

Recursos humanos



De acuerdo a los desafíos del negocio, la productividad, la gobernabilidad y la transformación son los ejes estratégicos que guían nuestra gestión de recursos humanos.

Atraemos talentos para trabajar en nuestra empresa y contribuimos con su capacitación

Nuestra empresa busca atraer y reclutar a jóvenes profesionales de carreras técnicas en diferentes especialidades que requerimos y, además, contribuir a su formación. En 2017 participamos en ocho ferias laborales de cinco universidades; además, incorporamos a más de 1.000 estudiantes (29,7% fueron mujeres y 70,3%, hombres) para sus prácticas profesionales en las distintas divisiones de Codelco.

Nuestro programa de graduados y graduadas tiene un perfil de excelencia y compromiso con el país

Este programa ha sido nuestro mecanismo para captar jóvenes profesionales de áreas específicas, además de contar con un plan de formación orientado a los desafíos relativos a la productividad, la sustentabilidad y la minería del futuro. En el año incorporamos en este proceso a 68 jóvenes profesionales (48,5% mujeres) con capacidad de liderazgo, orientación a la excelencia y comprometidos con el progreso del país.

Reclutamiento y selección

Generamos 952 procesos de provisión de cargos, que ofrecieron 2.423 vacantes. Recibimos un total de 103.369 postulaciones, 87% de ellas de parte de hombres y 13% de mujeres.

La alta cantidad de las postulaciones es coherente con el reconocimiento de nuestra empresa en el *ranking* Merco Talento por segundo año consecutivo, que mide la calidad laboral, marca empleadora y reputación interna.

Formación

Capacitamos a 15.969 personas y se ejecutaron 625.675 horas de formación, con una inversión de más de US\$ 14 millones en 2017.

Capacitación 2017

Índice de capacitación	1,6%
Horas promedio por persona	34
Inversión promedio por persona (US\$)	901
Inversión total en capacitación (millones de US\$)	14





Evaluamos nuestro desempeño para alcanzar altos estándares de gestión

Nuestra gestión del desempeño es un proceso que se relaciona con alinear la conducta esperada de los trabajadores y las trabajadoras con la meta de consolidar una organización de alto desempeño y una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho. La evaluación de desempeño alcanzó un universo de 3.817 ejecutivos, ejecutivas y profesionales en 2017, que representa una participación del 99,7% de la dotación objetivo.

Tenemos un programa de mentores y mentoras para traspasar conocimientos y experiencias

Entre las iniciativas que están dirigidas a apalancar la sustentabilidad del negocio, se encuentra nuestro programa de mentoría que en su esencia busca transferir experiencias y conocimientos de ejecutivos y ejecutivas reconocidos, a profesionales que hemos identificado con potencial de desarrollo.

Entre los avances del año, lanzamos la versión piloto del programa de mentoría con foco en el liderazgo femenino. Específicamente, se seleccionaron 20 profesionales con potencial de desarrollo en los diferentes centros de trabajo de nuestra empresa.



Implementamos un programa de sucesión para asegurar la disponibilidad de profesionales de alto desempeño

Consideramos el sistema de sucesión como un proceso estratégico orientado a asegurar la disponibilidad de profesionales capaces de conducir nuestra empresa a niveles de excelencia en su desempeño de negocios. Esencialmente, buscamos atraer, comprometer y desarrollar el liderazgo presente y futuro necesario para desempeñar los cargos clave de la compañía y que permiten asegurar la sustentabilidad del negocio.

