



Categoría: 5 - Comunicación en situación de crisis  
Título del programa: Plan C.O.V.I.D. / “Líderes Codelco en tiempos de crisis”  
Nombre de la compañía: Corporación Nacional del Cobre, Codelco  
Departamento/Área: Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos de Codelco

Persona/s responsable/s del plan de comunicación: Patricia Provoste, gerenta de Comunicaciones y Asuntos Públicos, y Paula López, jefa de Comunicaciones Internas de Codelco, con apoyo de la Agencia CBR.

## 1) Introducción (planteo y diagnóstico)

Codelco es una empresa autónoma, propiedad de todos los chilenos y chilenas, principal productora de cobre de mina del mundo, líder en reservas del mineral a nivel planetario y motor del desarrollo del país. Desde su nacionalización en 1971 hasta 2020 ha generado excedentes por US\$ 115 mil millones para el Estado de Chile y. Poseen activos por US\$ 42,2 mil millones y un patrimonio de US\$ 11,6 mil millones a diciembre de 2020. A la misma fecha contaba con una dotación propia de 14.509 personas, 18.770 contratistas de empresas de operaciones y servicios y 16.447 contratistas de empresas de inversión.

La empresa cuenta con diez centros de trabajo (incluyendo Casa Matriz y Vicepresidencia de Proyectos) y opera siete divisiones mineras: Chuquicamata, Ministro Hales, Radomiro Tomic, Gabriela Mistral, Salvador, Andina, El Teniente, además de la Fundición y Refinería Ventanas. La Casa Matriz se ubica en Santiago, desde donde se coordina la estrategia corporativa, desarrollada por un directorio de nueve integrantes y el presidente ejecutivo de la empresa.

Con el objetivo de reescribir el futuro de la empresa, asegurar su financiamiento y el desarrollo estructural necesario para posicionarse entre las mineras más competitivas del mundo, manteniendo el aporte al país por 50 años más, Codelco lanzó el año pasado su plan estratégico para la transformación 2020-2024. Esto significaba instalar nuevas formas de operar y una transformación cultural que, entre otros objetivos, busca implementar un Sello de Liderazgo que contempla cuatro dimensiones clave.

De este modo, “desarrollar a las personas y la organización” es uno de los habilitadores fundamentales de la transformación del negocio, que busca aumentar la productividad, instalar la excelencia operacional y en proyectos, y bajar los costos para convertir a Codelco en una empresa competitiva a nivel mundial.

El proceso de transformación se inició en diciembre de 2019 y cuatro meses después se enfrentó a una crisis sanitaria mundial. Ante un escenario incierto, nuevas formas de trabajar, objetivos desafiantes y una crisis global, la necesidad de contar con líderes que pudieran guiar a sus equipos sería clave para asegurar la seguridad y salud ocupacional al mismo tiempo que la continuidad operacional de Codelco.

La instalación progresiva del nuevo **Sello de Liderazgo** originalmente iría “de la teoría a la práctica”. Sin embargo, en el contexto de crisis sanitaria, la Corporación implementó un plan de formación “directamente desde la práctica en terreno”.

## 2) Propuesta/enunciado de campaña (estrategia)

El Plan C.O.V.I.D. o “Líderes Codelco en tiempos de crisis”, estuvo dirigido a los y las líderes de todos los centros de trabajo que componen Codelco y que tenían el rol de guiar a sus equipos de trabajo en escenarios volátiles, inciertos y complejos, y se desplegó pensando especialmente en la crisis sanitaria.

### Plan de comunicación para el líder de Codelco en situación de crisis

En un contexto de crisis, el rol del líder pasa a cumplir un papel protagónico con responsabilidad activa y directa por sobre cada una de las personas que tiene a su cargo. Cada líder de Codelco debía, en este escenario, asumir un rol protagónico tanto en las comunicaciones oficiales de cada centro de trabajo, como en el seguimiento en terreno frente al control y cumplimiento de planes de prevención, higiene y detección de contagios.

El objetivo de la estrategia comunicacional fue entregar una metodología de relacionamiento entre líderes y equipos, junto a un set de herramientas concretas de trabajo que apoyaran a los(as) participantes (**ejecutivos, supervisores, directores, superintendentes y operadores** y sus grupos de trabajo) en el vertiginoso e incierto escenario de la pandemia.

La iniciativa, que se replicó en todos los centros de trabajo de Codelco, se enmarcó dentro de una intervención cultural que buscó mejorar la “salud organizacional” de la Corporación, medida por la encuesta ITC (Índice de Transformación Codelco).

