

RECURSOS HUMANOS DESPLIEGA EL SELLO DE LIDERAZGO



La ejecución de la estrategia de esta área ha jugado un rol clave como habilitador para la transformación de nuestra compañía.

Para lograr el éxito y asegurar la competitividad y el desarrollo sustentable de nuestra empresa, en medio de su histórica transformación, Recursos Humanos desplegó durante 2020 su 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 2019-2022 se basa en cuatro pilares estratégicos y tres habilitadores, y aspira a transformar la cultura y habilidades de nuestra Corporación, poniendo el foco en la operación y proyectos para maximizar el valor económico de nuestra compañía y la sustentabilidad de largo plazo.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

4 pilares y 3 habilitadores



Transformar nuestra cultura y habilidades con foco en operaciones y proyectos para maximizar el valor económico de la compañía y la sustentabilidad de largo plazo.

1 Procesos de talento

Asegurar que el ADN de Codelco esté presente en los procesos de:

- Reclutamiento y selección
- Gestión del desempeño
- Desarrollo de capacidades

2 Vínculo talento al valor

Asegurar que tenemos a las personas adecuadas en los roles que generan 80% del valor.

3 Gestión de la transformación cultural

Lograr que la cultura de Codelco soporte efectivamente la estrategia y el modelo de excelencia operacional, logrando un alto involucramiento de las personas y fomentando efectivamente la diversidad e inclusión.

4 Productividad laboral y simplificación organizacional

Optimizar la organización y dotación actual para mejorar la productividad y el flujo de caja.

A Relaciones laborales

B Sistemas de TI

C Gobierno corporativo, organización de Recursos Humanos y gestión de instituciones de salud

Para maximizar, en forma competitiva y sustentable, el valor económico de Codelco y su aporte al Estado en el largo plazo, a través de la explotación minera del cobre, este 2020 alcanzamos grandes metas en el rol del habilitador, entre las que destacan:

1. La centralización de los procesos de recursos humanos, que crea y transmite las mejores prácticas y captura sinergias.

2. La conformación de una estructura que refleja los objetivos transformadores, con un modelo operativo matricial que rompe los silos y separa lo operacional de lo estratégico. La dinámica de trabajo es ágil y asegura la cercanía con el negocio, adaptando las soluciones a las necesidades locales.

I. INTEGRACIÓN

La Gerencia Corporativa de Integración nació para habilitar nuestro proceso de transformación mediante el despliegue e implementación de la estrategia de la Vicepresidencia de Recursos Humanos en los centros de trabajo.

Articula la gestión de los equipos de Integración de forma ágil y colaborativa, para alcanzar los objetivos y desafíos en materia de personas, con foco en la captura de valor del negocio y la mejora continua de los procesos.

Esta cultura de trabajo colaborativo tiene como objetivo asegurar, implementar y apoyar los pilares de la estrategia de la vicepresidencia:

Asegurar

- el logro de los objetivos de Recursos Humanos, mediante la conexión y coordinación bidireccional entre el centro corporativo y los centros de trabajo.



Implementar

- el modelo de integración en las divisiones para el despliegue e implementación de la estrategia de esta área, promoviendo la creación, transmisión de mejores prácticas y capturas de sinergias.



Apoyar

- en la definición y alcance de los pilares de esta estrategia



Las acciones y el despliegue realizado por el equipo de integración durante 2020 se traducen en avances tangibles como:

- La implementación de las estructuras diseñadas para el despliegue del rol de integración en cinco centros de trabajo.
- Poblamiento del rol del centro.
- Diseño y ejecución del programa **“Camino de aprendizaje de recursos humanos”**, el cual tiene como principal objetivo asegurar que los equipos de esta área cuenten con los conocimientos de la estrategia y procesos de gestión de personas para apalancar la transformación de la compañía, con impacto en cerca de 100 profesionales.



II. TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y TALENTO ESTRATÉGICO

Durante 2020 alcanzamos resultados en los diferentes pilares y habilitadores:

Talento estratégico

La atracción, desarrollo y compromiso del talento estratégico es una palanca clave para la habilitación de la transformación de nuestra compañía, para lo cual durante 2020 incorporamos nuestro sello de liderazgo en todos los procesos de la gestión del talento y fortalecimos su estrategia de largo plazo.

Para lo anterior, renovamos y actualizamos los cuadros de sucesión en todos los centros de trabajo, asegurando su conexión con el ingreso de talento joven a través del Programa de Graduados(as) y visibilizando al grupo de los(as) Post graduados(as), en línea con potenciar su desarrollo y retención. Al mismo tiempo, continuamos la implementación de "Talento al valor", un habilitador para la excelencia en operaciones que asegura el talento de las personas en los cargos de valor que tienen comprometidos resultados de negocio.

Durante 2020 realizamos los comités de revisión del talento en todos los centros de trabajo, identificando a nuevos(as)

profesionales que formarán parte de la base de sucesión a nivel local y corporativo, lo que permitirá renovar los cuadros de relevo. Igualmente, realizamos el ciclo de sucesión estratégica para identificar, desarrollar y retener a los cuadros de sucesión para las posiciones más críticas de la Corporación.

Para potenciar el compromiso y desarrollo de los(as) sucesores(as), en alianza con el área de Diversidad e Inclusión, desplegamos el "Programa *engagement* del talento", que busca contribuir al desarrollo de carrera de profesionales con potencial de crecimiento y darles visibilidad y redes. El programa lo iniciamos con 39 profesionales (61% mujeres), que contarán con el apoyo de un(a) *sponsor* de los distintos centros de trabajo que orientarán su desarrollo a través de conversaciones de aprendizaje y encuentros con referentes de la industria.

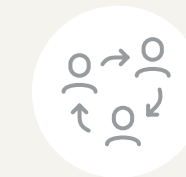
A. Sistema de sucesión

Luego de cinco años de implementación, el "Sistema de sucesión" se ha consolidado y logró los siguientes avances:



287 cargos críticos

identificados y validados, de los cuales 91% presenta, al menos, un(a) sucesor(a) identificado(a).



608 ejecutivos(as) y profesionales a nivel corporativo conforman la base de sucesores(as)

al cierre del año, lo que representa 16% de la dotación de dichos estamentos.



17,6% de dicha base está compuesta por mujeres.

B. Post graduados(as)

Este año incorporamos un nuevo grupo clave en la gestión del talento, que corresponde a los(as) profesionales que ingresaron como graduados(as) y que ahora se desempeñan en los distintos centros de trabajo en diferentes posiciones de responsabilidad y liderazgo. El objetivo de este seguimiento es potenciar su desarrollo, darles mayor visibilidad para el *pool* de talento y vincularlos al proceso de transformación que vive nuestra empresa en un rol de protagonistas.