A tres años de implementación del sistema de sucesión podemos mostrar los siguientes resultados:

- **337** cargos críticos identificados y validados, lo cual representa el 8% de nuestra dotación de ejecutivos y profesionales.
- **581** ejecutivos/as y profesionales se encuentran en la base de sucesores/as, lo cual representa el 14% de ejecutivos/as y profesionales.
- **100%** de nuestros centros de trabajo tienen un comité de desarrollo de sucesión.
- **88%** de los cargos críticos tienen potenciales sucesores/as identificados y en desarrollo.
- **95%** de sucesores/as cuenta con su plan de desarrollo vigente (la meta para el año 2017 era de 80% (indicador del convenio de desarrollo único de la empresa).
- **82%** de sucesores/as ha participado en iniciativas de visibilidad y desarrollo.
- **25%** de sucesores se encuentra participando en el programa de mentores/as de Codelco.
- **63%** de cargos críticos vacantes están cubiertos por un sucesor/a (la meta para el año 2017 era de un 55%, según el indicador del convenio de desarrollo único de la empresa).

Consideramos la diversidad de género un desafío estratégico

Tenemos la plena convicción de que los equipos diversos aportan valor al negocio, incrementan la productividad y dan sustentabilidad a la empresa. Por ello, para ser más competitivos, debemos ser capaces de atraer y retener talentos de hombres y mujeres, porque entendemos que el talento no se encuentra alojado en un género determinado.

En 2017 alcanzamos 9,5% de participación femenina en nuestra dotación propia versus el 9% de 2016. Esta cifra supera el promedio de la industria. Adicionalmente, aumentamos la participación femenina a 25% en los directorios de filiales y coligadas, un salto importante respecto de 2014, cuando llegaba a 12%.

Trabajamos también en la consolidación de programas de desarrollo y formación para acelerar la participación femenina en puestos de toma de decisión. A diciembre de 2017, las mujeres representan el 18% de la base de sucesión de la empresa.

También certificamos en 2017 la Norma Chilena 3262 en las divisiones Ministro Hales, Radomiro Tomic y la Vicepresidencia de Proyectos, por lo que tenemos el 60% de nuestros centros de trabajo certificados.

Firma electrónica

Dimos inicio a la implementación corporativa del proyecto de firma electrónica de documentos laborales. Este mecanismo nos permite verificar la autenticidad de la autoría de un documento o transacción electrónica. La nueva forma de documentación laboral se administra a través de una plataforma digital DEC (documento electrónico certificado), de alta flexibilidad, seguridad y confidencialidad.

Teletrabajo

En junio y agosto de 2017 llevamos a cabo un proyecto piloto de teletrabajo de la Gerencia de Tecnologías de la Información de la Casa Matriz, en jornadas semanales de 4x1 (4 días de trabajo en casa y 1 día en la oficina). Para su implementación se desarrolló un programa de inducción conjunta del equipo para comprender las condiciones y características fundamentales de esta modalidad, promoviendo un trabajo coordinado y reforzando el uso de las herramientas tecnológicas. Su implementación pone especial énfasis en los aspectos contractuales y de seguridad laboral. Esta iniciativa tiene un impacto positivo en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y en la calidad de vida; además de registrar un aumento en la productividad asociado a una mejor concentración en el desempeño de algunas funciones.



La apuesta por aplicar el principio de igualdad entre mujeres y hombres

En 2015 definimos la diversidad de género como un desafío estratégico, por lo que creamos una estructura a cargo de este ámbito: la Dirección de Diversidad de Género, que nació con el objetivo de plasmar de manera transversal a la cultura de toda la empresa este eje clave, para favorecer la aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en la gestión diaria.

Desde entonces, logramos la certificación en la Norma Chilena 3262, sistema de gestión de la igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en Gabriela Mistral en 2015, siendo la primera operación minera en conseguir dicho sello. Luego se sumaron Casa Matriz, Ventanas, Radomiro Tomic, Ministro Hales y la Vicepresidencia de Proyectos. En tanto, Andina y El Teniente están en proceso de certificación.

En 2016 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 y que beneficia tanto a mujeres como a hombres.

