



# RECURSOS HUMANOS

La nueva estrategia de recursos humanos juega un rol clave como habilitador para la transformación de Codelco.

Para lograr el éxito y asegurar la competitividad y sustentabilidad futura de nuestra empresa, en medio de su histórica transformación, Recursos Humanos diseñó y desplegó durante 2019 su nueva estrategia que busca innovar e incorporar nuevas dinámicas y formas de trabajo, para garantizar la generación de valor a través de las personas. La estrategia de Recursos Humanos 2019-2022 se basa en cuatro pilares estratégicos y tres habilitadores, y aspira a transformar la cultura y habilidades de Codelco con foco en la operación y proyectos para maximizar el valor económico de nuestra compañía y la sustentabilidad de largo plazo. Durante 2019 alcanzamos resultados en los diferentes pilares y habilitadores:

- **Cultura y talento estratégico**

La atracción y desarrollo del talento estratégico es una palanca clave para la transformación de nuestra compañía, para lo cual durante 2019 fortalecimos el abordaje de largo plazo, a través

## LA ESTRATEGIA DE RRHH CONSISTE EN 4 PILARES Y 3 HABILITADORES

### ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE CODELCO

**MAXIMIZAR, EN FORMA COMPETITIVA Y SUSTENTABLE, EL VALOR ECONÓMICO DE CODELCO Y SU APOORTE AL ESTADO EN EL LARGO PLAZO, A TRAVÉS DE LA EXPLOTACIÓN MINERA DEL COBRE**





del Sistema de Sucesión junto con el Programa de Graduados, con la iniciativa de “Talento al valor” que busca apalancar los desafíos de corto plazo en este ámbito, y contar con el talento adecuado en los cargos que capturan el mayor valor del negocio.

● **Sistema de Sucesión**

Nuestro Sistema de Sucesión es un proceso estratégico que busca identificar, desarrollar y conservar el talento dentro de Codelco. Su objetivo es atraer y comprometer a profesionales con alto potencial para, en línea con la estrategia corporativa, desarrollar el sello de liderazgo requerido que nos habilite la movilidad de profesionales a cargos críticos estratégicos. Luego de cinco años de implementación, el Sistema de Sucesión se ha consolidado y logró los siguientes avances:

- 316 cargos críticos identificados y validados.
- 610 ejecutivos/as y profesionales a nivel corporativo conforman la base de sucesores/as al cierre del año, lo que representa 15% de la

dotación de profesionales y ejecutivos/as. De la base de sucesores/as, 21% son mujeres, con un aumento de 5% en los últimos años.

- 77% de los cargos críticos vacantes fueron cubiertos vía sucesión.

Para el desarrollo de sucesores hemos desplegado el Programa de Mentores, el cual busca contribuir al desarrollo de los talentos mediante la transferencia de experiencias y conocimientos de ejecutivos/os a profesionales con alto potencial. Al cierre de 2019 han participado 129 profesionales y ejecutivos/as en las distintas versiones realizadas en los últimos tres años. Este año fueron 72 profesionales y ejecutivos/as de los distintos Centros de Trabajo.

**BUSCAMOS GRADUADOS CON ALTO POTENCIAL Y SELLO DE LIDERAZGO**

Este programa busca atraer y desarrollar el talento temprano y está orientado a los desafíos de productividad, sustentabilidad e innovación, en línea con la minería del futuro. Tiene como objetivo principal ser una herramienta que habilite el proceso



de transformación en el que nos encontramos como Corporación, con foco en la productividad y la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Por eso, busca asegurar la captura de profesionales jóvenes con alto potencial que presenten el sello de liderazgo de Codelco.

Durante 2019, realizamos una alianza estratégica con el área de Excelencia Operacional e Innovación, para fomentar el aprendizaje de los/as profesionales mediante pasantías en terreno y el desarrollo de proyectos de innovación, que buscan agregar valor a los Centros de Trabajo. En línea con lo anterior, y con el fin de potenciar una mirada más integral en los/as profesionales, realizamos la primera versión del “Diplomado en Negocio, Innovación y Liderazgo en Minería” con la Pontificia Universidad Católica de Chile, el que contó con la participación de ejecutivos/as de la Corporación.

