una cultura de silencio que los empleados percibieron como desalentadora a la hora de informar a través de repercusiones para los que plantearon preocupaciones.

> La gente tiene miedo a las represalias. Por lo tanto, es mejor no hablar y soportar. Trabajamos en un entorno que no fomenta la comunicación.

Siento que informarlo a la empresa le pondría una marca negra a mi nombre. La última mujer que conozco que denunció acoso sexual perdió su trabajo en la transformación.

No quiero mover el barco tan fuerte que me caiga.

En mi lugar de trabajo, no querés que te etiqueten. No querés que sea contraproducente. Es como la mujer con la pollera corta: si hay un problema, es su culpa.

> Tengo un colega que informó y recibió represalias. Lo trasladaron a otra zona porque no podía soportarlo más. Se supo, uno se lo dijo al otro y ahora tiene una mala reputación en la planta. Me asustó.

Tuve una experiencia tan mala en el pasado que no hay forma de que yo presente otra queja. Solo empeoró la intimidación.

> En el momento en que planteas un problema acerca de un líder de alto nivel - estás terminado. Hay una desigualdad en Rio Tinto entre los altos dirigentes y el resto.

> La gente sabe a dónde ir, pero se necesita mucho coraje... Tenes que estar listo para perder tu trabajo, para irte de Rio Tinto.

Rio es un ambiente que da miedo. No querés que despidan a alguien por ser racista. Otros supervisores nos recuerdan esto "¿por qué vas a decir algo - no querés que lo despidan, ¿no?".

> Las pocas veces que sé que la gente ha hablado, solo ha empeorado las cosas, y también los supervisores le cuentan a todo el mundo sobre tu asunto, no existe la confidencialidad.

Recursos Humanos es quien gestiona el talento, ellos son los que te llevan hacia adelante. Por lo tanto, si ellos son los que están reuniendo tu archivo de quejas, esto puede ser penalizante. No querés ser el único ... que causa problemas.

La gente no informa porque el informe se escala. Tampoco quieren involucrarse en una investigación.

No creo sentirme segura para informar. No me sentiría cómoda, porque siento que se me volvería en contra en el futuro.

No tiene sentido usar el mecanismo de quejas. No confío en él. No creo que sea confidencial. No lo usaré. Todos esos líderes todavía están aquí y los promueven. Lo mismo sucede tras bambalinas. Necesitan reconstruir la confianza en el sistema.

Tengo miedo de informar, no tengo confianza en absoluto. Se convierte en una experiencia unilateral. No se ven acciones. Esto no refuerza ningún informe, ya que no creemos que se hará nada.

Se habla de los informes confidenciales en público entre los líderes.

No tenemos "buenos RRHH" que sean empáticos y centrados en el ser humano - van directamente a los líderes.

Nunca usaría ningún sistema de presentación de informes en Rio porque se volvería en contra mio. Necesitamos rescatar la credibilidad del ... sistema. Tenemos que desechar el sistema de reportes y empezar de nuevo. No es seguro informar.

Mi gerente dijo: "Querés quejarte – Adelante, preséntala porque la queja volverá inmediatamente a mi escritorio"

A menudo, las personas de alto rendimiento están protegidas. La organización recompensa el rendimiento. Quejarse terminaría perjudicándote en lugar de ayudarte.

Si informas algo, serás victimizada por tus colegas.

Nunca presenté una queja porque tengo demasiado miedo.

Te metes en problemas por no informar correctamente. Hay que reconocer que con la información vienen el trauma, el miedo y la duda. A veces se trata de acercarse a un colega. A menudo viene de arriba. No castigues a la gente por no informar correctamente.

> Estoy en RRHH y no creo que informaría. Habría recriminaciones.

Un informe no va a ninguna parte.

Presentar una queja es un movimiento limitante a tu carrera.

Existe un estigma con la presentación de informes, No lo he hecho ni lo haría.

Si agitas las aguas estás fuera y reemplazado.

No informaría por miedo a ser despedido.

Cuando te quejas, pones un blanco sobre tu espalda.

[No informaré ningún incidente], hasta que los cimientos de la confianza estén pavimentados [y sean] visibles. Todavía hay trabajo preliminar por hacer... y aún queda un largo camino por recorrer.

Los gerentes/ supervisores se molestan mucho si se pasa por encima o alrededor de ellos para plantear un problema que no se está abordando.

