



Categoría: 7 - Comunicación interna
Título del programa: Plan de Transformación Cultural / “Nos transformamos hoy por el futuro de Chile”
Empresa: Corporación Nacional del Cobre, Codelco
Departamento: Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos

Persona/s responsable/s del plan de comunicación: Patricia Provoste, gerenta de Comunicaciones y Asuntos Públicos.

Equipo consultor: Creación y producción de campañas internas y redes sociales
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. Se dedica principalmente a explorar, desarrollar y explotar recursos mineros, procesarlos para producir cobre refinado y subproductos, y luego comercializarlos a clientes en todo el mundo.

Desde su nacionalización en 1971 hasta 2020 ha generado excedentes por US\$ 115 mil millones para el Estado de Chile y posee activos por US\$ 42,2 mil millones y un patrimonio de US\$ 11,6 mil millones a diciembre de ese año. 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.

Con el fin de ser competitivos y mantener el aporte al país por 50 años más, nació la urgencia de transformarse. El Plan de Transformación Cultural busca asegurar el financiamiento y desarrollo de los proyectos estructurales de Codelco, bajo un trabajo en equipo, sin jerarquías y sin una competencia entre las divisiones. Para esto, se promueven nuevas formas de operar y, también, de liderar bajo un nuevo Sello de Liderazgo Codelco, con cuatro dimensiones clave en el trabajo en equipo, con énfasis en las habilidades blandas de los(as) trabajadores(as).

2) Propuesta/enunciado de campaña (estrategia)

En noviembre de 2019, la empresa inició un profundo plan de transformación cultural en busca de la excelencia operacional y en proyectos, a través del empoderamiento de las personas. Bajo ese contexto se lanza el **Plan Comunicacional Transformación Cultural 2020-2024**, enfocado en conseguir mejoras tanto en la producción como en la productividad, basada en una campaña clara dividida en ocho ejes temáticos en torno a los(as) trabajadores(as), bajo el lema **“Nos transformamos hoy por el futuro de Chile”**.

Estos ejes estratégicos se basan en cuatro habilitadores clave de la transformación que atraviesan todo este proceso:

- Sustentabilidad y seguridad
- Gestión del talento de las personas
- Adopción acelerada de tecnología e innovación
- Cumplimiento de las más altas exigencias de probidad y transparencia

Los canales de comunicación utilizados para este Plan de Transformación Cultural son:

Internos: mural, afiche, parantes, pendones, boletín, papelería de apoyo (*brochure* desplegable del programa), talleres, *mailing*, *intranet* (*banner* de cabecera en intranet corporativa), APP), PPTS/PDFS (*template* de ppt, *brochure* digital y fichas digitales por módulo), *whatsapp* (viralización de videos), revista digital (noticia o avisos en la revista digital Somos Codelco), *streamings* (gráficas que se pueden intervenir por medio de la aplicación *Teams*).

Internos y externos: *web* (*banner* y colores que se pueden intervenir) y redes sociales (*Instagram*, *Youtube*, *Facebook* y *Linkedin*).

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

Para la comunicación transversal del Plan de Transformación Cultural Codelco se construyó un nuevo lenguaje e identidad interna, sobre ocho ejes estratégicos en torno a sus trabajadores(as):

1. Sello de Liderazgo Codelco:

Se lanzó un plan comunicacional llamado Sello de Liderazgo Codelco, cuyo concepto es “Hoy más que nunca, necesitamos la mejor versión de ti”, para que los(as) líderes cumplan con las labores blandas de su labor y no sólo con las metas duras o cuantitativas. Se basa en cuatro ejes:

- 1.** Desarrolla personas
- 2.** Trabaja en equipo
- 3.** Conecta con un propósito y objetivo común
- 4.** Aspira a más y a la mejora continua

En primer lugar, se generó una estrategia comunicacional para dar a conocer y bajar internamente el Sello de Liderazgo. Luego, se creó una identidad, con un relato con un tono visual y se relevó la importancia de transformarlo a un lenguaje cercano. Al inicio de la pandemia se adaptó este programa y se generó el “Plan C.O.V.I.D. Líderes en tiempos de crisis”, en el que se intensificó la importancia de estas personas en medio de la incertidumbre.

