

Recursos Humanos



En un año complejo para la industria del cobre, las personas nos han posibilitado lograr nuestras exigentes metas de corto plazo para avanzar en el cumplimiento del compromiso de ser una empresa sustentable y competitiva.

En línea con nuestra agenda estratégica de recursos humanos, durante 2016 focalizamos la gestión en las iniciativas vinculadas a las necesidades del negocio, establecidas en tres ejes estratégicos: productividad, gobernabilidad y transformación.

Eje estratégico	Iniciativa
Productividad	Liderazgo distintivo Codelco Competencias en grupos clave Certificación de competencias laborales Gestión del desempeño Gestión dotacional
Gobernabilidad	Pacto Estratégico Negociaciones colectivas
Transformación	Diversidad de género Nuevas generaciones Gestión del cambio

Hechos destacados Negociaciones colectivas 2016

Desarrollamos negociaciones colectivas con **12** organizaciones sindicales y un total de **7.851** trabajadores y trabajadoras durante 2016. En dichas negociaciones procuramos asociar beneficios económicos a resultados de mejoras productivas, y disminuciones de costos. Sólo en el proceso desarrollado con el Sindicato N° 2 de **División Salvador** se registró una huelga legal de **5 días** y nuestra administración llegó prontamente a un acuerdo que permitió finalizar la negociación, lo que impidió impactos negativos en la producción divisional.

Negociaciones 2016

Centro de trabajo	Sindicato	Vigencia (meses)
División Andina	Unificado de Trabajadores / Industrial de Integración Laboral	28/24
Casa Matriz	Supervisores	24
Proyectos	Trabajadores, Profesionales y Administrativos	30
División Salvador	N° 2 Potrerillos / N° 6 Benito Tapia Tapia	26/24
División Chuquicamata	N° 1, 2, 3, 5 Minero y N° 1 de Antofagasta	27

Gestión de la sucesión

El sistema de sucesión es un **proceso estratégico** orientado a asegurar la disponibilidad de líderes capaces de conducirnos a niveles de excelencia en nuestro desempeño de negocios.

Actualmente, la totalidad de nuestros cargos críticos estratégicos tienen sucesores y sucesoras identificados y con un plan de desarrollo asociado. Para los cargos críticos de gestión y expertos, el resultado

es de un **62%**, cifra que va en línea con lo planificado respecto de los cuadros de sucesión a nivel transversal para 2017.

Programa de mentores y mentoras

En 2016 iniciamos este programa que tiene como objetivo principal desarrollar y maximizar la capacidad de los sucesores/as, mediante la generación de una alianza colaborativa entre **sucesor/a** y **mentor/a** que permita la transferencia de experiencias de ejecutivos reconocidos a profesionales con potencial de desarrollo identificado.

Equipos clave

Iniciamos también el programa de fortalecimiento de los equipos divisionales y las competencias de **liderazgo** de nuestros ejecutivos/as, que busca potenciar el desarrollo profesional, el liderazgo y las habilidades de desarrollo de otros/as dentro de nuestra empresa.



3.481
ejecutivos/as



Relaciones laborales

Federaciones y gremios de trabajadores y trabajadoras

Para nuestra empresa, el reconocimiento y respeto al rol de las organizaciones sindicales y gremiales es un principio fundamental de nuestra filosofía empresarial.

Durante 2016, la administración y la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) avanzaron en profundizar un modelo de relacionamiento basado en la gestión participativa, el diálogo y la creación de **nuevos espacios de confianza**, con diversas instancias de trabajo conjunto.

A nivel corporativo funcionaron el consejo superior, el comité coordinador y los consejos de capital humano, de competitividad y de sustentabilidad; además del consejo dedicado a los temas de género.

La administración y las directivas sindicales continuaron trabajando conjuntamente en la implementación del **Pacto Estratégico por Chile**, con **33** mesas de gestión y **4** mesas de convergencia técnica, en las que se identificaron y definieron **25** compromisos para 2016, enfocados en la mejora competitiva y la sustentabilidad presente y futura de la empresa. Durante el año, hubo un permanente y sistemático monitoreo al cumplimiento de los compromisos concordados.