Te aíslan cuando te quejas.

Terminas haciendo y sintiéndote peor que la persona que te vilipendió.

Nadie está dispuesto a acusar a un Gerente General públicamente, y la mayoría de las personas que interactúan con los GGs son ambiciosas y poco probables de perjudicar sus perspectivas de carrera al escalar sus preocupaciones.

A menudo la intimidación es una serie de pequeñas acciones en curso que la constituyen, lo que requiere una toma de notas excepcional en el tiempo y la previsión de la víctima para documentar y fundamentar adecuadamente la acción.

Los RRHH están sesgados contra los empleados y favorecen a los gerentes.

Los RRHH y los gerentes carecen de capacitación sobre cómo manejar la información confidencial. Deben ser informados sobre las consecuencias de no cumplir con la confidencialidad y otras políticas en el lugar de trabajo y deben rendir cuentas si no cumplen.

Los participantes también expresaron una falta de confianza, o desconocimiento, del sistema de presentación de informes en sí mismo:

Todo el mundo tiene demasiado miedo de usar myVoice, ya que no es justo ni confidencial y también tendrá un impacto negativo en sus carreras. No hay seguridad psicológica para las personas en nuestro equipo.

> Tenemos que luchar más para humanizar el... proceso de presentación de informes. He tenido varias cosas que debería haber informado - pero honestamente no tengo fe en el sistema de reporte. No estoy seguro de que realmente existe para la gente - parece existir más para protección de la empresa.

No sé cómo acceder a información sobre cómo presentar un informe.

Creo que myVoice es el mismo sistema que ha sido renombrado. Cada dos años simplemente le cambian el nombre al sistema.

No hablamos de myVoice como organización. Es como si lo mantuviéramos en secreto. ¿Por qué no podemos hablar de los buenos resultados de myVoice?

Las suposiciones de género y la prevalencia del sexismo cotidiano podrían significar que los hombres podrían tener miedo de denunciar sus preocupaciones:

Somos hombres, no usamos canales de información, nos tragamos el problema.

Las empleadas, por su parte, habían experimentado consecuencias negativas al denunciar el acoso sexual, y ni RRHH ni otros líderes parecían saber cómo abordar la cuestión de manera constructiva y con conocimiento de los traumas:

[Después de que me quejé de acoso sexual] no volví a saber nada de RRHH, a menos que yo me ponga en contacto. Cuando lo hice, estaban confundidos por qué estaba pidiendo una actualización, y finalmente me dijeron que no me iban a decir el resultado, y que la política era no dar retroalimentación. Esto ocurrió cuando el colega en cuestión estaba solicitando un puesto en Rio Tinto. Esto fue tan perjudicial para mí... Sinceramente, no le recomendaría a nadie que presente una queja si así es como se maneja. Me arrepentí y estuve muy molesta durante mucho tiempo.

Hablando con las mujeres aprendí que a menudo cuando plantearon un problema [ante] su líder, el líder no supo cómo resolverlo. Por ejemplo, cuando una mujer soportaba a un hombre siguiéndola a su habitación y pidiéndole sexo, el líder no sabía cómo averiguar quién era, cómo proteger a la dama... y solo pudo hacer sugerencias sobre un cambio de horario.

Experimenté un incidente el año pasado - un comportamiento inaceptable y una actitud hacia las mujeres de mi jefe directo. No presenté ninguna queja porque me preocupaba cómo sería percibido en el lugar de trabajo, si perdería el control. La única razón por la que terminó siendo tratado fue porque una colega lo reportó. Terminé teniendo una buena experiencia. He visto un cambio y un comportamiento más positivo de este individuo.

Los aborígenes e isleños del Estrecho de Torres, los indígenas y los empleados de las Primeras Naciones de los lugares de Río Tinto comentaron que la presentación de reportes no era una opción para ellos, ya que no consideraron que fuera culturalmente segura:

EAP es inútil - No voy a levantar el teléfono y hablar con un extraño. Necesito consejo cara a cara. También se necesita ser culturalmente consciente/competente. Los supervisores nos impiden contactarlos en horas de trabajo. Tengo que hacerlo fuera del horario de trabajo.

El proceso de informar es una barrera para nuestro grupo. La confidencialidad es un asunto real.

> El sistema de información aquí no es culturalmente seguro. No hay forma de que ninguno de nosotros, los trabajadores indígenas, se queje de nada.