Este programa capturó a 71 graduados/as para 2019, de los cuales 45% corresponden a mujeres. La selección de profesionales, por primera vez, incorporó la medición del potencial para vincularlo con el Sistema de Sucesión de la compañía.

Al cierre de 2019, contamos con 439 postgraduados/as activos en la Corporación (11% respecto a la dotación rol ejecutivo/a y profesional), con un promedio de antigüedad de siete años. Cabe destacar que 27% de los graduados/as forman parte de la base de sucesores/as.

● **Talento al valor**

Durante 2019 iniciamos una nueva iniciativa llamada “Talento al valor”, la cual permitirá identificar las áreas y cargos clave que agregan valor económico a nuestros Centros de Trabajo, asegurando que las personas que desempeñan



estas posiciones cuenten con las competencias, conocimientos y experiencias requeridas. Esta iniciativa nos permite mantener una relación directa con el negocio, para que el talento esté vinculado con las áreas de principal agregación de valor.

Específicamente, buscamos identificar cuáles son las iniciativas de mayor impacto para el negocio, ya sea desde el aumento de producción o desde la disminución de costos. De esta manera, es clave conocer cuáles son las actividades que se realizan para el despliegue de esta iniciativa y entender cuáles son los cargos de valor para cada una de ellas.

● **Diversidad e inclusión**

En Codelco hemos desarrollado una consistente ruta para fortalecer la incorporación de mujeres a la empresa y su desarrollo. Como resultado de estas acciones, en 2019 nos convertimos en la primera compañía estatal de gran dotación y de la industria minera, con todos sus Centros de Trabajo certificados en la Norma Chilena 3262. Con este logro, garantizamos la incorporación de acciones positivas, concretas e inmediatas para avanzar en igualdad de género y conciliación. Junto con ello, obtuvimos el Sello Iguala Conciliación del Ministerio de la Mujer en siete de nuestras divisiones y sigue realizando programas de formación que tienen como foco el potenciamiento del liderazgo femenino. La dotación de mujeres a nivel corporativo alcanzó 10,2%, lo que nos permitió cumplir la meta propuesta de balance de género para 2019. Esta cifra está 2,1% sobre el promedio de la industria.

Durante este año lanzamos Inspira Codelco, programa de networking entre mujeres y hombres profesionales de Codelco y alumnas de ingeniería de distintas universidades, con el fin de que se vinculen, conozcan y construyan redes efectivas. Con esto, buscamos generar un impacto en la entrega de modelos a seguir y el posterior aumento de mujeres en nuestra empresa y la industria minera, y motivar a jóvenes mujeres para que sean las protagonistas de la minería del futuro.

● **Transformación cultural y sello de liderazgo**

Una de las prioridades de nuestra estrategia en Codelco es “desarrollar a las personas y la organización”, para ser uno de los habilitadores fundamentales de la transformación cultural y el desarrollo de liderazgo.

En este contexto, construimos el sello de liderazgo de la compañía, caracterizado por conectar con un propósito y objetivo común, aspirar a más y a la mejora continua, desarrollar a las personas y trabajar en equipo y aspirar a una transformación cultural que habilite la estrategia corporativa durante los próximos años. Para esto, desarrollaremos distintas iniciativas que permitan asegurar el despliegue de estas competencias requeridas en nuestros líderes y, a su vez, el abordaje a nivel transversal de los elementos culturales que queremos alcanzar.



# DESARROLLO DE **LAS PERSONAS**



## RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MOVILIDAD

Durante 2019, como parte de la nueva estrategia de Recursos Humanos, formamos el Centro de Reclutamiento y Selección Integrado, que responderá a la necesidad de crear un modelo de reclutamiento único, de altos estándares, que incluya nuevas tecnologías y asegure la atracción talentos en los tiempos adecuados.

En este proceso se incorporó el 50% de los centros de trabajo: Casa Matriz, Salvador, Gabriela Mistral, Radomiro Tomic y El Teniente. Durante 2020 consolidaremos la operación del centro integrado, a través del escalamiento de los procesos en Andina, la Vicepresidencia de Proyectos, Ventanas, Ministro Hales y Chuquicamata.