Para enfatizar el sentido urgente y realista de la situación, los y las líderes fueron los protagonistas de las cápsulas informativas dirigidas a sus equipos, apoyados desde la comunicación audiovisual, con infografías y esquemas que facilitaron la claridad en los mensajes.

- Cápsulas audiovisuales con líderes en terreno
- Mails informativos de buenas prácticas y logros
- Testimonios de procedimientos y cumplimientos
- Y todo lo que significara potenciar el sentido de equipo “en primera persona” desde cada líder en acción
- Conversatorios de los líderes vía Teams

### 3) Desarrollo/ejecución del plan (tácticas y acciones)

Para ello, se planificó semanalmente el despliegue de fichas de trabajo con reflexiones y acciones concretas, contenidas en cinco grandes misiones de liderazgo en contingencia y detrás del significado de cada una de las letras de la sigla C.O.V.I.D.:

Plan de Contingencia C.O.V.I.D.  
Guía de trabajo semanal

- C** Prácticas concretas de **Conexión** con información Covid-19 en Codelco para que todos estemos informados de primera fuente.
- O** Prácticas concretas de **Orientación** y conversación para aclarar dudas, despejar temores, derribar mitos y conservar una línea informativa veraz.
- V** Prácticas concretas de **Visibilización** de focos de productividad.
- I** Prácticas concretas de **Impulso** permanente para no bajar el ritmo de producción. (Activaciones digitales para energizar al equipo, momentos de arenga, instancias de distensión para recobrar energías).
- D** Prácticas concretas para la **Distinción** cotidiana del trabajo bien hecho en reuniones digitales y físicas con algún código de reconocimiento que sea informal, entusiasta, participativo y público para promover las buenas prácticas destacando a sus protagonistas, dignos de imitar.

La campaña de despliegue semanal se estructuró de forma integrada con las iniciativas que ya se encontraban desplegadas en las operaciones, comenzó a fines de abril de 2020 en el primer centro de trabajo y tuvo una duración de 25 semanas aproximadamente.

**Objetivo:** apoyar la continuidad operacional a través de la contención de los equipos de trabajo y líderes de la organización, manteniendo un vínculo con la Transformación Codelco y Estrategia Vicepresidencia de Recursos Humanos. Entregar herramientas de trabajo en terreno para contener las crisis y transformarlas en nuevos caminos.

#### Principales funciones:

- Identificar prioridades para acompañar la continuidad operacional desde la perspectiva de personas

- Conformar equipos de tarea para construir entregables prioritarios a ser distribuidos
- Participar con la mirada de personas en todos los elementos comunicacionales asociados a la contingencia
- Asegurar simplicidad en los contenidos

## Lunes

### GUIA SEMANAL x E-MAIL

- Bienvenida semanal con adelanto de los “artefactos de contención y comunicación” a recibir durante la semana.

### VIDEO MOTIVACIONAL x WHATSAPP

- Para iniciar semana con estímulo positivo a cada líder distribuía por WP un material para compartir (reenviar) a sus microcomunidades o grupo WP para mantenerse conectado con su equipo directo, adjuntando un mensaje ad-hoc a título personal.

### VIDEO DE RECONOCIMIENTO x WHATSAPP

- Para el fortalecimiento de la relación de los equipos, el/la líder desplegaba un **video** de reconocimiento durante la semana, siempre junto a un mensaje personalizado a sus reconocidos.

## Jueves

### E-MAIL

- *Tips* de contención y/o comunicación de RRHH

### MICROSOFT TEAMS

Conversación informal y participativa, moderada por líderes de distintos niveles cada semana.

## 4) Resultados y evaluación

**Más de 1.200 personas intervinieron en los conversatorios de “Líderes en tiempos de crisis”,** en los que recibieron apoyo, en momentos en que arreciaba la pandemia, para Conectar, Orientar, Visibilizar, Impulsar y Distinguir (C.O.V.I.D.).

Se calcula que **sus participantes impactaron, por su parte, a más de 10 mil personas** con mensajes transformadores para entregar apoyo e impulsarlas a su mejor versión.

Para identificar la percepción de utilidad del Programa Líderes en Tiempos de Crisis y la evaluación de los soportes comunicacionales que se desarrollan semanalmente, se realizó una encuesta de percepción de utilidad del programa (*online* y anónima) para los participantes. Una de las preguntas apeló directamente al impacto de esta iniciativa en sus equipos.

