

SELLO DE LIDERAZGO CODELCO Rol Ejecutivo

Descriptor 360°

Vicepresidencia de Recursos Humanos

Octubre 2019

SELLO DE LIDERAZGO CODELCO



DESARROLLA PERSONAS

- Desarrolla a otros(as) y a si mismo(a).
- Empodera y entrega autonomía a su equipo, facilitando que otros(as) generen ideas e innoven.
- Asegura claridad y adherencia en roles y responsabilidades.

Un líder en Codelco prioriza el desarrollo de personas en lo técnico y lo adaptativo, brindando oportunidades de desarrollo, coaching & feedback



TRABAJA EN EQUIPO

- Genera redes de colaboración internas y externas.
- Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos, y multifuncionales evitando “silos” (genera colaboración entre funciones y entre divisiones y el centro).
- Escucha y considera distintas opiniones, atendiendo en forma abierta y respetuosa a las personas.

Un líder en Codelco busca proactivamente la colaboración con otros, valorando la integración y diversidad

Siempre lidera con el ejemplo, abierto a la retroalimentación y dedica tiempo a las prácticas de gestión que habilitan el sello.



CONECTA CON PROPOSITO Y OBJETIVO COMÚN

- Inspira a su equipo con un propósito compartido.
- Alinea los objetivos de Codelco con si mismo(a), su equipo y los colaboradores.
- Entiende la necesidad de su(s) cliente(s) interno(s) y su responsabilidad con el (ellos).

Un líder en Codelco entiende la estrategia de Codelco, inspira a su equipo y conecta metas y conductas con la estrategia



ASPIRA A MÁS Y A LA MEJORA CONTINUA

- Fija aspiraciones y metas muy ambiciosas, para lograrlo toma decisiones, tiene conversaciones difíciles y enfrenta obstáculos con valentía.
- Busca resolver la causa raíz basándose en datos y observaciones cumpliendo con los compromisos de mejora.
- Evita foco único en el corto plazo buscando mejorar y estandarizar procesos, en base a las mejores prácticas del mercado.

Un líder en Codelco desafía el status quo y busca una mejor forma de hacer las cosas, siempre basándose en datos, observaciones y estándares

DESARROLLA PERSONAS

Descripción:

Un(a) líder en Codelco prioriza el desarrollo de personas en lo técnico y lo adaptativo, brindando oportunidades de desarrollo, coaching & feedback.

| Conductas | Básico | Intermedio | Desarrollado | Avanzado | Experto |
|--|---|---|--|--|---|
| Desarrolla a otros(as) y a sí mismo(a). | Tiene conversaciones con algunas personas de su equipo sobre áreas que deberían desarrollar a futuro. Demuestra inquietud por su propio desarrollo. | Define para sí mismo(a) y cada persona de su equipo iniciativas de desarrollo en base a una detección de necesidades ad hoc. | Define para sí mismo(a) y cada persona de su equipo iniciativas de desarrollo alineado con los estándares corporativos. Al menos cada 6 meses tiene conversaciones formales de coaching y feedback con cada trabajador(a). | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Realiza seguimiento metódico de avances en el desarrollo de él(ella) y las personas de su equipo, reflejándose en impacto positivo en el área en la que trabajan. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Promueve una cultura de desarrollo, movilizándolo a otros(as) líderes, más allá de su equipo de trabajo, a que fomenten y practiquen el coaching & feedback constante. |
| Empodera y entrega autonomía a su equipo, facilitando que otros(as) generen ideas e innoven. | Le indica de forma específica a las personas de su equipo de trabajo lo que deben hacer en el día a día. | Recolecta opiniones de las personas de su equipo y decide si las incorpora dentro de la definición de lo que su equipo de trabajo debe hacer en el día a día. | Entrega autonomía y empoderamiento a su equipo para crear mejores formas de hacer las cosas, delegando responsabilidades, y facilitando que su equipo innove, enfocándose más en hacer preguntas que tener todas las soluciones. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Las personas de su equipo lideran de manera autónoma el estado de avance de planes y tareas, se comprometen a tomar acción para cerrar brechas e innovar, y cumplen con estas acciones. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Moviliza a otros(as) líderes a que empoderen y den autonomía a sus equipos, promoviendo una cultura de innovación en la que los equipos se auto-gestionan y generan mejoras “desde abajo”. |
| Asegura claridad y adherencia en roles, responsabilidades. | Informa a su equipo cuáles son sus roles y responsabilidades. | Asegura la claridad y adherencia de su equipo de trabajo a sus roles, y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. | Define claramente sus objetivos y la forma de medirlos, generando un entendimiento claro sobre las responsabilidades de cada quién. Proporciona feedback permanente. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Hace seguimiento al cumplimiento de las metas y expectativas sobre el rol de cada quién, y toma acciones con base en ese seguimiento incluyendo gestión de consecuencias (positivas o negativas), proporcionando feedback permanente y efectivo. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Promueve la claridad y adherencia de roles y responsabilidades más allá de su equipo de trabajo, movilizándolo a otros(as) líderes a ser un ejemplo a seguir en el cumplimiento de sus compromisos. Tanto él(ella) como su equipo tiene un claro entendimiento del impacto en el negocio de sus acciones. |