En 2019 recibimos 95.344 postulaciones para 300 procesos que se abrieron al mercado externo. Como resultado, 717 personas ingresaron a la

Corporación. Asimismo, realizamos 261 procesos que permitieron la movilidad interna de 429 personas, es decir, 37% de las vacantes fueron cubiertas con talento interno.

Estas iniciativas reflejan el fuerte compromiso corporativo por la mejora continua, asegurando que en todos sus procesos esté presente la transparencia, trazabilidad y la igualdad de oportunidades. Así mismo, estamos impactando en la productividad actual y preparando la fuerza laboral del futuro para los desafíos de la transformación corporativa, a través de la incorporación de los mejores técnicos, profesionales, ejecutivos y operadores que posean las características requeridas.

## DESEMPEÑO

En 2019, en el marco de la transformación, hemos trabajado en fortalecer el “cómo” se realizan las cosas. Esta palanca tiene la fortaleza de alcanzar el alto desempeño de los equipos de trabajo,



Planta electrowinning, División Gabriela Mistral



manteniendo la importancia en el logro de los resultados, pero comprendiendo que se debe hacer desde un liderazgo que cuida las formas, y es acorde a estos tiempos y a las mejores prácticas de la industria a nivel global.

Para ello desarrollamos y pusimos a prueba nuevas herramientas y metodologías de evaluación, tales como las encuestas 360° y los comités de validación, los cuales abordaron competencias y comportamientos clave que necesitamos para nuestra transformación. Estas nuevas formas de gestionar el desempeño las aplicamos en modo “piloto” a centros de trabajo (DRT y DET) y la VRH, luego, extendimos la aplicación de retroalimentación 360° a todos los vicepresidentes y gerentes generales de los centros de trabajo, con lo que completamos 38 evaluados y 128 evaluadores, lo que representa un 59% de participación del estamento ejecutivo.

En este proceso fue clave la incorporación del **“Nuevo sello de liderazgo Codelco”** el cual busca potenciar las competencias clave, como **“desarrollar personas, trabajar en equipo, conectar con un propósito común, y aspirar a más y a la mejora continua”**, además de responder a los desafíos actuales y futuros del negocio. Este sello fue construido de manera íntegra por el Comité Ejecutivo ampliado de la Corporación (presidente ejecutivo, vicepresidentes y gerentes generales) y sienta las bases para construir una nueva cultura que se modela desde los principales líderes de la organización. Esta será la nueva forma de evaluar el desempeño en el estamento ejecutivo durante 2020.

### FORMACIÓN

Durante 2019 ejecutamos 578.555 horas de capacitación, las que tuvieron un alcance de 16.053 personas, es decir, 91% de la dotación de Codelco. La inversión total en capacitación ascendió a US\$ 11, 5 millones. Del total de personas capacitadas, 11% son mujeres.

Este año establecimos las primeras bases para un nuevo modelo de gestión de la formación que facilite la transformación. El modelo pretende poner foco, dar alineamientos estratégicos e impactar en la productividad. El primer hito se estableció a través del Pacto Estratégico acordado con trabajadores rol B de Codelco, en que se definió la formación en tres elementos clave: diversidad, valores y tecnología, por lo cual 31% de las horas de formación total ejecutadas las dedicamos a estos temas.

Asimismo, medimos brechas de desempeño en uno de nuestros cargos más críticos en dos divisiones (DET-RT), para diseñar, posteriormente, un camino formativo que permita medir el impacto en el negocio, asociado al cambio en los comportamientos adquiridos en la formación. Todo esto junto a las mejoras en sistemas y plataformas que facilitaron la agilidad de la oferta formativa durante 2019 y las bases para un nuevo modelo centralizado en 2020.