En Codelco hemos trabajado también por desarrollar las condiciones que faciliten y fomenten el ingreso de más mujeres a la industria minera, superando el promedio de dotación femenina del sector. Estamos convencidos de que es tanto un imperativo ético como de negocio el elevar la participación de las mujeres, en particular en funciones ejecutivas





Nuestras federaciones y gremios

La administración y las directivas sindicales consolidaron en 2017 la estructura de funcionamiento del Pacto Estratégico por Chile. Se definió el funcionamiento de 31 mesas a nivel divisional y de Casa Matriz, tres de convergencia técnica y 28 de gestión, que en conjunto integran 23 compromisos de resultados enfocados en materias de formación y desarrollo, seguridad y salud ocupacional, diversidad de género, productividad, costos, producción, entre otros.

Con la Federación de Supervisores del Cobre (Fesuc) distintas materias laborales fueron abordadas a través de las mesas de trabajo de las divisiones, para lograr objetivos de beneficio mutuo y en el entendido de que la participación se basa en la valorización y el aporte de las personas.

Pacto Estratégico por Chile

Este pacto, firmado en noviembre de 2015 entre la administración y la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), forma parte de una larga tradición de diálogo laboral, que ha permitido construir grandes acuerdos para hacer frente a las dificultades y desafíos que ha enfrentado nuestra empresa. El acuerdo reconoció la necesidad de realizar transformaciones a la forma como hemos desarrollado la minería, incorporando nuevas tecnologías en toda la cadena de valor del negocio, reconfigurando la organización, aumentando la productividad y, ante todo, transformando nuestras prácticas y procesos, de modo de mejorar la competitividad y sustentabilidad de Codelco.

Negociaciones colectivas

La estrategia corporativa de negociación colectiva definida por la administración tuvo como objetivo en 2017 avanzar en acuerdos colectivos con los sindicatos que permitieran optimizar la productividad y controlar nuestros costos laborales, en línea con los resultados y la rentabilidad comprometida en los proyectos estructurales y en los planes de negocio y desarrollo.

Llevamos adelante un total de nueve negociaciones colectivas en cinco centros de trabajo en 2017. De éstas, seis fueron negociaciones anticipadas, en las que participaron 3.463 trabajadores y trabajadoras.

Negociaciones colectivas 2017

División	Sindicato
Salvador	Sindicato Supervisores Rol A
Radomiro Tomic	Sindicato de Profesionales
El Teniente	Sindicato Supervisores Rol A
	Sindicato San Lorenzo (Rajo Sur)
	Sindicato N° 7 (Rajo Sur)
Ventanas	Sindicato N° 1
	Turnados
Casa Matriz	Sindicato de Supervisores Rol A
	Sindicato de Trabajadores

Procesos de negociación colectiva 2015 - 2017

Desde enero de 2015 hasta diciembre de 2017 se cerraron 22 negociaciones colectivas con 23 sindicatos de nuestra empresa: 3 con 1,85% de reajuste real, 3 con 1% de reajuste real y 16 con 0% de reajuste real; hubo 17 días de huelga en el período (12 en 2015, 5 en 2016 y 0 en 2017). Fueron procesos marcados por un diálogo fluido y por la comprensión de ambas partes de mantener la competitividad de la empresa para continuar entregando excedentes al Estado.

Servicios mínimos

En el marco de la entrada en vigencia de la nueva Reforma Laboral (1 de abril de 2017), alcanzamos en el año un acuerdo de servicios mínimos y equipos de emergencias con las dirigencias sindicales de cuatro divisiones (Radomiro Tomic, Ministro Hales, El Teniente y Ventanas).

Paralelamente, desarrollamos un curso de *e-learning* que pone a disposición la ley laboral vigente, para apoyar la gestión de las relaciones laborales y sindicales en nuestra empresa.



Sindicalización

Históricamente, nuestra compañía ha presentado un alto grado de sindicalización. La afiliación sindical de la dotación propia con contrato indefinido se ha mantenido relativamente en los mismos rangos. Esto refleja el valor y la importancia que los trabajadores y trabajadoras le otorgan a su participación y su representación en sindicatos.