Con la Federación de Supervisores del Cobre (Fesuc) avanzamos en el intercambio de información relevante para allanar los caminos, superar diferencias y converger hacia una **relación transparente y perdurable**. En este proceso, se enfatizó la valorización y el aporte de las personas, sus opiniones, el respeto a la discrepancia y el deseo de aunar esfuerzos para lograr objetivos de beneficio mutuo que nos permitan asegurar el cumplimiento de sus desafíos futuros.

Sindicalización

En Codelco presentamos un alto grado de sindicalización; además, cumplimos con las normas y convenios internacionales sobre derechos humanos fundamentales y laborales, y con los principios de responsabilidad social.

Al 31 de diciembre de 2016, la afiliación sindical alcanzó el **92,4%** de la dotación propia con contrato indefinido. Esta cifra refleja el

valor y la importancia que nuestros trabajadores y trabajadoras le otorgan a la participación del mundo sindical en las relaciones con la administración.

Sindicalización

al 31 de diciembre de 2016

División	Dotación propia con contrato indefinido	
	Rol A	Rol B
Chuquicamata	85,1%	99,9%
Radomiro Tomic	64,9%	99,8%
Ministro Hales	80,7%	99,5%
Gabriela Mistral	59,6%	96,8%
Salvador	87,8%	99,8%
Andina	88,8%	99,8%
El Teniente	70,4%	98,8%
Ventanas	0%	100,0%
Casa Matriz	79,3%	95,3%
Proyectos	53,5%	0%
Codelco	71,4%	99,8%

Clima organizacional

Durante el año, por mandato del directorio, reimpulsamos los estudios de clima laboral, que se aplicaron a la dotación con contrato indefinido, en el estamento profesional y operativo en todas las divisiones, Proyectos y Casa Matriz.

Mediante una metodología cuantitativa, realizamos un trabajo de campo que permitió alcanzar **5.605** encuestas válidamente emitidas, con una tasa de logro de **92%**.



Desarrollo de las personas

Reclutamiento y selección 2016

Durante el año, generamos **338** ofertas laborales orientadas al mercado externo para cubrir **773** vacantes, las que se recibieron un total de **108.220** postulaciones, **12%** de las cuales fueron hechas por mujeres.

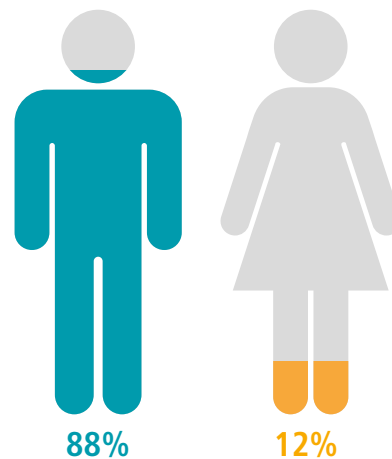
Dentro de los hitos relevantes, generamos y difundimos la nueva normativa interna de provisión de cargos y su respectivo procedimiento de reclutamiento y selección de personas, que contiene criterios rigurosos y objetivos para asegurar la selección por mérito y con estricto apego a los principios de **igualdad de oportunidades** y de **no discriminación**. Esto, en concordancia con nuestros valores, especialmente los relacionados con la transparencia y trazabilidad de los procesos.

En esa misma línea, hemos optimizado las vías de comunicación y el acceso a la información para quienes postularon con respecto al estado de sus diferentes procesos de selección, a través de www.codelco.cl y de un correo de contacto para dudas y consultas.

Programa de graduados y graduadas

Esta iniciativa continúa siendo una de nuestras fuentes importantes de atracción de **talento joven**. Desde sus inicios, en el año 2008 hasta **2016**, **526** jóvenes profesionales han sido parte del programa. Dentro del proceso, cada graduado/a cuenta con un plan de formación anual orientado a enfrentar nuestros desafíos de productividad, sustentabilidad y de la minería del futuro. Esto, a través de tres grandes ejes: la transferencia de conocimiento de sus principales líderes, el trabajo en terreno y el facilitar el desarrollo de sus competencias de liderazgo.