CONECTA CON UN PROPÓSITO Y OBJETIVO COMÚN

Descripción:

Un(a) líder en Codelco entiende la estrategia de Codelco, inspira a su equipo con un propósito y conecta metas y conductas a la estrategia.

| Conductas | Básico | Intermedio | Desarrollado | Avanzado | Experto |
|--|--|--|--|--|---|
| Inspira a su equipo con un propósito compartido | Comunica la aspiración (el “qué”) y la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) de Codelco a su equipo de trabajo. | Comunica la aspiración (el “qué”), la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) y el propósito (el “por qué”) de Codelco a su equipo de trabajo. | Comunica la aspiración (el “qué”), la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) y el propósito (el “por qué”) de Codelco a su equipo de trabajo, conectándolos de forma evidente y proactiva con los objetivos de su equipo de trabajo. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Incorpora el propósito de Codelco en el trabajo del día a día de sus equipos, haciéndolo parte de sus prácticas de gestión y modelando desde el ejemplo. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Ayuda a su equipo de trabajo, y a otros fuera de este, a conectar su día a día con el propósito de Codelco, buscando construir un legado. En las actividades del día a día se usa este propósito para motivar a los trabajadores(as) y tomar decisiones. |
| Alinea los objetivos de Codelco con si mismo(a), su equipo y los colaboradores. | Comunica los objetivos de Codelco a su equipo de trabajo y define objetivos generales o de alto nivel para su área. | Define objetivos generales o de alto nivel para su área y explica conceptualmente cómo están alineados con los de Codelco. | Define y asegura objetivos específicos para su área, alineados con objetivos de Codelco (p.ej., producción, seguridad, calidad, costo) y con indicadores medibles que claramente pueden ser bajados en cascada al resto del equipo y colaboradores de su área. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Revisa el avance hacia los objetivos de Codelco periódicamente, discute con su equipo de trabajo cuál es su rol en estos resultados e incorpora los aprendizajes y la mejora continua derivados de esta reflexión. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Desafía a su equipo de trabajo y a sus pares a ir más allá de lo inicialmente pensado en las metas, manteniendo un fuerte alineamiento con el objetivo de fortalecer la creación de valor de Codelco. |
| Entiende la necesidad de su(s) cliente(s) interno(s) y su responsabilidad con el(ellos). | Identifica a sus clientes internos sin necesariamente considerar sus requerimientos en la gestión de su área. | Tiene claridad de las necesidades de su cliente (siguiente paso en el proceso), pero su gestión se basa sobre todo en los objetivos internos de su área y no en los servicios que está prestando a su cliente. | Gestiona su área incorporando de forma evidente las necesidades de su cliente (siguiente paso en el proceso) manteniendo relaciones efectivas, asegurando el cumplimiento de las expectativas y compromisos de manera responsable. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Mide su desempeño en función de las necesidades y objetivos del cliente (siguiente paso en el proceso) y establece instancias recurrentes para obtener feedback y hacer seguimiento a la efectividad de los servicios prestados al cliente. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes internos, actuando como un socio estratégico que entiende y satisface sus necesidades, potenciando la relación a largo plazo con ellos en el marco de la contribución de valor a Codelco. |

ASPIRA A MÁS Y A LA MEJORA CONTINUA

Descripción:

Un(a) líder en Codelco desafía el status quo y busca una mejor forma de hacer las cosas, siempre basándose en datos, observaciones y estándares.