> Como persona indígena, mis quejas no se toman con seriedad.

La forma en que una organización maneja un incidente denunciado de intimidación, acoso sexual, racismo y discriminación puede tener impacto significativo no solo en la víctima o persona que hace la denuncia, sino también en el presunto perpetrador y la organización en su conjunto. Por consiguiente, es esencial dar una respuesta oportuna, justa y adecuada a la denuncia de estos comportamientos.

El nivel de seguridad psicológica en una organización tendrá un impacto sobre si alguien se siente seguro o no para informar un incidente. Si un empleado cree que hablar tendrá consecuencias negativas, el empleado permanecerá en silencio. Como se analiza en el capítulo 2, la seguridad psicológica es fundamental para que las organizaciones aprendan, se adapten y cambien; aborden comportamientos negativos o perjudiciales; y creen una cultura en la que las personas se sientan cómodas para denunciar incidentes de comportamiento nocivo.

Dados los impactos significativos y los daños causados por los desafíos culturales descriptos en este informe, así como el daño adicional que los empleados pueden experimentar al reportar sus preocupaciones, es crítico que la seguridad y el bienestar de la persona que presenta el informe siga siendo una prioridad. La prestación del apoyo adecuado, incluido el que tenga en cuenta las diferencias culturales, es esencial.

Conclusión y Marco de Acción

Conclusión

EB & Co elogia los cambios significativos que se han producido para el progreso del compromiso de Rio Tinto con el cambio cultural en los últimos tiempos. En particular, se ha facultado al Equipo de Trabajo del Respeto Cotidiano (ERT) para ofrecer una agenda de cambio significativa, mientras que el compromiso de EB & Co ha permitido que esta agenda apoye una profunda inmersión en la cultura organizativa. Al reunir las voces de miles de personas en todo Rio Tinto, EB & Co ha sido capaz de obtener una profunda comprensión de las experiencias vividas por las personas y, lo que es más importante, elevar estas experiencias e ideas para el cambio a los más altos niveles de liderazgo.

Aunque Rio Tinto ha dado estos primeros pasos cruciales en su camino de reforma, los resultados del Proyecto indican que la organización todavía está en una etapa temprana en esta senda. Aunque sean confrontativos, estos hallazgos no son ni exclusivos de Rio Tinto, ni razón para reducir la confianza. Más bien, los hallazgos proporcionan una base para una organización más fuerte en la que todos los empleados se sientan seguros y capaces de prosperar.

El siguiente Marco de Acción, se basa en gran medida en las voces de los empleados de Río Tinto - sus experiencias vividas, sus observaciones, visiones y opiniones. También se basa en el asesoramiento del ERT, los líderes dentro de la organización, documentos y datos relevantes, y prácticas prometedoras de otros contextos.

El Marco de Acción proporciona una base para que Rio Tinto desarrolle y fortalezca sus estrategias existentes para mejorar la cultura y establece una serie de recomendaciones que se centran en las siguientes áreas:

- Liderazgo con cuidado, coraje y curiosidad.
- Creación de una carga positiva para prevenir comportamientos perjudiciales.
- Respuestas solidarias y centradas en el ser humano hacia las faltas de respeto y los comportamientos perjudiciales.
- Garantía de instalaciones adecuadas para todos nosotros como precursoras de la dignidad y seguridad en el trabajo.
- Integrar, sostener, supervisar y evaluar los progresos de la reforma cultural.

Liderazgo solidario, con coraje y curiosidad.

Los hallazgos de EB & Co destacan la influencia positiva y significativa de los líderes de Rio Tinto que modelan culturas seguras y respetuosas. Del mismo modo, demuestran que es necesario fortalecer la capacidad de liderazgo, en particular en lo que respecta a la capacidad de gestión eficaz de las personas. Los hallazgos indican que los líderes de todos los niveles son clave para garantizar que la organización viva sus valores. Es igualmente crucial que los altos directivos de Rio Tinto posean, defiendan e implementen las recomendaciones emanadas de este Proyecto de manera visible.

En consecuencia, EB & Co recomienda medidas prácticas con impacto, que indican un compromiso claro y visible de liderazgo. Es importante destacar que estos incluyen que la supervisión de la implementación de las recomendaciones debe recaer en el directorio, el CEO y el ExCo; y la responsabilidad de avanzar en el cambio cultural incorporado en las métricas de desempeño del ExCo.