526
jóvenes profesionales
2008-2016



108.220



773 Vacantes cubiertas

Atracción temprana

Para cumplir el mismo objetivo de atraer tempranamente el talento, mantenemos y fomentamos el vínculo con las universidades por medio de la participación en ferias de reclutamiento empresarial y laboral.

En este año se implementó una nueva plataforma para postular y seleccionar practicantes y memoristas, que permite mayor transparencia y seguimiento de los postulantes con respecto a su estado en el proceso. Recibimos 28.688 postulaciones a prácticas y memorias anuales y de verano, 30% de las cuales fueron realizadas por mujeres. En este proceso se incorporaron más de 500 estudiantes en los diferentes centros de trabajo durante 2016.

Formación

Durante 2016 se capacitaron a **15.899** personas y se ejecutaron **644.806** horas de formación, con una inversión cercana a los **US\$ 12 millones**.

Capacitación 2016	
Índice de capacitación	1,6
Horas promedio por persona	34,4
Inversión promedio por trabajador (US\$)	624

Desempeño

El foco en la gestión de desempeño estuvo en alinear el trabajo individual con los resultados del negocio y fortalecer el rol del evaluador, mejorando la calidad de las conversaciones de retroalimentación. La fase de evaluación del desempeño alcanzó un universo de **3.841** ejecutivos/as y profesionales, lo que representa una participación del **95%** de nuestra dotación objetivo.

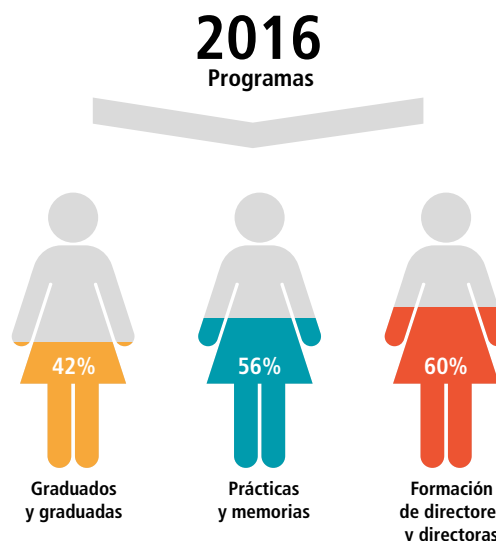
Diversidad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal

En Codelco la igualdad de oportunidades, la diversidad, la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, constituyen **principios irrenunciables** en la gestión de personas y en sus prácticas laborales. Son además expresión clara de nuestro compromiso con el respeto a los Derechos Humanos fundamentales y una de las formas de asegurar su defensa y promoción. Estos principios se basan en nuestra convicción de que los **equipos mixtos** aportan al negocio, a la productividad y la sustentabilidad de la empresa.

Sabemos que para ser competitivos se debe tener un recurso humano de clase mundial, por lo que, debemos ser capaces de atraer y retener talentos, sin distinción de género.

En este sentido, hemos propiciado equipos mixtos en los programas 2016, velando para que ningún género esté subrepresentado.

Así el Programa de Graduados/as tuvo un ingreso de mujeres de un **42%**; el de Prácticas y Memorias una participación de un **56%** de mujeres, y el de Formación de Directores/as, un **60%**.



Durante el año logramos certificar la Casa Matriz y División Ventanas en la **Norma Chilena 3262**, de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que es un estándar único a nivel nacional, que va plasmando nuestro compromiso en estas materias.

La conformación de equipos mixtos ha requerido ajustar procesos en el área de recursos humanos e incorporar medidas que benefician tanto a hombres como mujeres, como las de conciliación para el equilibrio entre el trabajo y la familia. En específico, hemos implementado acciones **más allá de la normativa** legal en beneficio de este desafío, una mayor flexibilidad de tiempo y espacio laboral/familiar.

Ha sido fundamental para avanzar en la conformación de equipos mixtos, la implementación de infraestructura que facilite el pleno ejercicio laboral de una **fuerza de trabajo mixta**, en óptimas condiciones de seguridad, higiene y confort. Una muestra de que se están dando las transformaciones culturales necesarias, es que la fundición Chuquicamata tiene la primera operadora de grúas Morgan de la corporación.