**Pregunta 1. ¿El programa te ha servido para tu gestión diaria como líder?**

Con una escala de **evaluación en la que 1 es la nota más baja y 5 la más alta**, del total de quienes contestaron la encuesta un 80,2% contestó esta pregunta evaluando con un promedio de 4,5. La dimensión mejor evaluada del programa fue el material de comunicaciones (4,3), seguido de la utilidad del programa (4,2), y el impacto en el equipo (4,1).

Se recibieron 151 comentarios de los cuales 120 fueron positivos (79,4%) y se destacó la mantención de la continuidad y calidad del material de comunicaciones recibido.

Un indicador certero de un plan bien ejecutado es que su estrategia además de entregar buenos resultados (hacer frente a la crisis), hiciera sentido a quienes participaron de ella. Esa es una forma efectiva de cambiar el cómo se trabaja. En este caso Codelco puso a prueba los principios y competencias de su Sello de Liderazgo y quienes lo vivieron lo evaluaron de forma positiva.

El **Índice de Transformación Cultural (ITC)** es una herramienta que define 9 dimensiones que permiten evaluar la capacidad de la organización para **ALINEAR, EJECUTAR E INNOVAR** y que son medidas al interior de las empresas a través de una encuesta anual (Encuesta ITC) a sus trabajadores, de manera anónima, voluntaria y confidencial:

Este año la adhesión a la encuesta aumentó considerablemente de un 48% a un 70,8% y la evaluación global creció de 58 a 63.

El liderazgo es una de las dimensiones que se mide para obtener este índice y una palanca clave en el proceso de transformación. En el resultado de la encuesta ITC 2020 fue una dimensión que creció de forma transversal en la percepción de los y las trabajadores(as)

- 
- Comparativo resultados 2019 vs 2020 para **ALINEAR**
    - Dirección ITC 2019: 64 ITC 2020: 68 **(+4 ptos)**
    - **Liderazgo** ITC 2019: **60** ITC 2020: **65** **(+4 ptos)**
    - Ambiente laboral ITC 2019: 52 ITC 2020: 55 **(+3 ptos)**
-

- Comparativo resultados 2019 vs 2020 para **EJECUTAR**
  - **Liderazgo** ITC 2019: **60** ITC 2020: **65** **(+5 ptos)**
  - Responsabilidad ITC 2019: 64 ITC 2020: 68 **(+5 ptos)**
  - Coordinación y Control ITC 2019: 55 ITC 2020: 60 **(+5 ptos)**
  - Capacidades ITC 2019: 73 ITC 2020: 77 **(+4 ptos)**
  - Motivación ITC 2019: 44 ITC 2020: 51 **(+7 ptos)**

- 
- Comparativo resultados 2019 vs 2020 para **INNOVAR** (*adaptarse al cambio*)
    - **Liderazgo** ITC 2019: **60** ITC 2020: **65** **(+5 ptos)**
    - Orientación externa ITC 2019: 58 ITC 2020: 61 **(+3 ptos)**
    - Innovación & Aprendizaje ITC 2019: 52 ITC 2020: 61 **(+9 ptos)**

Por otro lado, quienes lideran la Corporación resumen y explican que el último año fue muy difícil de manejar y, al mismo tiempo, de resultados más optimistas de lo que se podría haber esperado, considerando el complejo panorama de la epidemia mundial.

“La crisis sanitaria, lejos de detenernos, aceleró la innovación en nuestras formas de operar, **en los estilos de liderazgo** y en la manera de concebir la seguridad y la salud ocupacional”, afirmó Octavio Araneda, presidente ejecutivo de Codelco.

En 2020, Codelco generó para el país US\$ 2.078 millones de excedentes, 55% más que en 2019, y en el primer trimestre de 2021, US\$ 1.627 millones, treinta veces más que en el mismo período de 2020, cuando alcanzó US\$ 54 millones. En palabras del presidente de su directorio, Juan Benavides, “el empuje colectivo ante la adversidad tuvo como consecuencia una mayor producción de cobre, mejor productividad de nuestra empresa y excedentes por sobre lo comprometido, que ayudarán a mitigar a quienes vieron afectada de manera profunda su calidad de vida debido a la pandemia”.

Asimismo destaca que hubo enorme compromiso en quienes componen la compañía por cuidar a las personas y asegurar la continuidad, al comprender que ambas cosas eran directamente proporcionales.

**(Se adjunta)**

- Los resultados de la encuesta
- Resultados ITC