Sindicalización al 31 de diciembre de 2017

División	Dotación propia con contrato indefinido	
	Rol A	Rol B
Chuquicamata	89,7%	99,7%
Radomiro Tomic	81,9%	99,8%
Ministro Hales	94,5%	99,7%
Gabriela Mistral	72,0%	97,1%
Salvador	91,7%	99,8%
Andina	93,8%	93,5%
El Teniente	82,9%	99,9%
Ventanas	0,0%	100,0%
Casa Matriz	81,4%	96,9%
Proyectos	59,6%	0,0%
Codelco	79,1%	99,1%

Nuestros indicadores laborales

Dotación

Contamos con una dotación propia de 18.562 personas (contratos indefinidos más temporales), al 31 de diciembre de 2017, que es menor en 0,2% respecto de la dotación propia de 2016 (18.605 personas).

El promedio anual de la dotación fue de 18.403 trabajadores y trabajadoras.

Dotación propia por estamento			
Codelco	Dotación diciembre		Variación %
	2016	2017	
Ejecutivos y ejecutivas	220	229	4,1%
Profesionales supervisores(as)	3.816	3.931	3,0%
Operarios(as) administrativos(as)	13.507	13.593	0,6%
Dotación indefinida	17.543	17.753	1,2%
Dotación temporal	1.062	809	-23,8%
Total dotación propia	18.605	18.562	-0,2%

Dotación propia por división			
División	Dotación diciembre		Variación %
	2016	2017	
Chuquicamata	5.921	5.664	-4,3%
Radomiro Tomic	1.228	1.282	4,4%
Ministro Hales	767	770	0,4%
Gabriela Mistral	553	556	0,5%
Salvador	1.643	1.672	1,8%
Andina	1.682	1.724	2,5%
El Teniente	4.524	4.535	0,2%
Ventanas	954	937	-1,8%
Casa Matriz	465	478	2,8%
Vicepresidencia de Proyectos	840	911	8,5%
Auditoría Interna	28	33	17,9%
Codelco	18.605	18.562	-0,2%





Dotación propia 2017
(contratos indefinidos y temporales)