El Marco también incluye la necesidad de declaraciones claras del CEO y del Comité Ejecutivo que expresen su comprensión del caso para el cambio; señalen su aceptación personal de las recomendaciones de este informe y su determinación de verlas en funcionamiento.

Conclusión y Marco de Acción

Creación de una carga positiva para prevenir comportamientos nocivos

Con la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación existentes en toda la organización, Rio Tinto debe garantizar que sus procesos de evaluación de riesgos, gestión y control capturen los peligros y riesgos asociados con el comportamiento nocivo como riesgos de seguridad, incluyendo los riesgos para la seguridad psicológica.

Además, Rio Tinto debería desarrollar una política y principios globales de Respeto Cotidiano que estén: alineados con los valores y el código de conducta de Rio Tinto y basados en las mejores prácticas; sean de fácil acceso para todos los empleados; e incluyan guías prácticas adaptadas a las necesidades locales y a la asistencia disponible.

Todos los empleados - líderes y personal por igual - deben estar facultados para ser espectadores / defensores activos para proteger la cultura y denunciar comportamientos inapropiados.

Debe impartirse educación especializada para aumentar la concientización sobre el papel de los espectadores / defensores e identificar la naturaleza de los comportamientos perjudiciales y sus efectos en las personas, los equipos y la organización en su conjunto.

Solidaridad y respuesta centrada en los seres humanos ante las faltas de respeto y el comportamiento perjudicial.

Junto con la prevención, las respuestas integrales y eficaces también son cruciales para garantizar que los empleados se sientan escuchados y apoyados y, asimismo, para evitar que vuelvan a producirse comportamientos perjudiciales. Reportar un comportamiento nocivo en los canales internos formales de Río Tinto sugiere por lo bajo que los empleados no se sienten seguros a presentarse. Por consiguiente, se necesita un nuevo enfoque que fomente la presentación de reportes. Por esta razón, el Marco de Acción recomienda el establecimiento de una unidad discreta confidencial y accesible que pueda aceptar y responder adecuadamente a las denuncias de comportamiento nocivo en toda la empresa; apoyar a los dirigentes, directivos y personal de RRHH en la prestación de asesoramiento y selección de los empleados que sufren conductas perjudiciales, y ofrecer estrategias de intervención temprana y orientación.

Cabe destacar que esta unidad está diseñada para centrarse en el ser humano y adoptar un enfoque basado en el trauma de las denuncias de comportamiento nocivo. Específicamente, la unidad discreta ofrecería apoyo de extremo a extremo para las personas (desde proporcionar asesoramiento, facilitar la intervención temprana, coordinar con el equipo de investigación, y apoyar la reintegración al trabajo) por especialistas con experiencia en responder a la intimidación, al acoso sexual, al racismo, a la discriminación. Se diseñaría conjuntamente con diversas voces para garantizar que sea culturalmente segura y apropiada para todos.

Conclusión y Marco de Acción

Garantizar instalaciones adecuadas para todos como precursoras de la dignidad y seguridad en el trabajo.

Los entornos en los que trabajan muchos empleados de Rio Tinto pueden contribuir y exacerbar sus experiencias de comportamientos nocivos. EB & Co escuchó sobre la falta de privacidad, la mala iluminación y los sistemas de seguridad, la falta de instalaciones de higiene adecuadas y el temor de los empleados de estar fuera de su alojamiento después de las horas de trabajo.

También se expresó preocupación por la seguridad en los gimnasios y los bares con venta de bebidas alcohólicas en los campamentos. Estas han sido preocupaciones constantes para las mujeres en particular y requieren atención urgente. El Marco recomienda que Río Tinto establezca un conjunto de directrices primarias para el diseño, operación y mejora de las instalaciones que prioricen la seguridad, la inclusión y el respeto de todos los empleados y contratistas. Además, considera que, con carácter de urgente, Río Tinto debe identificar y remediar cualquier instalación en sitios, FIFO, exploración u otros campamentos que se consideren inseguros.

Integrar, sostener, monitorear y evaluar el progreso de la reforma cultural

Por último, el Marco reconoce que la reforma cultural no sólo llevará tiempo, sino que exigirá un seguimiento y una evaluación continuos que se mantengan e integren. En consecuencia, el Marco recomienda que se vuelva a administrar la encuesta sobre respeto cotidiano, elaborada para este proyecto, cada dos o tres años a través de un proveedor independiente. El Marco también recomienda una revisión independiente de los progresos realizados en relación con la aplicación de esas recomendaciones en un plazo de dos años.