Son cerca de 400 profesionales, 31% de los cuales son parte de los cuadros de sucesión. Cerca del 40% participó en distintas instancias de desarrollo a nivel corporativo, desde un rol como facilitador(a), tutor(a) o alumno(a) (Academia de Liderazgo, Embajadores de la Transformación, Inspira, entre otros).

C. Graduados(as)

Este programa busca atraer y desarrollar el talento temprano, y está orientado a los desafíos del negocio desde la excelencia operacional y la productividad. Es otra de nuestras herramientas para habilitar el proceso de transformación, con foco en la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Por eso, busca asegurar la atracción y captura de profesionales jóvenes con alto potencial de crecimiento que puedan desplegar las habilidades del sello de liderazgo de nuestra compañía.

Durante 2020 realizamos una alianza estratégica con el área de Excelencia Operacional, para fomentar el aprendizaje

de los(as) graduados(as) mediante pasantías en terreno y el desarrollo de proyectos de mejora continua 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, les entregamos conocimientos del negocio, gestión del cambio y habilidades del sello de liderazgo con relatores(as) internos(as). Fueron cinco semanas de formación virtual en las cuales participaron **71 graduados(as)**, **44% mujeres**, en talleres y charlas con ejecutivos de la Corporación. Adicionalmente, incorporamos este año un comité de consistencia en todos los centros de trabajo para potenciar la mirada compartida sobre el desarrollo y desempeño de los(as) graduados(as) y potenciar el rol del o la instructor(a) que estuvo a cargo de su formación durante el año del programa.

Para 2021 se espera que ingresen cerca de **100 profesionales**, cuyo proceso de atracción y reclutamiento se inició en septiembre de este año, con cerca de **20 charlas** en distintas casas de estudios, en alianza con los centros de alumnos(as) de las carreras más relevantes para el negocio. En este proceso participaron post graduados(as) quienes compartieron su experiencia con los(as) estudiantes ayudándolos a resolver dudas e inquietudes sobre el programa y la minería. En la selección de profesionales nuevamente incorporamos la medición del potencial para vincular sus resultados y acompañamiento con el sistema de sucesión de la compañía.



D. Inspira Codelco

Inspira Codelco se realizó por primera vez en 2019, como un programa de atracción de talento femenino que busca acercar a las jóvenes a la industria minera, generando redes efectivas con profesionales de la empresa. Este año, durante septiembre y octubre realizamos una segunda versión, totalmente virtual, para adecuarnos a las condiciones impuestas por la pandemia.

INSPIRA

CODELCO

Invitamos a participar a alumnas del último ciclo de carreras universitarias afines a la minería, a través de una convocatoria *online* y charlas a universidades. A través de una aplicación, las estudiantes seleccionadas hacen *match* con tutoras y tutores de Codelco, quienes son post graduados(as) de la Corporación. Tras la conformación de duplas, empieza un proceso de vinculación y acercamiento para luego participar en tres encuentros *online* sobre el desarrollo de carrera, que se complementan con módulos de apoyo específicos sobre la materia.

Este año postularon al programa **321 alumnas** y participaron 100, mientras apoyaron su proceso **36 tutores y tutoras de Codelco**.

E. Talento al valor

Durante 2020 continuamos con la implementación de la iniciativa “Talento al valor”, la cual permite identificar los cargos claves 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.

Realizamos un primer abordaje, en alianza con Excelencia Operacional, para definir los cargos claves y sus ocupantes en áreas específicas vinculadas a las palancas de los mapas de valor de El Teniente y Radomiro Tomic, para luego avanzar con su aplicación en Chuquicamata y Andina.

GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

El objetivo de este pilar es lograr que la cultura de Codelco soporte la estrategia de negocios y el modelo de excelencia operacional, al lograr un alto involucramiento de los empleados y fomentar la diversidad e inclusión.

A. Intervenciones culturales

A comienzos de 2020 analizamos los resultados de la medición del Índice de Transformación Codelco (ITC) 2019, que se convirtió en la línea base cultural. Sobre dichos datos, los diez centros de trabajo diseñaron y ejecutaron más de **300 iniciativas de intervención** cultural para mejorar los niveles de salud de la compañía y con ello habilitar la estrategia de negocios.

Para el primer año de transformación cultural (2020) priorizamos cuatro focos de trabajo corporativo:

- 1. Liderazgo retador:** llevar a sus equipos a hacer más de lo que piensan posible.
- 2. Visión compartida:** compartir la estrategia de Codelco hasta llegar al primer trabajador(a).
- 3. Responsabilidad personal:** reforzar el sentido de pertenencia e incentivar que se ponga un interés personal en el trabajo.
- 4. Apertura y confianza:** fomentar la honestidad, transparencia, y un diálogo abierto y sincero, para abordar los temas que afecten a los(as) trabajadores(as).

El plan de intervención cultural considera que la alta administración contribuya a ejercer un liderazgo que modele las conductas requeridas, para asegurar el despliegue de la estrategia de negocios. En este ámbito, destacamos las siguientes interacciones:

- a) El presidente ejecutivo y los vicepresidentes compartieron sus **historias del cambio** para movilizar a la organización y construir masa crítica respecto del cambio que buscamos.
- b) Los vicepresidentes lideraron **“Conversatorios de visión compartida”** a nivel corporativo, en los cuales profundizaron en temáticas relacionadas con

la estrategia de negocios y generaron espacios de conversación abierta y sincera con trabajadores y trabajadoras de la compañía.

Adicionalmente, diseñamos un plan para gestionar la transformación y enraizar en la organización las nuevas formas de operar que hemos establecido en la estrategia de negocios, especialmente, el teletrabajo estructural que tomó un rol protagónico.

Las acciones realizadas durante 2020 dan cuenta del alto interés de nuestros(as) trabajadores(as) por ser protagonistas de este cambio y también el impacto alcanzado en los resultados en comparación al año anterior.