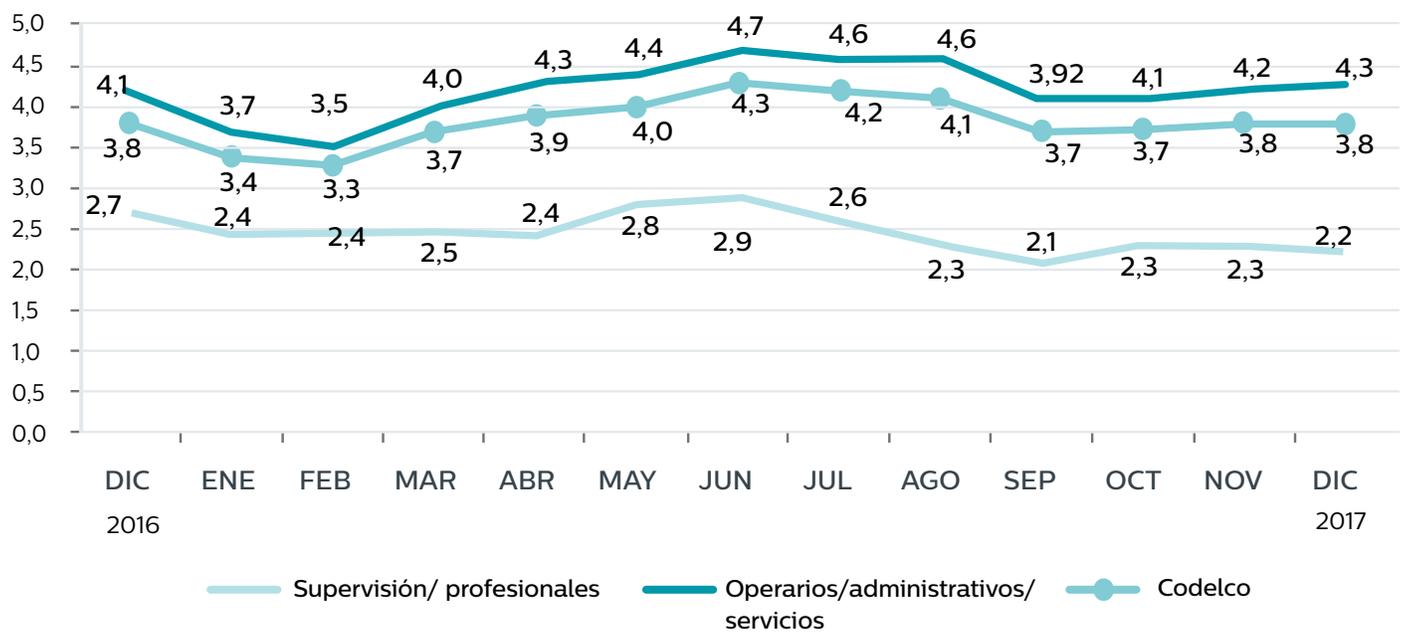




Ausentismo

Nuestro promedio anual de ausentismo llegó a 3,8% en 2017, manteniendo el mismo índice de los últimos tres años. El ausentismo, sin considerar los factores de licencias pre y post natal y el permiso parental, alcanzó un promedio anual de 3,6%.

Ausentismo mensual / diciembre 2016-2017

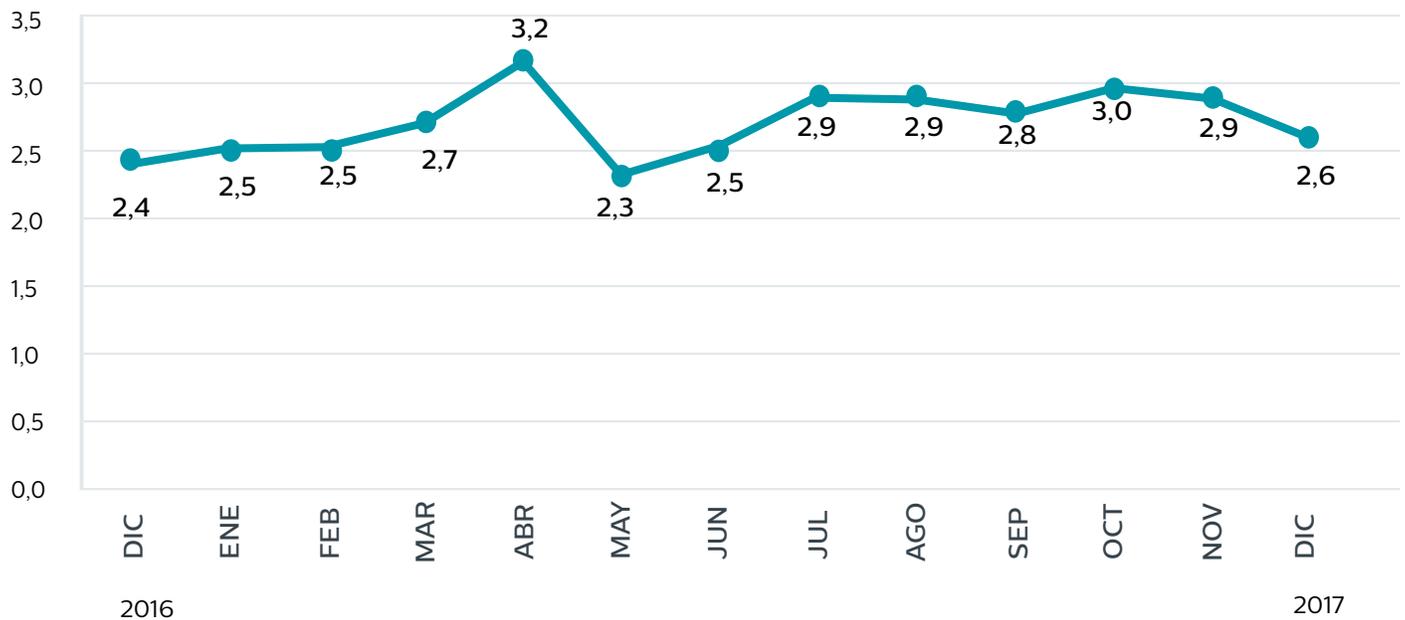




Sobretiempo

Nuestro promedio anual del sobretiempo alcanzó 2,7 en 2017 versus 2,5 de 2016, lo que representa un aumento de un 8,0%.