En general, si bien se están logrando verdaderos progresos en Rio Tinto, el desafío ahora es garantizar que este cambio cultural - que incorpora el respeto cotidiano, erradica los comportamientos perjudiciales y garantiza las consecuencias para quienes los utilizan - se repita en todos los niveles de la organización. El impulso para el compromiso y el cambio debe continuar, con este Proyecto, como un inicio en lugar de una culminación del valioso trabajo por delante.

EB & Co tuvo el privilegio de haber participado a dar estos primeros pasos y, en particular, de experimentar la franqueza y el coraje de tantos empleados de Rio Tinto. La verdadera tarea ahora es que la organización haga realidad vivida la seguridad y el respeto hacia cada uno de estos empleados - sean quienes sean y dondequiera que trabajen - día tras día.

La tarea real ahora, es que la organización haga realidad vivida la seguridad y el respeto hacia cada uno de estos empleados – sean quienes sean y dondequiera que trabajen – día tras día.

Conclusión y Marco de Acción

Marco de Acción

El Marco de Acción se basa en gran medida en las voces de los empleados de Rio Tinto - sus historias, opiniones y experiencias, sus puntos de vista y perspectivas y sus sugerencias para el cambio. También se basa en el asesoramiento del Grupo de trabajo sobre el Respeto Cotidiano, los resultados de la encuesta en línea, las políticas y los datos pertinentes y las prácticas prometedoras de otros contextos.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
A: Liderazgo con Cuidado, Coraje y Curiosidad	**Liderazgo fuerte y visible en los niveles superiores que se expande a toda la organización.** **Fuerte supervisión de la agenda de la reforma cultural por el directorio y el ExCo** **Abordar la "lotería del liderazgo" – es decir, garantizar que la respuesta de la organización para abordar la respuesta al comportamiento nocivo se basa en una compresión consistente y acción común, por todos los líderes de Rio Tinto.** **Falta de responsabilidad: Atender a las percepciones de que la gente que tiene comportamientos nocivos "se sale con la suya" y que no existe ninguna consecuencia.** **Elevar las voces de los grupos minoritarios p.ej. mujeres, LGTBIQ+, Indígenas y empleados de Primeras Naciones, y cultural y racialmente diversos, de manera que los únicos desafíos que enfrenten se reconozcan, escuchen y aborden.** **Crear un entorno donde todas las personas puedan crecer y prosperar por igual. Aumentar la representación de mujeres y minorías en el liderazgo y roles operativos.**	**A1.** La Junta, el CEO y el ExCo de Rio Tinto supervisan la implementación de todas las recomendaciones, incluyendo: • monitorear la métrica del rendimiento para progresar en el cambio de la cultura; y • llevar a cabo revisiones regulares del progreso de la implementación; de los KPIs (ref: E2); y de las historias humanas de daños y perjuicios en el lugar de trabajo. **A2.** El CEO y el ExCo proporcionan a los empleados una declaración firmada que: • se compromete con un lugar de trabajo seguro e inclusivo, incluyendo abordaje del acoso sexual, la intimidación, el racismo y otras formas de discriminación en el entorno laboral; • describe el caso para los cambios y sus compromisos para implementar las recomendaciones en este informe; y • incluye sus reflexiones personales sobre historias contenidas en este informe. **A3.** Garantizar que los líderes en todos los niveles: • comprenden sus responsabilidades relacionadas con la prevención y manejo de los comportamientos nocivos en el lugar de trabajo; • toman acciones adecuadas sobre incidentes y reportes de comportamientos perjudiciales; • capacitan eficazmente, entablan conversaciones bidireccionales, y dan y reciben retroalimentación de manera de crear seguridad psicológica para el empleado y equipo; • manejan la diversidad, inclusión, salud y bienestar de los equipos, incluyendo "controles de salud de sus equipos" y/o encuestas regulares; y • responsabilizan a aquellos que no realizan las acciones apropiadas en relación con el comportamiento perjudicial informado.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
		A4. Las prácticas de reclutamiento y promoción de Rio Tinto para los roles de liderazgo deben garantizar que los líderes nombrados tengan capacidades de manejo de personas, incluyendo la habilidad para: • crear un entorno laboral diverso e inclusivo; y • prevenir y responder a comportamientos perjudiciales en el lugar de trabajo. **A5.** Revisar y abordar las barreras estructurales que existen para las mujeres y gente de otros grupos minoritarios que buscan designaciones o promociones a roles operativos y de liderazgo. **A6.** Con la ayuda de un facilitador experto independiente, implementar un proceso de narración oral intencionado para conectar los líderes senior, el ExCo y la Junta directamente con las experiencias vividas por los empleados.

