

Encuesta ITC

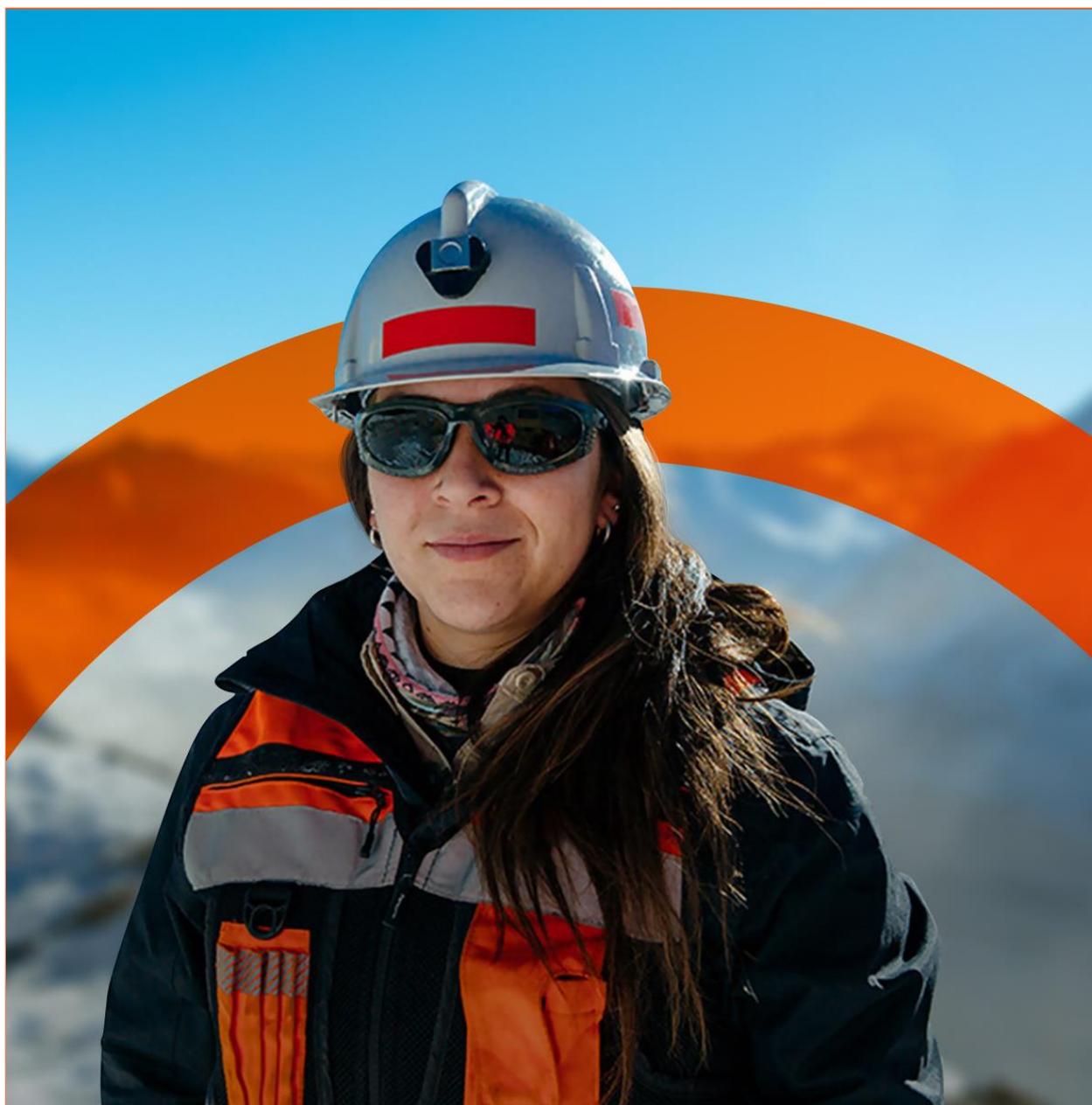
# CONTAMOS CONTIGO

## RESULTADOS INDICE DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL CODELCO

Vicepresidencia de Recursos Humanos

Enero 2021





## Cultura Organizacional un Habilitador del Valor

### Índice de Transformación Cultural Codelco

- Resultados 2020
- Vínculo con C+
- Reflexión y Priorización de Elementos 2021

# Las empresas exitosas gestionan con el mismo rigor su Desempeño y su Cultura



## Desempeño del Negocio

Lo que la empresa entrega a sus inversionistas en **términos financieros y operacionales**, evaluados a través de utilidad neta, retorno sobre capital empleado, retornos totales a inversionistas, costos netos operacionales, y valores