En términos de participación femenina, en nuestra dotación las mujeres representan el **9%**, estando sobre el promedio de la industria minera nacional que alcanza un **7,5%**, según datos del Sernageomin. En el año 2016, trabajaron en Codelco **1.668** mujeres, específicamente **888** trabajadoras u operarias, **759** profesionales y **21** ejecutivas. La edad promedio es de **41** años. Además, respecto a las nuevas contrataciones de 2016, **14%** fueron de mujeres, cifra que aumentó en comparación con el 2015 cuando llegó a **12,8%**.

Cerramos el año con la aprobación de la Política de diversidad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que se logró en un trabajo conjunto entre la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) y la administración, en el marco de las mesas que se conformaron para llevar a cabo el **Pacto Estratégico de Codelco**.

Indicadores laborales

Dotacion

Nuestra dotación propia alcanzó a **18.605** personas (contratos indefinidos más temporales) al 31 de diciembre de 2016, lo que representa una disminución de un **2,7%** respecto del año anterior. El promedio anual de la dotación fue de **18.758** trabajadores y trabajadoras.

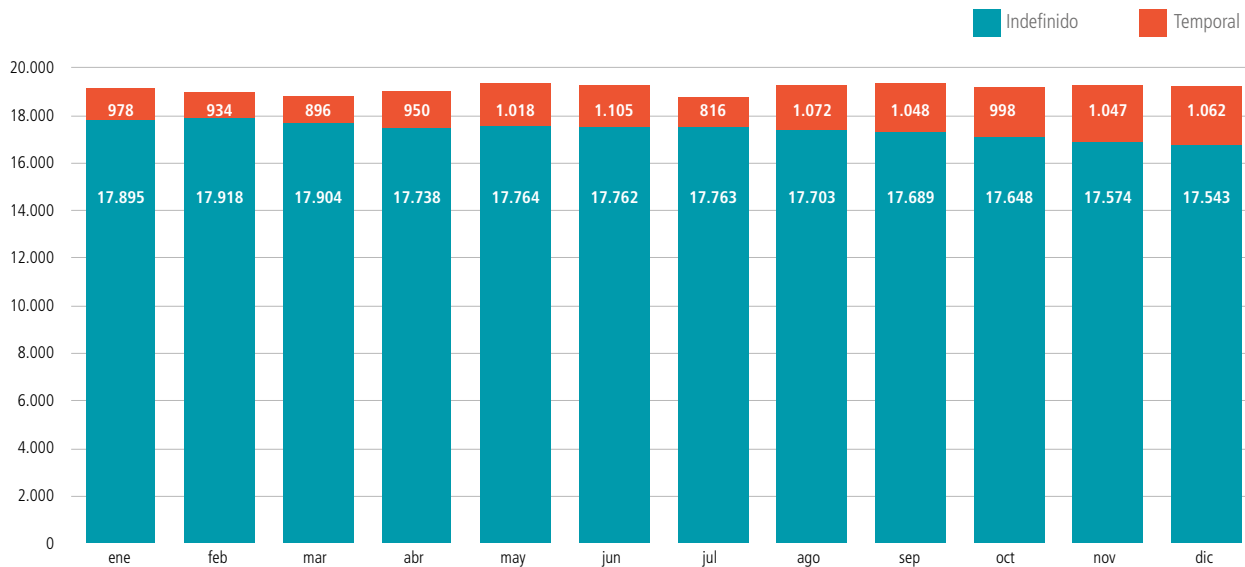
Dotación propia por estamento

Codelco	2015	2016	Variación %
Ejecutivos/as	265	220	-17,0%
Profesionales / supervisores	3.907	3.816	-2,3%
Operarios / administrativos	13.930	13.507	-3,0%
Dotación inscrita	18.102	17.543	-3,1%
Dotación temporal	1.015	1.062	4,6%
Total	19.117	18.605	-2,7%