2. Capacitación y Desarrollo

Durante 2020 se implementa la **UCodelco**, que busca garantizar que los procesos formativos sean eficientes, consistentes y de excelencia. Bajo el concepto “**Un nuevo espacio para desarrollar la mejor versión de ti**”, está alineado con el relato estratégico de líderes y cuenta con ocho academias de

aprendizaje (Digital, operaciones/FURE, Abastecimiento, Mantenimiento, Liderazgo, C+, Sustentabilidad y Seguridad & Salud Ocupacional, y Soporte) que tienen por objetivo apalancar la transformación, a través del desarrollo de capacidades en los(as) trabajadores(as) en todos los niveles de la Corporación.

Se lanzan, exitosamente, nuevos programas masivos, con la creación del nombre, logo, *slogan*, piezas gráficas y un documento editorial, además de videos de lanzamiento de las academias, que tuvieron una participación del 87% de la dotación de Codelco durante 2020.

3. Reconocimiento

Se lanza la campaña comunicacional **“Un reconocimiento para ti”**, para potenciar y reconocer a aquellas personas que representan y promueven el Sello de Liderazgo en su rol profesional, a través de la página de cada persona (GPS). El concepto principal es: “La mejor versión de ti, nuestro mejor ejemplo a seguir” y está dirigido a todos quienes día a día son referentes de los comportamientos y buenas prácticas que Codelco desea impulsar. Para esto, se lanza el nombre, logo y slogan del programa en un evento interno con un video, piezas gráficas, un *paper* digital paso a paso para entender y reconocer, y un documento editorial del plan.

o

4. Comunicación

En mayo de 2020, implementamos una revista digital semanal interna para promover el “Plan de acción Coronavirus”, que a partir de agosto de 2020 se transformó en una revista llamada **“Somos Codelco”**. A través de ella, por primera vez en la historia de Codelco existe un lenguaje común en todos sus centros de trabajo. Este medio de comunicación troncal, inédito en la minería, vino a integrar y promover todo lo que es y hace la Corporación como una sola empresa. Se divide en cuatro secciones:

1. **Juntos nos cuidamos:** asociado a proteger a las personas y asegurar la continuidad operacional, bajo un control continuo de la pandemia.
2. **Nuevas formas de operar:** asociado a la innovación en la operación. Caben todos los temas que desafían el paradigma de seguir haciendo las cosas como siempre se habían hecho.
3. **Comprometidos con el futuro de Chile:** asociado a asegurar los excedentes comprometidos al país.
4. **Transformación en acción:** asociado a sostener los Planes de Implementación Tácticos de mayor relevancia de la estrategia 2021.

5. Seguridad

Con el objetivo de poner la seguridad primero y que sea parte de todos los procesos en la Corporación, en abril de 2021 se lanza la **nueva Estrategia de Gestión Corporativa en Seguridad y Salud Ocupacional SSO Codelco 2021-2024**. Bajo el concepto “Tu vida siempre en primer lugar” se difunden los primeros videos y gráficas para conducir el proceso de transformación creando una cultura de seguridad, a través de cuatro pilares estratégicos que son parte de esta propuesta:

1. **Riesgos críticos:** Enfocado en controles preventivos y que los procesos y sistemas aseguren la verificación y mejoramiento.
2. **Liderazgo:** Conecta el Sello de Liderazgo con la visión y estrategia de seguridad, a través de la Academia de Liderazgo.
3. **Cultura de excelencia:** Conecta la seguridad con la excelencia operacional en todo orden de proyectos.
4. **Aprendizaje:** A través de la analítica de datos (modelos preventivos de seguridad) se monitorea la calidad de las investigaciones y se mejoran.