LIDERAZGO Y CULTURA

ITC - Índice de Transformación Codelco

+5
Puntos

ITC Global
a nivel Corporativo;
permanece en el
tercer cuartil

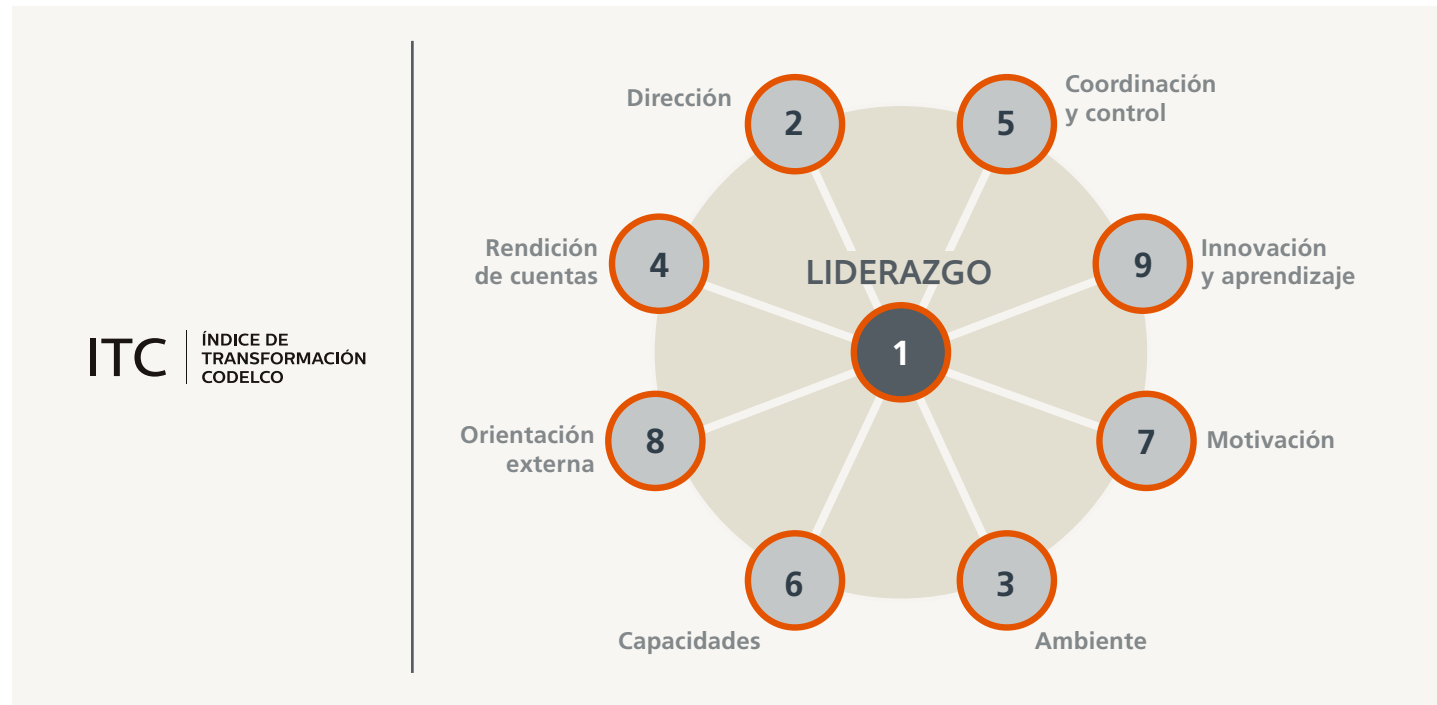
4
Dimensiones

Incrementaron su
valor; sube al
tercer cuartil

1
Dimensión

Dirección alcanzó el segundo cuartil
Es la primera
dimensión en alcanzar
la aspiración Codelco

Meta 2024:
Segundo cuartil global



B. Despliegue del sello de liderazgo

La aspiración cultural de Codelco se manifiesta claramente en el sello de liderazgo que hemos diseñado para este proceso, el cual apunta a desarrollar profundamente cuatro competencias y 12 conductas que permitirán evolucionar a nuestra organización.

Indicadores conductuales a observar:

- Inspiro a mi equipo con un propósito compartido.
- Alineo los objetivos de Codelco.
- Entiendo la necesidad de mis cliente(s) interno(s).



CONECTO CON PROPÓSITO COMÚN

Comprendo la estrategia de Codelco e inspiro a mi equipo conectando metas y conductas con la estrategia



DESARROLLO A LAS PERSONAS

Priorizo el desarrollo de las personas en lo técnico y adaptativo, brindando oportunidades de desarrollo, coaching y feedback de manera permanente



DESAFÍO A IR MÁS ALLÁ

Desafío el statu quo buscando una mejor forma de hacer las cosas, basándome en datos, observaciones y estándares



INTEGRO

Busco proactivamente la colaboración, valorando la integración y diversidad

Indicadores conductuales a observar:

- Fijo metas ambiciosas enfrentando con valentía los obstáculos para alcanzarlas.
- Busco resolver la causa raíz basándome en datos y observaciones.
- Evito tener un foco único y sigo las mejores prácticas.

Indicadores conductuales a observar:

- Desarrollo a otros(as) y a mí mismo(a).
- Empodero y entrego autonomía a mi equipo.
- Aseguro claridad y adherencia en roles y responsabilidades.

Indicadores conductuales a observar:

- Genero redes de colaboración para impactar al negocio.
- Construyo y desarrollo equipos diversos, inclusivos y multifuncionales.
- Escucho en forma abierta y respetuosa las distintas opiniones.