Conclusión y Marco de Acción

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
B: Crear un deber positivo para prevenir intimidación, acoso sexual racismo y toda forma de discriminación	▶ **Incorporar un deber positivo en todos los empleados de prevenir faltas de respeto y comportamientos nocivos.** ▶ **Empoderar a todo empleado como activo espectador / defensor para proteger la cultura e informar comportamientos inapropiados.** ▶ **Apoyar a empleados funcionales (RRHH, Legal, HSE) para su comprensión de inequidad en el trabajo, trauma, y sanación.** ▶ **Simplificar el marco de políticas para que sea centrado en las personas, incluyendo las políticas respecto de faltas de respeto, gestión de consecuencias, y revisión de decisiones/tratos justos** ▶ **Educar y crear consciencia para todos los empleados en todos los niveles en lo que constituye falta de respeto, comportamiento nocivo, sus impactos y como mitigarlos y abordarlos en el entorno laboral.** ▶ **Minimizar el riesgo de reingreso a la organización de ex empleados que hayan sido desvinculados por comportamientos perjudiciales.**	**B1.** Desarrollar una política global y principios de Respeto Cotidiano que: • se alinean con los valores y Código de conducta de Rio Tinto y se basan en las mejores prácticas; • son de fácil acceso para todos los empleados; y • incluyen guías practicas contextualizadas con los requisitos locales y asistencia disponible. **B2.** Utilizar la evaluación del riesgo, los procesos de gestión o control de Rio Tinto para capturar peligros y riesgos asociados con comportamientos nocivos como riesgos de seguridad, incluyendo riesgos a la seguridad psicológica. **B3.** Proporcionar educación especializada a todos los empleados en la organización, con un enfoque especial en grupos vulnerables incluyendo pasantes, aprendices y graduados. Esta educación debe estar adaptada a los contextos locales, basada en el trauma y diseñada para: • concientizar sobre la naturaleza e impacto de la intimidación, el acoso sexual, el racismo y otras formas de discriminación; • centrarse en la prevención, las respuestas y el rol del espectador / defensor activo; y • promover la denuncia de comportamientos nocivos y reforzar las opciones disponibles para apoyarla. **B4.** Llevar a cabo una revisión de capacitadores técnicos y operativos (selección, desarrollo y gestión del rendimiento) para garantizar que tienen las capacidades correctas y muestran los comportamientos correctos, incluyendo que los mismos: • comprendan sus responsabilidades relacionadas con el manejo de comportamientos nocivos en el entorno laboral. • lleven a cabo las acciones adecuadas en cuanto a incidentes e informes sobre comportamientos nocivos. • puedan eficazmente aplicar capacitación y capacidades de facilitación de manera de crear seguridad psicológica para todos los pasantes. **B5.** Implementar prácticas para garantizar que las mujeres y otros grupos minoritarios se despliegan en sitios operativos como parte de una cohorte y/o con la seguridad y apoyo adecuados.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
		B6. Establecer un panel de mentores de diversos antecedentes que están disponibles para apoyar y aconsejar a los pasantes, aprendices y graduados, incluyendo en relación a cualquier experiencia u observación que pueden tener de un comportamiento nocivo. **B7.** Llevar a cabo controles de probidad en candidatos por comportamientos nocivos anteriores que están buscando volver al empleo. En el caso de un candidato que se encuentra que ha sido previamente despedido por comportamiento perjudicial se deberá llevar a cabo una evaluación de su capacidad para retornar a la organización. **B8.** En alianza con las empresas de contratación, realizar un ejercicio de escucha con el personal de contratación in situ para obtener una comprensión más profunda de sus experiencias e identificar y abordar cualquier deficiencia cultural que no esté alineada con el Respeto Cotidiano. **B9.** Incluir el acceso mutuo a datos de comportamiento perjudicial en procesos de contratación pertinentes, sujetos a requisitos contractuales.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
C: Una respuesta solidaria y centrada en los humanos ante la falta de respeto y el comportamiento perjudicial	▶ **Crear respuestas consistentes y empáticas para empleados de todos los niveles.** ▶ **Garantizar respuestas organizativas que son seguras y adecuadas culturalmente.** ▶ **Mejorar la intervención temprana, la denuncia y la resolución de incidentes.** ▶ **Brindar una opción estructurada incluyendo reanudar relaciones, verificación de la salud del equipo, pausa de liderazgo para ayudar a identificar causas básicas y abordar situaciones antes que ocurra un daño real.** ▶ **Restaurar la confianza de los empleados en que el sistema de reporte es justo y transparente.** ▶ **Aumentar la confianza y la seguridad en el reporte de incidentes de comportamientos nocivos.** ▶ **Aumentar tasas de reporte.** ▶ **Brindar una unidad discreta para líderes, RRHH o gente impactada para obtener consejos especializados al notar signos tempranos de comportamientos nocivos o sus impactos.**	**C1.** Establecer una unidad discreta que: • brinde apoyo y guía a gente que experimente comportamientos nocivos; • ofrezca estrategias de intervención temprana y guía, incluyendo opciones de información sobre Rio Tinto que una persona impactada pueda querer usar (ej. su gerente, RRHH, apoyo de pares, myVoice); y • brinde consejos y apoyo a lideres y practicantes de RRHH para manejar incidentes de comportamiento nocivo en el entorno laboral y para apoyar a su gente adecuadamente. Las características clave de la unidad discreta deben incluir, pero no estar limitadas a: • apoyo de principio a fin para la gente (desde brindar consejo, facilitar una intervención temprana, coordinar con el equipo de investigaciones, y apoyar a la reintegración dentro del trabajo) por especialistas en trauma con experiencia en respuesta a la intimidación, el acoso sexual, el racismo, la discriminación; • diseño conjunto con voces diversas, para garantizar que la unidad discreta es culturalmente segura y adecuada para todos; • operación independiente para maximizar la confianza en el proceso y promover mayor presentación de informes; • accesibilidad 24/7, a través de canales múltiples, en idiomas relevantes; • la habilidad de ofrecer diferentes opciones para resolver una solicitud de ayuda; • la opción de investigar asuntos en una fecha posterior, si lo solicita la persona impactada; • la opción de plantear cuestiones históricas y adoptar medidas adecuadas, siempre que sea posible; • la capacidad para brindar aportes expertos a la capacitación, apoyo y educación de empleados y líderes;