### RELACIONES LABORALES

#### Gestión laboral

En 2019, las relaciones laborales tuvieron como prioridad viabilizar nuestra estrategia de transformación, en concordancia con los pilares estratégicos de Recursos Humanos en base a:

- Promover y enfatizar el diálogo y los acuerdos que habiliten los procesos de transformación del negocio y la sustentabilidad a largo plazo.
- Estimular el desarrollo personal y laboral de los trabajadores y la competitividad de nuestra empresa, sobre la base de la contribución a la empleabilidad y a la calidad de vida de los trabajadores, creando un mayor vínculo laboral.
- Desplegar iniciativas para fortalecer la relación directa con supervisores y trabajadores (as) que permitan aumentar el compromiso con la estrategia y, con ello, la captura de valor para la organización.
- Asegurar que los equipos de relaciones laborales, generen vínculos colaborativos de desarrollo para facilitar el alineamiento con las prioridades del negocio.
- Sistematizar e incorporar tecnologías para la gestión en los procesos de relaciones laborales.

#### Sindicalización

Están afiliados a distintos sindicatos, 77% del estamento de supervisores y 99% del estamento de trabajadores/as.

## CAPACITACIÓN 2019

1,5%

ÍNDICE DE CAPACITACIÓN



36

HORAS PROMEDIO DE CAPACITACIÓN POR PERSONA



386 (US\$)

INVERSIÓN PROMEDIO POR PERSONA



11,5 (millones de US\$)

INVERSIÓN TOTAL EN CAPACITACIÓN





## NEGOCIACIONES COLECTIVAS FINALIZADAS 2019

Este año realizamos negociaciones colectivas con ocho sindicatos, dos de las cuales fueron anticipadas y seis, regladas.

Los acuerdos alcanzados se ajustan al máximo esfuerzo posible que nuestra empresa puede hacer en una negociación colectiva y consideran los desafíos de transformación y competitividad que tienen los centros de trabajo. En este sentido es importante destacar:

1. Los instrumentos colectivos incluyeron una vigencia de 36 meses, reajustes del sueldo base entre el 1% y 1,2%, bonos de término de negociación y prestamos, según la realidad

de cada centro de trabajo, y acuerdos de renovación de jornada laborales.

2. Incorporamos nuevos modelos de beneficios de coberturas de salud, acuerdos con la competitividad de mercado.
3. Como Corporación comenzamos a administrar el 100% de los seguros de vida y de accidentes contemplados en los instrumentos colectivos.
4. Extendimos los beneficios a supervisores/as y trabajadores/as en el 100% de las negociaciones efectuadas en el periodo.

División	Sindicato	Rol
Chuquicamata	Sindicato n° 1 de trabajadores	B
Chuquicamata	Sindicato n° 2 de trabajadores	B
Chuquicamata	Sindicato n° 3 de trabajadores	B
Chuquicamata	Sindicato Minero	B
Chuquicamata	Sindicato n° 5	B
Chuquicamata	Sindicato N° 1 Antofagasta	B
Salvador	Sindicato de Supervisores y Profesionales	A
Gabriela Mistral	Sindicato de Profesionales y Analistas	A

## INDICADORES LABORALES

### DOTACIÓN PROPIA POR ESTAMENTO

Dotación a diciembre

	2018	2019	% Variacion
Ejecutivas y ejecutivos	226	214	-5,6%
Profesionales /supervisores	4.010	3.626	-10,6%
Operarios(as)/administrativos	13.165	12.354	-6,6%
Dotación indefinida	17.401	16.194	-7,5%
Dotación temporal	635	532	-19,4%
	<b>18.036</b>	<b>16.726</b>	<b>-7,8%</b>

### DOTACIÓN PROPIA POR DIVISIÓN

	2018	2019	% Variacion
Chuquicamata	5.494	4.899	-12,1%
Radomiro Tomic	1.216	1.252	2,9%
Ministro Hales	810	791	-2,4%
Gabriela Mistral	564	449	-25,6%
Salvador	1.652	1.437	-15,0%
Andina	1.671	1.597	-4,6%
El Teniente	4.248	4.058	-4,7%
Ventanas	858	852	-0,7%
Casa Matriz	490	468	-4,7%
Vice Proyectos	997	879	-13,4%
Auditoria General	36	44	18,2%
	<b>18.036</b>	<b>16.726</b>	<b>-7,8%</b>