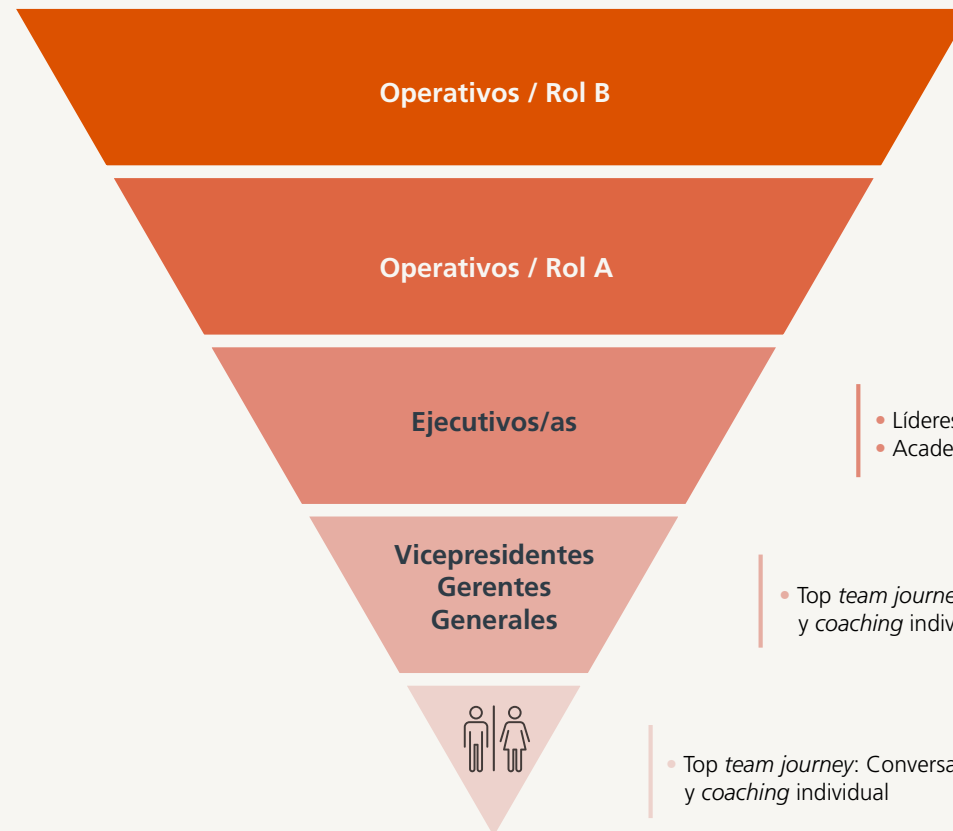
El proceso de transformación de Codelco requiere que los(as) líderes de la compañía y los diferentes grupos de interés conozcan y apliquen las herramientas que habilitan dicho proceso para ejercer su rol con responsabilidad personal y desarrollen a sus equipos de trabajo en beneficio de un propósito común.

Para asegurar una adecuada implementación y adaptación generamos espacios de interacción entre las personas influyentes de la organización (formales e informales), quienes orientan a los grupos de trabajo, ejerciendo un *role modelling* de pares y reportes directos para comprender y aportar a alcanzar la aspiración retadora

(“el qué”) y la visión compartida (“el cómo”). Hemos construido distintos programas que aportan en esta misión, atendiendo las necesidades de los diferentes segmentos de la pirámide organizacional.

Sistema de Gestión C+ y Sello de Liderazgo

Abordaje 2020 (vía Teams)



Empoderamiento de la primera línea (Piloto Ventanas y Gabriela Mistral)

- Programa de graduados(as)
- Embajadores de la transformación (Piloto VP y Salvador)
- Líderes en tiempos de crisis
- Academia de Liderazgo

- Líderes en tiempos de crisis
- Academia de Liderazgo

- Top team journey: Conversatorios y coaching individual

- Top team journey: Conversatorios y coaching individual

Academia de Liderazgo

Es un programa que tiene por objetivo reflexionar y adquirir herramientas para generar impacto en los indicadores del negocio y en la estrategia de la Corporación, a partir de capacidades de liderazgo y prácticas de gestión. Este año, en su primera versión, tuvo un abordaje especial dado el contexto de la crisis sanitaria, por lo que fue impartido a través de **herramientas digitales**.

Treinta facilitadores internos, ejecutivos(as) de la Casa Matriz y la Vicepresidencia de Proyectos, entregaron habilidades de

liderazgo a más de 500 profesionales de la organización a través de cuatro módulos, en cada uno de los cuales se trató una competencia del **Sello de Liderazgo** junto a las prácticas de excelencia operacional con las que interactúa.

Cada alumno desplegó diferentes trabajos de campo que fomentan el alineamiento en la organización y conectan con las distintas prioridades estratégicas en las que se mueve el proceso de transformación.

Líderes en tiempos de crisis

Un programa al servicio de los y las líderes que guían a sus equipos de trabajo en escenarios volátiles, inciertos y complejos, el cual desplegamos pensando especialmente en la crisis sanitaria.

Su objetivo es entregar herramientas concretas y simples que apoyen a los(as) participantes junto a sus equipos para que continúen sacando la mejor versión de sí mismos al enfrentar los desafíos, atendiendo centralmente la contención de las personas, conectando con el propósito común y ayudando a navegar en ambientes ambiguos.

Para ello, semanalmente se desplegaron fichas de trabajo con reflexiones y acciones concretas en cinco grandes misiones:

- **Conectar** racional y emocionalmente con los equipos frente a las medidas para cuidarnos del Covid-19, transmitiendo información actualizada, resumida y precisa, para mantener a las personas siempre informadas y contenidas por su líder.
- **Orientar** y clarificar, cuando alguien tiene dudas sobre el Covid-19, a través de conversaciones directas o por teletrabajo, con escucha abierta y respuestas comprensibles que aseguren su entendimiento, para **bajar tensiones y derribar prejuicios**.
- **Visibilizar** los focos de productividad y cumplimientos diarios y semanales que aseguren la continuidad de las operaciones, identificando prioridades en contexto de crisis y asignando siempre responsabilidades con **sentido de urgencia**.

ACADEMIA DE LIDERAZGO

SELLO DE
LIDERAZGO
CODELCO

- **Impulsar** el desafío de ir mas allá en los resultados, buscando siempre una mejor forma de hacer las cosas para acelerar los objetivos de productividad y, para ello, estimular permanentemente al equipo con retroalimentación.
- **Distinguir** el trabajo bien hecho de personas y equipos, reconociendo claramente las conductas observables de manera presencial, afectuosa y pública; y también a través de medios digitales para compartir con todo el grupo, sin excepción.

Embajadores(as) de la transformación

Este programa busca establecer una red de agentes de cambio que permita asegurar una correcta implementación y adaptación del proceso de transformación, al convocar a líderes influyentes de la capa central de la pirámide, quienes sienten un alto compromiso con el cambio y cuentan con habilidades para influir en la organización, ejerciendo como *role modelling* de sus pares y reportes.

Las(os) embajadoras(es) se convierten en los ojos, oídos y voz de la transformación, al traducir las necesidades de hoy a los equipos de trabajo y diseñar palancas de gestión que movilicen a la organización, generando mayor velocidad y masa crítica en cada centro de trabajo, y materializando en ese camino el **Sello de Liderazgo**.

Durante 2020 el programa se desplegó en la Vicepresidencia de Proyectos y la División Salvador, aspirando a ampliar sus beneficios a otros centros de trabajo en 2021.

C. Teletrabajo estructural

Durante la pandemia, aproximadamente 2.700 trabajadores y trabajadoras desarrollaron sus funciones desde sus hogares, en un sistema de teletrabajo en contingencia.

Codelco definió que el teletrabajo estructural será una nueva forma de operar, bajo una modalidad permanente, para apalancar el cambio cultural que vive la Corporación. Eso, en línea con una mayor flexibilidad y las mejores prácticas de mercado, que permitan aumentar la productividad; aportar al bienestar y al equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de nuestros trabajadores y trabajadoras, y continuar siendo competitivos en la gestión del talento, atrayendo, desarrollando y reteniendo a los altos potenciales.