## Cultura Organizacional

La manera como una organización se **alinea** a sí misma, **ejecuta** con excelencia, y se **renueva** para lograr las aspiraciones de desempeño sosteniblemente



**Las organizaciones que se enfocan en mantener la Cultura en cuartiles superiores tienen un desempeño mayor a sus pares**

### Entre industrias

Las empresas saludables, independientemente del sector comercial, superan el desempeño del mercado de acciones<sup>1</sup> por

**X3**

### Entre Empresas

Las empresas que se concentran en la salud muestran un

**9%**

de incremento en las ganancias antes de intereses, impuestos y amortización después de un año

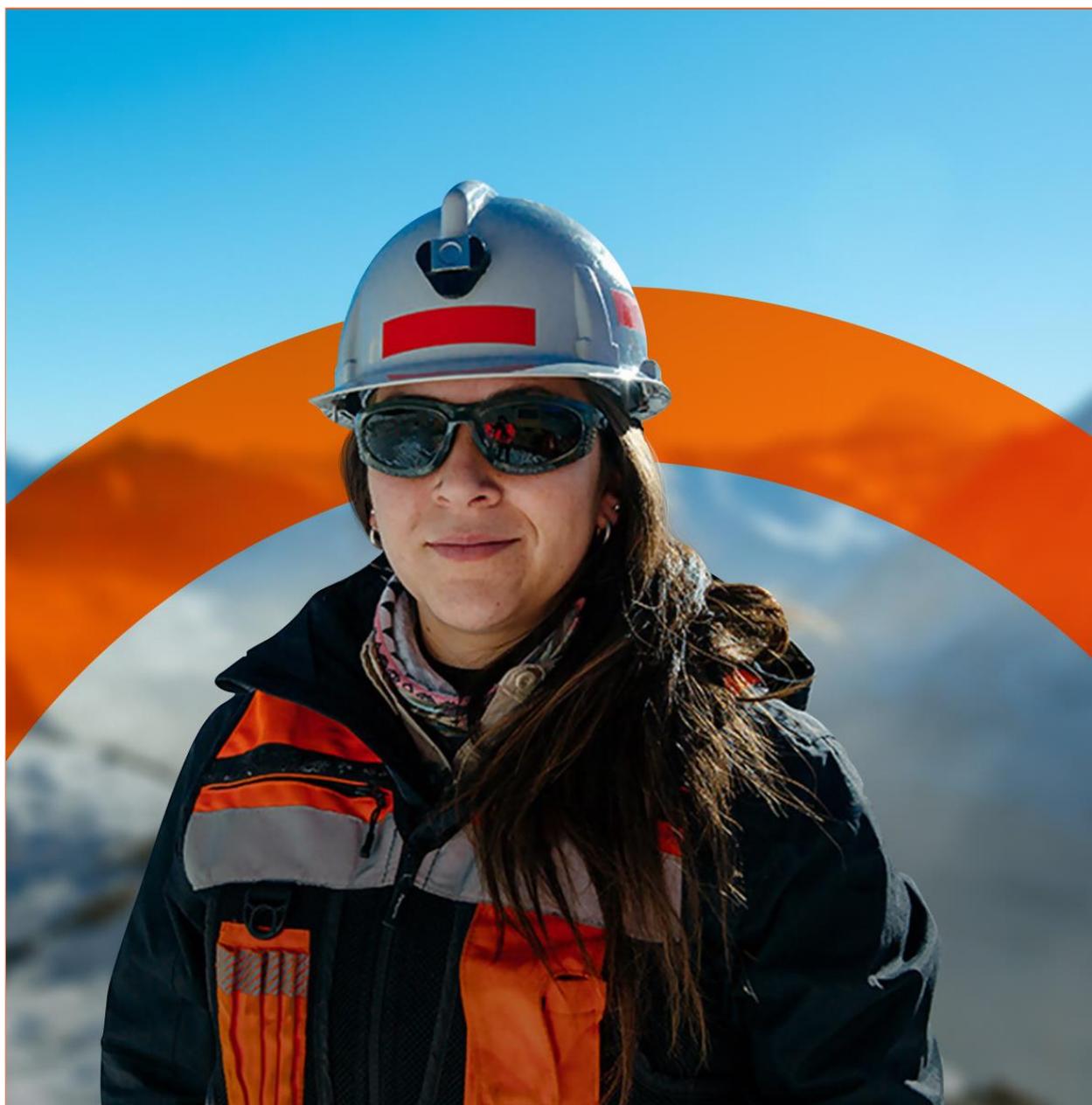
### Dentro de las Empresas

La salud/cultura constituye hasta un

**50%**

de variación de desempeño entre unidades

<sup>1</sup> Representa el retorno total para los accionistas (Total Return to Shareholders, TRS) de un promedio de 9 años para empresas saludables, en comparación con las no saludables en la base de datos de McKinsey Fuente: Práctica Organizacional de McKinsey & Company