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
	▶ **Abordar el miedo a la victimización, marginalización e impactos negativos en la carrera.** ▶ **Crear opciones para las personas, incluyendo apoyo de pares, consejos, intervención temprana, denuncias y apoyo continuo hasta su resolución.** ▶ **Abordar miedos de los empleados sobre la necesidad de trabajar cerca del que los intimidó o acosó.** ▶ **Aumentar la comprensión de la organización sobre el impacto o trauma, y su recuperación.** ▶ **Apoyar la recuperación brindando opciones de elección a la gente de cuando, como y a quién lo revelan.** ▶ **Brindar un enfoque estructurado de gestión de casos en relación a denuncias formales para garantizar apoyo en todas las etapas.** ▶ **Capturar los datos de los tipos de consejos buscados y las opciones de intervención temprana para alimentar al conjunto de datos más amplio y analizar tendencias.**	• acuerdos de asociación con defensores del apoyo mutuo, incluyendo funcionarios de apoyo a indígenas; • la habilidad de capturar datos de todo tipo de consejos u opciones de intervención temprana dentro de un almacenaje de datos central: – para el análisis de todos los informes de comportamiento nocivo de la totalidad de la organización; y – para permitir la identificación de y la acción en relación a tendencias y brechas de datos anónimos. • colaboración entre la unidad discreta y los investigadores, la Oficina de Comportamiento Empresarial, los líderes y RRHH para identificar oportunidades de mejorar controles preventivos organizativos y fortalecer el liderazgo; • la capacidad de fortalecer la protección de las personas contra las represalias por acciones sutiles y abiertas de los demás; y • informes periódicos de los resultados de manera anónima a todos los empleados, incluyendo donde han fallado los controles preventivos. **C2.** Garantizar que cualquier investigación de comportamientos nocivos: • se lleve a cabo en asociación con los gerentes del caso de la unidad discreta (ref:C1) y se realizan mediante un enfoque basado en el trauma; • sea confidencial, transparente desde lo procedural, justa y garantice que los incidentes se resuelven de manera oportuna con una gama de posibles resultados proporcionados; y • garantice, en colaboración con la unidad discreta, que se brinden aprendizajes compartidos en toda la organización cuando los controles preventivos hayan fallado.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
D: Garantizar instalaciones apropiadas para todos como un precursor a la dignidad y seguridad en el trabajo	▶ **Todos los sitios tienen instalaciones de higiene adecuadas, limpias, seguras y próximas que incluyen las necesidades de la gente de todos los géneros.** ▶ **Aumentar la comprensión que la salud y la seguridad son derechos humanos fundamentales, universales e indivisibles.**	**D1.** Establecer un conjunto de directrices primarias para el diseño, operación y mejora de las instalaciones que prioricen la seguridad, la inclusión y el respeto para todos los empleados y contratistas. Las directrices deben ser desarrolladas en consulta con los mismos utilizando las instalaciones y considerando las necesidades de la gente de todo género, diversidad racial, orientación sexual, religión y necesidades de accesibilidad. **D2.** Con carácter urgente, identificar y remediar cualesquiera instalaciones en los sitios, campamentos FIFO u otros campamentos que se consideren inseguros. Se deberán considerar los aspectos relacionados con la seguridad de las mujeres, pero no limitarse a la misma, instalaciones como gimnasios, baños, el bar con venta de alcohol y la ubicación del alojamiento como también evaluación de la iluminación y la seguridad de acceso. **D3.** Auditar las instalaciones del lugar de trabajo para garantizar la seguridad, la inclusión y el respeto. **D4.** Garantizar que los líderes de los activos residenciales están adecuadamente capacitados sobre asuntos relacionados al manejo de entornos sociales mixtos (género, raza, orientación sexual, religión y accesibilidad) particularmente sobre la prevención del acoso sexual, la intimidación, el racismo y otras formas de discriminación y como denunciarlos y manejar los incidentes. **D5.** Establecer un Consejo de Campamentos en cada sitio, constituido por miembros diversos que, basados en la retroalimentación de los empleados y contratistas del sitio, brindan consejos al Gerente más sénior del sitio sobre la seguridad e inclusividad de las instalaciones, incluyendo campamentos, como así también instancias de comportamientos nocivos. El Consejo de Campamento deben convocar a sesiones regulares para garantizar la puesta en común de las experiencias tanto positivas como negativas del lugar de trabajo o del alojamiento.