El teletrabajo estructural será implementado como un modelo híbrido, que considera parte del tiempo laboral desde donde el(la) trabajador(a) defina y el resto, en la oficina. La modalidad se aplicará en olas desde enero de 2021 en las divisiones Gabriela Mistral y El Teniente, y durante los siguientes meses en el resto de los centros de trabajo, hasta alcanzar una ejecución transversal en Codelco.

El nuevo sistema fue definido luego de un cuidadoso estudio basado en entrevistas, análisis de datos e indicadores, opiniones de expertos a nivel nacional e internacional, y una mesa de trabajo multidisciplinario para definir qué posiciones y áreas serán aptas para el teletrabajo.

Este modelo contará con tres pilares fundamentales para su funcionamiento:

- Principios y mejores prácticas para favorecer la ejecución del modelo.
- El desarrollo de competencias través de un plan de formación.
- Un sistema de turnos para beneficiar la flexibilidad y la eficiencia de los equipos.

Este proyecto busca impulsar nuevas formas de trabajar acordes a los tiempos que vivimos, con nuevos roles de liderazgo y de equipos, apalancados por el despliegue de nuestro sello de liderazgo y una realidad digital innovadora.

CONECTAD@S 
CON LA TRANSFORMACIÓN DE CODELCO



NUEVA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Este año buscamos repotenciar la estrategia de diversidad e inclusión, de manera de generar una cultura que se convierta en una palanca clave de la transformación. Nos planteamos ampliar la mirada sobre estas temáticas y entenderlas desde seis dimensiones, las cuales tienen distintos grados de madurez al interior de nuestra empresa.

- Equidad y balance de género en las organizaciones
- Trabajo en equipo entre generaciones
- Atraer y formar equipos de talentos multidisciplinarios
- Generar espacios para personas con capacidades diferentes
- Entender y dar la bienvenida a todas las culturas y orígenes
- Crear un espacio de respeto a la diversidad sexual

	Línea base 2020	Compromiso desafiante 2024
Representación total de mujeres	10%	15%
Profesionales mujeres	20%	25%
Ejecutivas mujeres	10,5%	15%

Además, implementamos un nuevo sistema de gobernanza basado en comités directivos (SteerCo) tanto corporativo como divisionales. El primero está liderado por el presidente ejecutivo, y es la instancia responsable de entregar los focos y metas prioritarias, además de realizar el seguimiento a los avances. Participan ejecutivos y ejecutivas de la alta administración, se reúne mensualmente y se apoya en el equipo corporativo de Diversidad e Inclusión para su gestión y avance. Los comités divisionales, por su parte, están liderados por los gerentes generales, con su equipo divisional, quienes impulsan las iniciativas acordes a la realidad de cada centro de trabajo. Cada uno de estos comités tiene un(a) sponsor, que es miembro del comité ejecutivo divisional, quien representa las iniciativas en la línea, además de empujar el avance de las metas y los desafíos a nivel de los centros de trabajo.

En estas instancias definimos metas desafiantes en términos de representación femenina para el periodo 2020-2024, que luego fueron validadas por el directorio. Entre otras, que desde ahora a 2024 todos los comités ejecutivos divisionales deben tener al menos una representante mujer.

Para trabajar en pos de cerrar la brecha de género y apalancar las metas 2020-2024, el Comité Directivo (SteerCo Corporativo) acordó las siguientes acciones positivas, aplicables a la Corporación, y que serán medidas de manera anual:

A. Atracción, reclutamiento y selección

Los programas de aprendices, como foco de atracción/ formación para roles operativos, deben contar con, a lo menos, **50% de mujeres**.

- El total de la contratación de operadores(as) debe ser de 50% de mujeres.

Para roles profesionales y ejecutivos:

- En caso de haber subrepresentación de mujeres en los procesos, se considerará dentro de la lista larga a mujeres con menor nivel de experiencia, como acción positiva para aumentar su presencia en procesos de reclutamiento y selección.
- Para roles profesionales y ejecutivos, deberá haber al menos una mujer en la lista corta.
- Se favorecerá un mapeo de mercado de profesionales de alto potencial con **50% de mujeres**.

Atracción temprana:

- Acciones de atracción de estudiantes universitarias, como Inspira Codelco, con 100% de participación de mujeres.
- Atracción de Graduados(as), con 50% de contratación de mujeres.

B. Retención y desarrollo

- Promoción de la participación femenina según mérito y desempeño en el programa "Empoderamiento de la supervisión".
- Ampliación de la estrategia de fidelización y esponsorio para mujeres de grupos de talento y altos potenciales.
- Gestión de movilidad rápida para mujeres de grupos de talento y altos potenciales con riesgo inmediato de salida, sujetos a la aprobación del vicepresidente de Recursos Humanos y del presidente ejecutivo.
- Promoción de la modalidad de teletrabajo como medida de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en 2021.



Definimos metas desafiantes en términos de representación femenina para el periodo 2020-2024, que luego fueron validadas por el directorio. Entre otras, **que desde ahora a 2024 todos los comités ejecutivos divisionales deben tener al menos una representante mujer.**

III. GESTIÓN LABORAL

En concordancia con la estrategia de la Corporación, en 2020 la gestión laboral tuvo como eje central **viabilizar las relaciones con las organizaciones sindicales** desde la creación de valor hacia el negocio, con la finalidad de avanzar e implementar la estrategia de la transformación, a través de **diálogos y acuerdos** con las organizaciones sindicales, el despliegue de iniciativas acordes a la planificación de la Vicepresidencia de Recursos Humanos y la generación de vínculos colaborativos alineados con las prioridades de la empresa. De este modo, entre otros hitos, se destacan los siguientes:

- Frente a la necesidad de establecer parámetros en las negociaciones colectivas desplegamos el **Sistema Operativo de Negociaciones Colectivas (SONC)**, que nace como una herramienta de trabajo que ordena, en un proceso secuenciado, la preparación de los diversos equipos negociadores para que tengan la información requerida, los conocimientos

técnico-legales y el marco económico y de mercado para formular, validar y postevaluar, en forma estandarizada, los proyectos de negociación colectiva.