| Conductas | Básico | Intermedio | Desarrollado | Avanzado | Experto |
|---|---|---|--|---|--|
| Fija aspiraciones y metas muy ambiciosas, para lograrlo toma decisiones, tiene conversaciones difíciles y enfrenta obstáculos con valentía. | Establece metas dentro de un nivel de riesgo controlado y expresa su punto de vista de una forma indirecta. | Establece metas desafiantes dentro de un nivel de riesgo controlado y expresa su punto de vista en forma directa y con valentía. | Entiende los cuellos de botella (restricciones, brechas, etc.) de sus procesos y actividades clave, y desafía el status quo con una mirada ambiciosa y de comparación con altos estándares. Toma decisiones, conduciendo conversaciones difíciles y enfrentando obstáculos con valentía. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Tiene planes de acción robustos para elevar sus estándares. Es capaz de desglosar con exactitud las brechas y ayudar al equipo a definir y cuantificar las iniciativas para cerrarlas con una mirada amplia y de largo plazo. Sus decisiones son de alta calidad y enfrenta los obstáculos con valentía y optimismo. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Inspira a otros(as) a desafiar su propio status quo, llevando a Codelco a estándares de clase mundial, promoviendo la toma de decisiones de alta calidad con determinación y valentía, incluso bajo condiciones desafiantes o ambiguas. |
| Busca resolver la causa raíz basándose en datos y observaciones cumpliendo con los compromisos de mejora. | Soluciona contingencias cuando ocurren, repitiendo las fórmulas que han sido exitosas y basado en su experiencia. | Se reúne con su equipo y otras áreas yendo a terreno para identificar los problemas, sin necesariamente resolverlos con una metodología clara. Se definen compromisos de mejora sin que se haga seguimiento a los mismos. | Enfrenta la resolución de problemas buscando causas raíces, basándose en información objetiva interna y observaciones, cumpliendo con los compromisos de mejora. Hace seguimiento de las iniciativas de mejora para abordar las causas raíces. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Enseña a sus equipos la metodología de resolución de problemas (RdPs). Las iniciativas para abordar las causas raíces son adecuadamente cuantificadas y priorizadas. Facilita el aprendizaje organizacional, construyendo sobre lecciones aprendidas. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Desarrolla una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo que va más allá de su equipo de trabajo, instalando una práctica de trabajo fundamentada en evidencias sólidas, conectadas con el día a día del negocio, que permiten una mejor toma de decisiones, buscando maximizar los resultados de Codelco. |
| Evita foco único en el corto plazo buscando mejorar y estandarizar procesos, en base a las mejores prácticas del mercado. | Identifica oportunidades de mejora de manera esporádica implementándolas en soluciones ad-hoc. | Promueve la mejora de procesos con una mirada de corto y largo plazo, sosteniendo buenas prácticas que llevarían a la estandarización. | Promueve la continua estandarización de procesos, fomentando la plena capacidad productiva o de gestión en base a la mejores prácticas del mercado. Asegura sostener los estándares a través de la confirmación de procesos. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Se asegura a través de la confirmación de proceso que los estándares han sido desarrollados por los ejecutores, que los entienden, los hacen propios y se sienten empoderados para modificarlos. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Fomenta e inspira en otros(as) el compromiso por la mejora continua, la excelencia y flujo continuo de la cadena de valor, buscando permanentemente superar el estándar. Los estándares son actualizados de forma recurrente. |

TRABAJA EN EQUIPO

Descripción:

Un(a) líder en Codelco busca proactivamente la colaboración con otros, valorando la integración y diversidad.

| Conductas | Básico | Intermedio | Desarrollado | Avanzado | Experto |
|---|---|---|--|---|---|
| Genera redes de colaboración internas y externas. | Aborda desafíos dentro de su área sin acudir a otros(as) cuando lo requiere. | Mantiene relaciones cordiales y escala algunos desafíos para lograr involucramiento de otras áreas en su solución efectiva. Define compromisos en reuniones sin hacer seguimiento a los mismos. | Involucra de forma proactiva a otras áreas en los desafíos que enfrenta, logrando una perspectiva enriquecida sobre cómo alcanzar un resultado efectivo. Cumple los compromisos asumidos en reuniones frente a otras áreas. Intercambia ideas, recursos y conocimientos. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: De manera frecuente busca ayuda externa a su equipo y la organización para aprender de otros y lograr mejores desempeños y resultados. Asegura el cumplimiento de compromisos por parte de sus pares y se destaca por cumplir los suyos. | Evidencia nivel avanzado y adicionalmente: Fomenta que otros(as) líderes compartan mejores prácticas y establece relaciones con otras organizaciones e instituciones (p.ej., universidades, comunidad) para lograr aprendizaje organizacional. |
| Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos, y multifuncionales evitando “silos”. | Conforma equipos cuyas personas tienen características similares entre sí y/o perfiles tradicionales. | Conforma equipos diversos e inclusivos y respeta las diferencias. | Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos y multifuncionales, donde las relaciones están fundamentadas en el respeto, evitando “silos”. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Se focaliza en desarrollar las distintas fortalezas y valorar las diferencias que tienen las personas de su equipo. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Lidera y moviliza a líderes más allá de su equipo de trabajo para que construyan equipos diversos, inclusivos y multifuncionales, que desafíen el trabajo en silos y promuevan la colaboración, la sinergia y el trabajo en red, con relaciones fundamentadas en el respeto. |
| Escucha y considera distintas opiniones, atendiendo en forma abierta y respetuosa a las personas. | Toma las decisiones considerando principalmente su propia opinión. | Llega con ideas preconcebidas, aunque demuestra apertura para considerar las opiniones de otros(as). | Muestra flexibilidad ante opiniones y feedback de otros(as) en la toma de decisiones. Escucha y verifica la comprensión del mensaje o idea, mostrándose respetuoso, abierto y considerando diferentes opiniones. | Demuestra nivel desarrollado y adicionalmente: Escucha activamente y verifica la comprensión del mensaje o idea, promoviendo la expresión de diferentes opiniones. Es capaz de soltar su propia agenda e ideas cuando es necesario. | Demuestra nivel avanzado y adicionalmente: Promueve el respeto por la expresión de diversas ideas y opiniones, siendo un ejemplo de esta conducta más allá de su equipo de trabajo. |