Dotación propia por división

División	2015	2016	Variación %
Chuquicamata	6.342	5.921	-6,6%
Radomiro Tomic	1.287	1.228	-4,6%
Ministro Hales	772	767	-0,6%
Gabriela Mistral	566	553	-2,3%
Salvador	1.352	1.643	21,5%
Andina	1.699	1.682	-1,0%
El Teniente	4.750	4.524	-4,8%
Ventanas	953	954	0,1%
Casa Matriz	522	465	-10,9%
Proyectos	874	840	-3,9%
Auditoría general	0	28	0,0%
Codelco	19.117	18.605	-2,7%

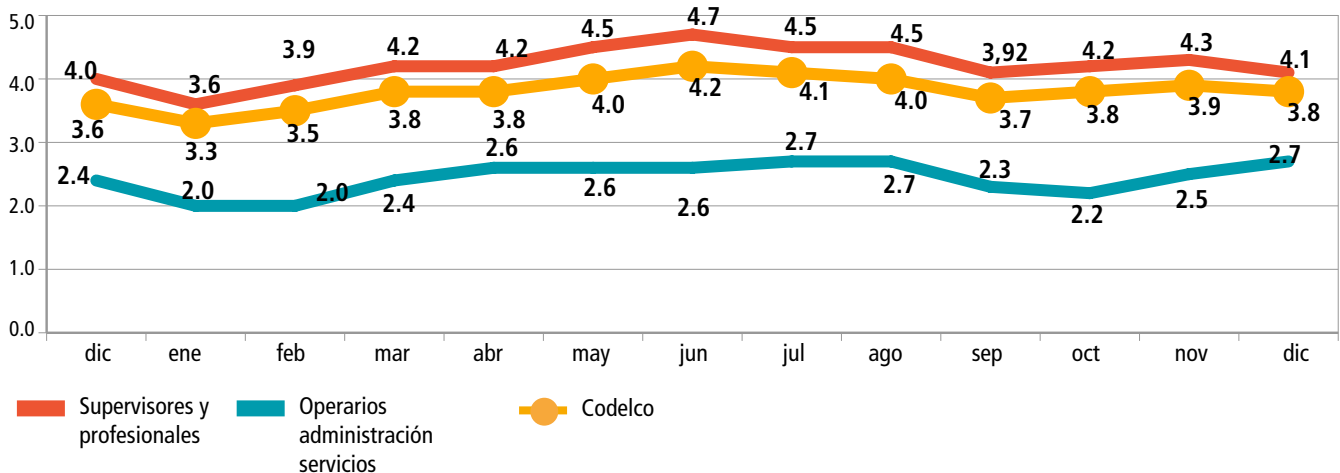
Dotación propia 2016



Ausentismo

Nuestro promedio anual de ausentismo llegó a **3,8%** en 2016, manteniendo el mismo índice de los últimos dos años. El ausentismo, sin considerar los factores de licencias pre-post natal y el permiso parental, alcanzó un promedio anual de **3,6%**.

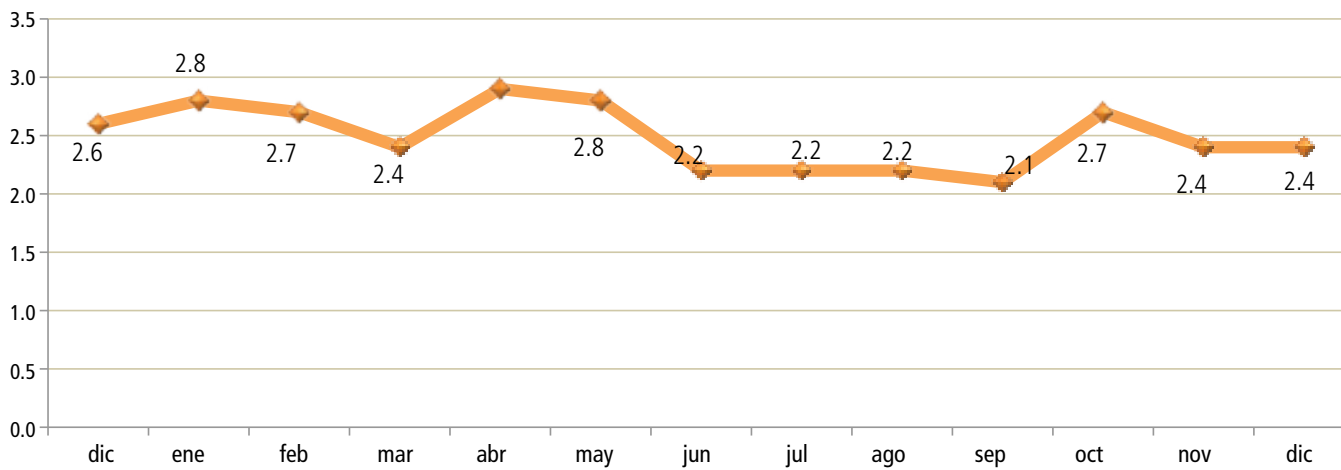
Ausentismo mensual / diciembre 2015-2016