- Uno de los logros de estas iniciativas es disponer de un **pool de profesionales** (más de 100 en la Corporación) preparados y conformados multidisciplinariamente, talento, la diversidad y su potencial para abordar el **ciclo de negociaciones colectivas 2020–2022**.
- Pese a la crisis sanitaria que padecimos en 2020, existió **100% de continuidad operacional desde la perspectiva laboral**, ya que no hubo días de paralización o cesación de funciones de parte de los(as) trabajadores(as).
- Acorde a la necesidad de amparar la vida y salud del personal y asegurar la continuidad operacional,

implementamos diversos planes de acción en conjunto con los sindicatos bases de los centros de trabajo y la implementación para aminorar los impactos de la pandemia. Entre otras iniciativas, establecimos adecuaciones dotacionales, modificaciones de jornadas de trabajo, implementación de teletrabajo.

- En Ventanas, Andina y Gabriela Mistral pusimos en práctica el **Programa de Empoderamiento de la Supervisión**, cuyo propósito es **apalancar la transformación** empoderando a los supervisores(as) y/o jefes(as) a través del acompañamiento, formación y entrega de conocimientos en aspectos laborales, administración de equipos y el Sello de Liderazgo. Esta iniciativa se basa en un **programa flexible** que contiene **módulos divisionales y corporativos** que incorporan las mejores prácticas realizadas con **la participación de la alta administración**, considerando como eje central habilitar a los(as) supervisores(as) como líderes claves de la transformación.
- Frente a la necesidad de garantizar un relacionamiento institucional con las organizaciones sindicales basado en la transparencia y la probidad, modificamos normas corporativas que regulan aspectos esenciales en esta materia e implementamos sistemas de control en la entrega de recursos a dichas organizaciones. Para estos efectos, habilitamos en todos los centros de trabajo un **sistema de control tecnológico para asegurar la trazabilidad y control en la rendición de los aportes sindicales**.



SISTEMA OPERATIVO DE
NEGOCIACIONES COLECTIVAS
CODELCO

- En 2020, se suscribieron 27 acuerdos para ajustar o renovar los sistemas excepcionales de distribución de jornada de trabajo y descansos, para amparar la salud y vida de los trabajadores(as) frente a los efectos de la crisis sanitaria y mantener la continuidad operacional de las faenas.
- En relación con la necesidad de apalancar las adecuaciones dotacionales, suscribimos y/o ejecutamos programas de egresos en esta materia con 22 sindicatos de supervisores(as) y trabajadores(as) en Chuquicamata, Radomiro Tomic, Casa Matriz, Salvador, Ventanas, Andina y El Teniente.

Negociaciones colectivas finalizadas 2020

En el transcurso del año, acordamos exitosamente nueve procesos de negociaciones colectivas en cinco centros de trabajo.

En todas ellas primó la responsabilidad, el compromiso y la visión compartida de los dirigentes sindicales, supervisores(as) y trabajadores(as) con la administración para alcanzar las metas; mejorar en los resultados del negocio, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, e implementar la estrategia de transformación de nuestra compañía.

En este sentido es importante destacar los siguientes tópicos de los convenios:

- Todas las negociaciones colectivas fueron anticipadas, instancias en las que primaron la buena fe y la intención de lograr acuerdos. Los procesos fueron desarrollados sin días o turnos de paralización.

- En promedio, los instrumentos colectivos incluyeron una vigencia de 36 meses y reajustes de sueldos base de 0%.
- Se incluyeron quiebres de gestión y modernización de los instrumentos colectivos.
- Los bonos de término de negociaciones colectivas fueron 50% inferiores a los otorgados en los últimos procesos negociadores.

- Se acordó la extensión de beneficios a los(as) supervisores(as) y trabajadores(as) no sindicalizados(as) con contratos indefinidos en todas las negociaciones colectivas.

Sindicalización

Están afiliados a distintos sindicatos 77,8% del estamento de supervisores(as) y 99,6% del estamento de trabajadores(as).

NEGOCIACIONES COLECTIVAS 2020

Centro de Trabajo	Sindicato	Rol
Radomiro Tomic (*)	Sindicato de Profesionales	A
El Teniente	Sindicato de Supervisores	A
Casa Matriz	Sindicato de Supervisores	A
El Teniente	Sindicato de Trabajadores N°7 (Rajo Sur)	B
El Teniente	Sindicato San Lorenzo	B
Ventanas	Sindicato Turnados	B
Ventanas	Sindicato N°1	B
Chuquicamata	Sindicato de Profesionales	A



(*) Con el Sindicato de Supervisores de Radomiro Tomic se acordó una prórroga de 12 meses en junio y, luego, en diciembre de 2020 se realizó una nueva negociación de carácter anticipado, con una vigencia 36 meses.

Administración de personal

- Este año, en materia de administración de personal, por medio de un proyecto corporativo, nos enfocamos en la revisión de procesos, la confección de matrices de riesgos y controles, la elaboración de matrices de responsabilidad (RACI, por su sigla en inglés: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) y la actualización de flujogramas, así como las definiciones para implementar **216 oportunidades** de mejora detectadas en 2020, con alcance en 2021.
- Para una mayor eficiencia, implementamos la plataforma de servicios autogestionados para obtener información personal mediante certificados laborales de distinta índole.
- Disponibilizamos la **firma digital DEC5** para 100% del personal propio, que soporta la gestión del ciclo laboral contractual de trabajo para la validación de documentos como contratos y/o solicitudes de vacaciones.
- Ordenamos, actualizamos y estandarizamos normativas y procedimientos para la gestión de la administración de personal, como el instructivo que regula el estado de los beneficios en caso de contrataciones de trabajadores(as) que impliquen un traslado a otro centro de trabajo.

DOTACIÓN PROPIA POR ESTAMENTO

	2019*	2020*	% Variación
Ejecutivas y ejecutivos	214	201	-6,07%
Profesionales / supervisores(as)	3.626	3.500	-3,47%
Operarios(as) / administrativos(as)	12.354	10.808	-12,51%
Dotación indefinida	16.194	14.509	-10,41%
Dotación temporal	532	758	42,48%
Dotación total	16.726	15.267	-8,72%

*Dotación a diciembre de cada año

DOTACIÓN PROPIA POR DIVISIÓN

	2019*	2020*	% Variación
Chuquicamata	4.899	3898	-20,43%
Radomiro Tomic	1.252	1261	0,72%
Ministro Hales	791	758	-4,17%
Gabriela Mistral	449	459	2,23%
Salvador	1.437	1438	0,07%
Andina	1.597	1437	-10,02%
El Teniente	4.058	3869	-4,66%
Ventanas	852	756	-11,27%
Casa Matriz	468	512	9,40%
Vicepresidencia de Proyectos	879	841	-4,32%
Auditoría General	44	38	-13,64%
Dotación total	16.726	15.267	-8,72%

*Dotación a diciembre de cada año

IV. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

La contingencia Covid-19 implicó la adaptación de los procesos y la incorporación de tecnologías en las tres áreas de la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas (reclutamiento, formación y desempeño), cambiando la forma interna de operar y pasando de una modalidad presencial a una remota/*online* para sobrellevar las complejidades del contexto. Esto permitió que la gerencia se convirtiera en un soporte clave para mantener la continuidad operacional durante la crisis sanitaria.