6. Salud Ocupacional

Codelco cuenta con exigentes protocolos de prevención de riesgo que ponen el cuidado de la persona como prioridad. Con la llegada del Covid-19, estos protocolos se intensifican y se lanza una campaña preventiva llamada “**Juntos nos cuidamos**”, un plan de acción corporativo extensivo a la comunidad para enfrentar la emergencia sanitaria. Sus etapas hasta ahora:

1. **Primera etapa:** Entrega de información diaria clave y permanente sobre el virus, a través del “Plan de acción Coronavirus”, con diversas medidas.
2. **Segunda etapa:** Relato estratégico con foco en la trazabilidad dentro y fuera de Codelco. El concepto central fue: Te queremos sano, pero también seguro.
3. **Tercera etapa:** Videos testimoniales de personas contagiadas y de videos preventivos sobre la trazabilidad en el verano de 2021. El concepto central fue: Este verano no bajemos la guardia. Partamos por casa.
4. **Cuarta etapa:** Videos testimoniales de personas inoculadas, de un experto en el tema y del refuerzo del calendario de vacunación. El concepto central fue: La vacunación en Chile ya está en marcha. Partamos por casa.
5. **Quinta etapa:** Lanzamiento de la nueva Estrategia de Seguridad SSO 2021 a nivel corporativo, enfocada en la continuidad comunicacional

(“te queremos seguro”) y en la comunicación preventiva del Covid-19 (“te queremos sano”).

7. Diversidad e Inclusión

En octubre de 2020 se lanza el programa **Seis dimensiones de la Diversidad e Inclusión Codelco**, que busca generar una cultura sobre la diversidad de las personas y reconocer que las distintas perspectivas le dan valor a la empresa. El objetivo es que se convierta en una palanca clave de la transformación y que a nivel comunicacional se integre a toda la organización. Por esto, bajo el concepto “**Así giramos en torno a ti en Codelco**” se plantea entender estas clasificaciones desde seis dimensiones:

1. **Generaciones:** trabajo en equipo y compromiso entre distintas generaciones.
2. **Talentos:** atraer y formar equipos de talentos multidisciplinarios.
3. **Cultura de origen:** entender y dar la bienvenida a todas las culturas y orígenes.
4. **Capacidades:** generar espacios inclusivos para personas con capacidades diferentes.
5. **Orientación sexual:** crear un espacio de respeto a la diversidad sexual.
6. **Equidad de género:** aumentar la dotación femenina en la representación total.

Para la campaña se crea el nombre, logo y slogan del programa, piezas gráficas, un documento editorial y un video de lanzamiento, entre otros.

8. Sustentabilidad

En 2020 se incorpora con fuerza una mirada para la sustentabilidad en Codelco, que compromete públicamente metas explícitas a 2030.

Para ello, se lanza un nuevo plan de Desarrollo Sustentable Codelco, en el que se crea el nombre, logo y slogan del programa bajo el concepto “**Cinco compromisos de desarrollo sustentable en nuestras manos**”. Se hace un video presentando la campaña, con un documento editorial del programa, piezas gráficas y un juego interactivo para educar y saber qué tan informadas están las personas sobre los siguientes compromisos:

- **Compromiso 1:** Menor huella de carbono.
- **Compromiso 2:** Menor huella hídrica.
- **Compromiso 3:** Economía circular.
- **Compromiso 4:** Nuevo estándar en depósitos de relaves.

- **Compromiso 5:** Desarrollo del territorio con valor social.

4) Resultados y evaluación

Al finalizar abril de 2021 Juan Benavides, presidente del directorio de Codelco anunciaba que la cuprífera había alcanzado los US\$ 1.627 millones de excedentes en el primer trimestre y explicaba: "Nuestra estrategia de transformación, que busca la excelencia de las operaciones y del diseño y ejecución de los proyectos, para posicionarnos entre las empresas más competitivas de la industria en 2024, se refleja en estos excelentes resultados".

La transformación de las empresas pasa por la transformación de sus personas. Una señal muy importante para medir la efectividad del plan que desarrolla actualmente la minera es el **Índice de Transformación Cultural (ITC)**, herramienta que define 9 dimensiones que permiten evaluar la capacidad de la organización para ALINEAR, EJECTUAR E INNOVAR y que son medidas anualmente al interior de las empresas a través de la Encuesta ITC.

Al comparar estas tres medidas en 2020 respecto de 2019, obtuvimos un aumento considerable de puntos en esta encuesta, en áreas como liderazgo, responsabilidad, ambiente laboral, entre otros. Y la adhesión total aumentó de un 48% a un 70,8% y la evaluación global creció de 58 a 63 (se adjuntan resultados).