Sobretiempo

El promedio anual del sobretiempo en Codelco fue de **2,5** en 2016 versus **3,3** en 2015, lo que representa una disminución de un **24,2%**.

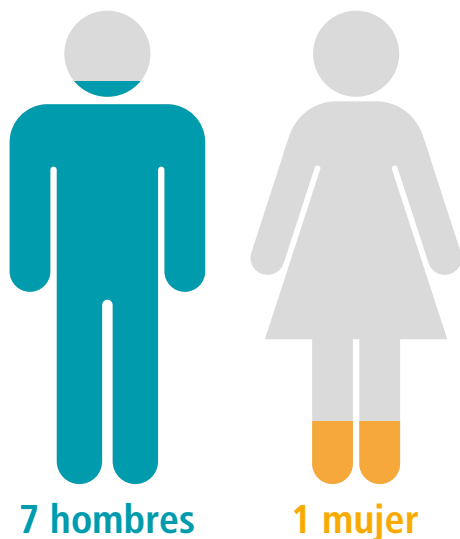
Sobretiempo mensual / diciembre 2015-2016



Responsabilidad social y desarrollo sostenible

Diversidad del directorio

Durante 2016 nuestro directorio estuvo compuesto por 7 hombres y una mujer, todos de nacionalidad chilena.



Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	0
30 a 40 años	0
41 a 50 años	2
51 a 60 años	1
61 a 70 años	3
Más de 70 años	2
Total	8

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años	5
Entre 3 y 6 años	1
Más de 6 años y menos de 9 años	1
Entre 9 y 12 años	1
Más de 12 años	0
Total	8

Diversidad presidente ejecutivo, vicepresidentes, gerentes generales y gerentes

La alta administración estuvo compuesta en 2016 por 140 personas, 9 de ellas mujeres

Nacionalidad	Personas
Chilena	139
Peruana	1
Total	140

Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	0
30 a 40 años	11
41 a 50 años	45
51 a 60 años	58
61 a 70 años	25
Más de 70 años	1
Total	140

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años	73
Entre 3 y 6 años	43
Más de 6 años y menos de 9 años	2
Entre 9 y 12 años	10
Más de 12 años	12
Total	140

Diversidad

Nuestra dotación con contrato indefinido alcanzó a **17.543** personas al 31 de diciembre de 2016. De esta dotación, **1.560** fueron mujeres.

Además de Chile, registramos trabajadores y trabajadoras de otros países de origen (ver tabla).

Nacionalidad	Personas
Chilena	17.480
Alemana	2
Argentina	6
Belga	1
Boliviana	8
Brasileña	1
Británica	1
Canadiense	1
Colombiana	8
Cubana	3
Ecuatoriana	7
Española	9
Francesa	1
Italiana	1
Peruana	10
Venezolana	4
Total	17.543

Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	1.240
30 a 40 años	5.047
41 a 50 años	4.838
51 a 60 años	4.958
61 a 70 años	1.445
Más de 70 años	15
Total	17.543

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años	1.410
Entre 3 y 6 años	3.677
Más de 6 años y menos de 9 años	1.808
Entre 9 y 12 años	2.962
Más de 12 años	7.686
Total	17.543

Brecha salarial por género

Cargo, responsabilidad o función	Proporción del sueldo bruto promedio de ejecutivas y trabajadoras versus ejecutivos y trabajadores
Gerentes	88%
Directores de área	81%