Reclutamiento, selección y movilidad

Propuesta de valor: **“Crear y ejecutar un proceso de reclutamiento ágil, de calidad y oportuno, basado en una mirada única de la Corporación y sustentado por la integración de las mejores prácticas y capacidades para dar respuesta a los desafíos del negocio”.**

En 2020 recibimos 72.176 postulaciones para 385 procesos que se abrieron al mercado externo. Como resultado de dichos procesos, 702 personas ingresaron a la Corporación. Asimismo, se realizaron 340 procesos que permitieron la movilidad interna de 244 personas. En total, 11% de las postulaciones y 10% de las adjudicaciones correspondieron a mujeres.

Integramos los procesos de reclutamiento de Andina, Ventanas, Ministro Hales, Chuquicamata y la Vicepresidencia de Proyectos al “Centro de reclutamiento y selección integrado”, con lo que logramos **100% de los procesos** de provisión de cargos operando bajo un modelo único, de altos estándares, con el sello de liderazgo incorporado y asegurando la atracción de los talentos correctos en los tiempos adecuados.

Esta integración permitió obtener sinergias entre los procesos y mayor eficiencia. El tiempo promedio de duración de los concursos disminuyó de 102 a 72 días, y **89% de los clientes** internos se declaró satisfecho con el servicio entregado.

Tuvimos **432 alumnos(as)** realizando sus prácticas o memorias en la Corporación, de los cuales **85%** provenía de carreras de interés u otras vinculadas al negocio, logrando **9% de aumento** en carreras relacionadas con Mantenimiento. También hubo **13% de incremento** en la distribución por género, al alcanzar **48% de mujeres**.

Contratamos a 71 profesionales (44% mujeres), quienes fueron parte del Programa Graduados(as) 2020. Este año recibimos 7.834 postulaciones para cubrir 102 vacantes para este mismo programa en su versión 2021. El foco estuvo en carreras con especialidades geominerometalúrgicas, mantenimiento y gestión, además de otras vinculadas a la automatización de procesos, analítica avanzada y manejo de datos.

Adicionalmente, potenciamos las redes de atracción de talento (LinkedIn, universidades, centros de formación técnica, entre otros), de manera de aumentar el número de postulantes con alto grado de calce y afinidad con los perfiles requeridos.

Esto refleja el fuerte compromiso corporativo con la calidad, la mejora continua y la diversidad e inclusión, asegurando que en todos los procesos esté presente la transparencia, la trazabilidad y la igualdad de oportunidades.

Logramos **100%** de los procesos de provisión de cargos operando bajo un modelo único, de altos estándares, con el sello de liderazgo incorporado y que asegura la atracción de los talentos correctos en los tiempos adecuados.





UCODELCO

UCodelco – formación

Propuesta de valor: **“Transformar la cultura y habilidades de Codelco, con foco en la operación y los proyectos, a través del desarrollo de capacidades estratégicas y necesarias que contribuyan a maximizar el valor económico de la compañía y la sustentabilidad de largo plazo”.**

Durante 2020 implementamos el nuevo modelo centralizado de formación a través de la **UCodelco**, que busca garantizar que los procesos formativos sean eficientes, consistentes y de excelencia. La **UCodelco** cuenta con **ocho academias** (Digital, operaciones FURE, Abastecimiento, Mantenimiento, Liderazgo, C+, Sustentabilidad y Seguridad & Salud Ocupacional, y Soporte) que tienen por objetivo apalancar la transformación y contribuir al cumplimiento de los objetivos de negocio, a través del desarrollo de capacidades en los trabajadores y trabajadoras en todos los niveles de la Corporación.

Desarrollamos exitosamente nuevos programas masivos, que respondieron a la contingencia, tanto por sus contenidos y como formas de entrega. Entre ellos, una experiencia *gamificada* para transmitir los protocolos de cuidado frente a la pandemia, en la que participaron **8.604 trabajadores(as)**, y un *e-learning* de gestión de la seguridad y salud ocupacional en el teletrabajo, dirigido a 2.500 personas operando en esta modalidad. Con ambos cursos cumplimos con las normativas legales y aportamos directamente a la continuidad operacional.

Durante el segundo semestre desplegamos el programa SAP Ariba, a través de sesiones vía *streaming* en las que participaron **1.375 trabajadoras y trabajadores propios(as)** de todos los centros de trabajo, cuyo objetivo fue mejorar

y hacer más eficiente los procesos de abastecimiento, tras incorporar y adoptar una solución tecnológica que integra la transformación digital de personas y procesos.

Con el propósito de adaptarnos a las condiciones y al contexto actual, traspasamos a formato digital casi la totalidad de los cursos, con lo que logramos ejecutar **247.214 horas de capacitación** vinculadas a los ejes estratégicos de nuestra compañía (ver cuadro resumen), las que tuvieron un alcance de **13.280 personas**, es decir, **87% de la dotación de Codelco**. La inversión total en capacitación ascendió a **US\$ 4,6 millones**, mientras la adherencia al Plan Anual de Formación consolidado en crisis fue de **113%**.

DISTRIBUCIÓN DE HORAS POR EJE ESTRATÉGICO

Eje estratégico	Horas de formación
Personas y organización	98.038
Sustentabilidad/SSO	85.189
Excelencia en operaciones	55.224
Excelencia en proyectos	4.018
Transformación digital	3.689
Recursos y reservas	920
Innovación	137
Total	247.214

Desempeño

Propuesta de valor:

“Crear una cultura de desarrollo y retroalimentación permanente que diferencie y estimule el alto desempeño para impactar de forma positiva el negocio”.