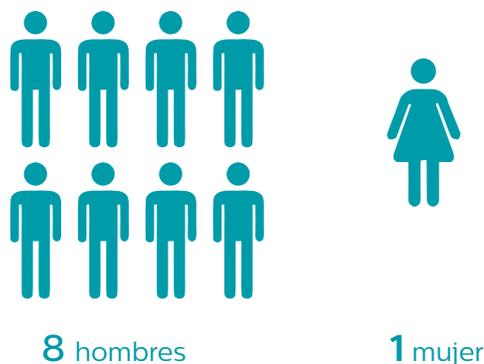
Sobretiempo mensual / diciembre 2016-2017



Responsabilidad social y desarrollo sostenible

Indicadores de diversidad en nuestra empresa

Nuestro directorio estuvo compuesto por ocho hombres y una mujer, todos de nacionalidad chilena, durante 2017.



Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	0
30 a 40 años	1
41 a 50 años	2
51 a 60 años	2
61 a 70 años	2
Más de 70 años	2
Total	9

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años	2
Entre 3 y 6 años	6
Más de 6 años y menos de 9 años	0
Entre 9 y 12 años	1
Más de 12 años	0
Total	9

La alta administración estuvo compuesta en 2017 por 149 personas, ocho de ellas mujeres. En las siguientes tablas se especifican la nacionalidad, el rango de edad y la cantidad de años en la empresa de la alta administración durante 2017.

Nacionalidad	Personas
Chilena	148
Peruana	1
Total	149

Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	0
30 a 40 años	16
41 a 50 años	43
51 a 60 años	62
61 a 70 años	27
Más de 70 años	1
Total	149

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años	60
Entre 3 y 6 años	61
Más de 6 años y menos de 9 años	8
Entre 9 y 12 años	7
Más de 12 años	13
Total	149



Nuestra dotación propia con contrato indefinido alcanzó a 17.753 personas al 31 de diciembre de 2017.

En términos de participación femenina, durante 2017 trabajaron en Codelco 1.595 mujeres, lo que representa un 9% de la dotación con contrato indefinido. Este porcentaje sube a 9,5%, si consideramos la dotación con contrato indefinido más temporal, que corresponde a 1.767 mujeres.

En las siguientes tablas se especifican la nacionalidad, el rango de edad y la cantidad de años en la empresa de la dotación propia de nuestra empresa al 31 de diciembre de 2017.

Nacionalidad	Personas
Chilena	17.691
Alemana	2
Argentina	6
Belga	1
Boliviana	7
Brasileña	1
Británica	1
Colombiana	8
Cubana	2
Ecuatoriana	7
Española	9
Francesa	2
Italiana	1
Peruana	11
Venezolana	4
Total	17.753

Rango de edad	Personas
Menos de 30 años	1.138
30 a 40 años	5.011
41 a 50 años	5.020
51 a 60 años	4.951
61 a 70 años	1.613
Más de 70 años	20
Total	17.753

Rango de antigüedad	Personas
Menos de 3 años de antigüedad	2.246
Entre 3 y 6 años	3.835
Más de 6 años y menos de 9 años	1.143
Entre 9 y 12 años	2.888
Más de 12 años	7.641
Total	17.753

Brecha salarial por género

El siguiente cuadro representa la proporción del sueldo bruto promedio, por tipo de cargo (responsabilidad y función desempeñada), de las ejecutivas respecto de los ejecutivos de nuestra empresa durante 2017.

Cargo, responsabilidad o función	Proporción del sueldo bruto promedio de ejecutivas y trabajadoras versus ejecutivos y trabajadores
Vicepresidentes	No hay mujeres
Gerentes generales	No hay mujeres
Gerentes	80,8%
Directores de área	88,1%