Principios	Fundamentos	Recomendaciones
E: Integrar, sostener, monitorear y evaluar el progreso de la reforma cultural	▶ **Garantizar la efectiva implementación e integración de las recomendaciones a través de la organización.** ▶ **Monitorear el progreso del cambio cultural y garantizar el abordaje de cualquier área de preocupación continua.** ▶ **Asegurar consultas regulares a los empleados, incluyendo mujeres y empleados de grupos diversos.**	**E1.** El Grupo de Trabajo de Respeto Cotidiano debe impulsar y diseñar la implementación de las recomendaciones en asociación con los Grupos de Productos y Funciones. **E2.** El Grupo de Trabajo de Respeto Cotidiano debe hacer un seguimiento de los indicadores clave y progresar frente a las recomendaciones, informando trimestralmente al ExCo y la Junta. Los KPIs deben incluir, pero no estar limitados a: • tasas de reporte a la unidad discreta (ref: C1) con una narrativa anónima sobre la naturaleza de los asuntos graves; • promedio del tiempo para resolver los casos; • cantidad de gente que ha permanecido o que se ha retirado de la empresa, tras la presentación de un informe; • resumen de las consecuencias del comportamiento perjudicial justificado; • datos de seguridad psicológica recolectados vía la Encuesta de Compromiso de la Gente; • datos representativos de la diversidad incluidas las tendencias en el liderazgo y la representación operacional de las mujeres y las poblaciones diversas; y • cantidad de personas que completaron con éxito la capacitación y educación pertinente. **E3.** Volver a administrar la encuesta de Respeto Cotidiano cada dos-tres años a través de un proveedor independiente para medir el progreso. **E4.** Realizar una revisión independiente de los progresos realizados en la aplicación de estas recomendaciones, en un plazo de dos años a partir de la recepción de este informe.

Informe de la Cultura Laboral en Rio Tinto

ELIZABETH
BRODERICK
& Co.