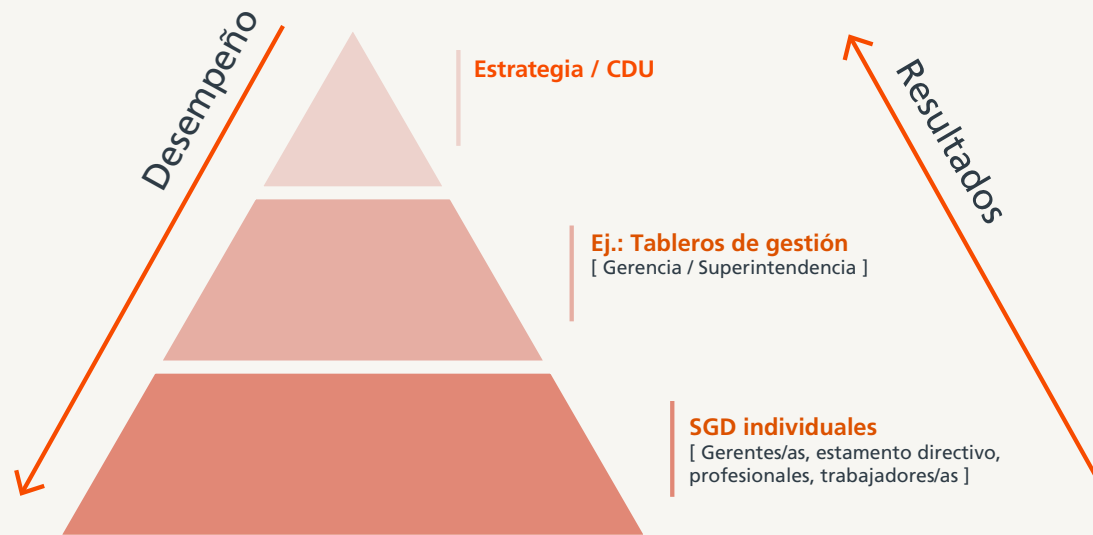
La gestión del desempeño fue fundamental para crear **“mínimos de certeza”** en un año marcado por la ambigüedad e incertidumbre. Lo anterior exigió desplazar el inicio del ciclo a mayo y acortar toda la planificación anual para cumplir con las diferentes etapas, con foco en las **“Conversaciones”** y el aseguramiento de la calidad de las tareas, en fuerte conexión con el nuevo sello de liderazgo y el propósito de contribuir al aumento de excedentes.

La gestión del desempeño para el nivel ejecutivo incorporó una serie de mejoras, entre ellas, el cambio en la distribución de los pesos específicos entre el plan de trabajo (el qué) y las conductas (el cómo) de un 70%/30% a un 60%/40%, respectivamente, que se sustenta en la evaluación 360° para todos(as) los(as) ejecutivos(as) y el alineamiento de las metas, desde el presidente ejecutivo hasta los comités ejecutivos de cada centro de trabajo.

En la evaluación 360° participaron 548 profesionales quienes dieron su opinión sobre 199 ejecutivos(as), proceso que se completó en un periodo de cuatro semanas con un total de 2.451 evaluaciones, con un promedio de 12 por cada

ejecutivo(a), con lo que alcanzamos 98% de cumplimiento y proporcionamos una mayor objetividad a la medición de los indicadores conductuales basados en el nuevo sello de liderazgo.

Con respecto al nivel profesional, se evaluó a la totalidad de la dotación de este nivel bajo el nuevo sello de liderazgo y, para ello, elaboramos el documento **“Orientaciones para la evaluación de conductas profesionales”**, además del diseño e implementación de un **entrenamiento en línea asignado a 3.800 personas**, entre profesionales y ejecutivos(as).



En otras líneas de avance, incorporamos altos estándares para los graduados(as), con evaluaciones intermedias, conversaciones de retroalimentación, conexión con metas asociadas al C+, una evaluación matricial y comités de “Revisión de consistencia” de la matriz de desempeño, para asegurar el cierre del proceso.

En tanto, para los practicantes y memoristas desarrollamos instrumentos en conjunto con el área de prácticas y memorias para evaluar su desempeño sobre la base del sello de Liderazgo, con una cobertura superior al 75% de los(as) participantes.

En total, en 2020 incorporamos el sello de liderazgo a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) en el 25% del total de la dotación, lo que fortalece las conductas que el negocio requiere para cumplir con los desafíos que se ha propuesto.



V. EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

Productividad laboral

Considerando los desafíos de la Corporación respecto de asegurar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo y continuar aportando recursos para el Estado, durante el año 2020 gestionamos distintas iniciativas que **mejoraron la productividad laboral desde 48,9 a 54,5 toneladas métricas de cobre fino por persona**, con un **aporte de US\$ 168 millones** al resultado del año. Adicionalmente, gracias al trabajo en conjunto con los distintos centros de trabajo incorporamos ahorros por US\$ 274 millones en el presupuesto 2021.

Algunas de las iniciativas más importantes para mejorar la productividad laboral y contar con estructura ágiles y eficientes fueron el establecimiento de una metodología común para el diseño de estructuras y la implementación de palancas de simplificación organizacional en distintas funciones. Además, diseñamos y pusimos en marcha un estándar de organización de Recursos Humanos en los distintos centros de trabajo, bajo el prisma de construir un solo equipo con un mismo objetivo, articulado por la creación de la Gerencia de Integración.

También aportó en la misma línea el desarrollo exitoso de la iniciativa **"Rol del centro"**, que se enfocó en identificar las funciones de soporte que se encontraban atomizadas en los centros de trabajo para centralizarlas en la Casa Matriz, con el objetivo de capturar sinergias, estandarizar procesos y mejorar tanto en eficacia como eficiencia.

Este enfoque impactó positivamente en las áreas de Recursos Humanos, Control de Gestión, Contabilidad, Tecnología y Sustentabilidad, en las que se trabajó colaborativamente para poblar los cargos oportunamente con los mejores profesionales.

Innovación organizacional

Uno de los habilitadores para la transformación corporativa es la utilización de tecnología acorde a las necesidades actuales y futuras que enfrentaremos como empresa. A partir del plan maestro de iniciativas de tecnología en Recursos Humanos, habilitamos autoservicios para las trabajadoras y trabajadores, de manera de satisfacer necesidades de digitalización y automatización en el contexto de la pandemia de Covid-19.

También iniciamos un proceso de posicionamiento a nivel corporativo de *Success Factors* como la herramienta de gestión de personas, para asegurar la trazabilidad, simplicidad y estandarización en los procesos de recursos humanos entre los distintos centros de trabajo.

De cara al futuro, nuestro desafío es **potenciar la función de analítica avanzada y gestión de la información** para apalancar una toma de decisiones ágil y eficiente, junto con seguir acercando los procesos de gestión de personas a nuestras(os) trabajadoras y trabajadores mediante herramientas digitales y automatizaciones.



Operadora palnta PTR 5, división El Teniente.