## Cultura Organizacional un Habilitador del Valor

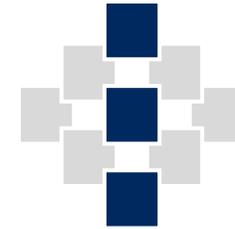
### Índice de Transformación Cultural Codelco

- Resultados 2020
- Vínculo con C+
- Reflexión y Priorización de Elementos 2021

# La Cultura Organizacional se compone de 9 dimensiones que miden la capacidad de la organización de **Alinear, Ejecutar e Innovar**



**Estas 9 dimensiones representan lo que la organización es**



## Alineación

¿Las personas están alineadas a la visión, estrategia, cultura y valores de la organización?



## Ejecución

¿Las personas pueden desempeñar sus funciones con las capacidades, procesos y nivel de motivación actuales?



## Adaptación al cambio

¿Cómo la organización entiende, interactúa, responde y se adapta a su situación y ambiente externo?

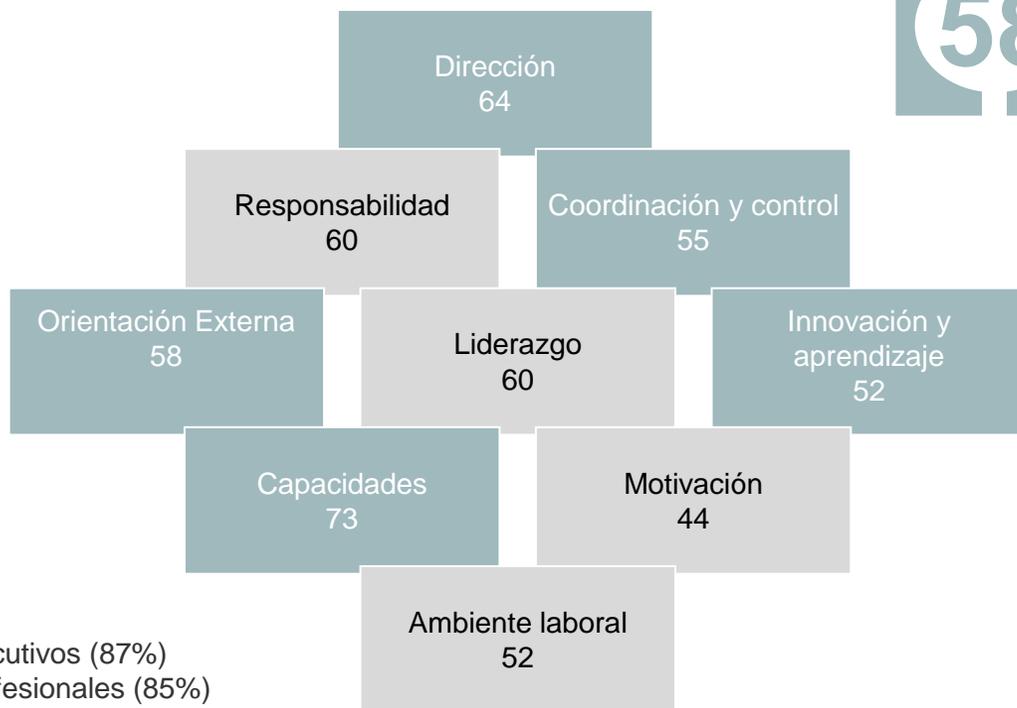
# Logramos un importante avance en participación y resultados en Cultura Organizacional

Resultados esperados en primer año con plan de intervención cultural: 3 – 5 puntos de crecimiento promedio (McKinsey & Company)

**Benchmark:** ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior  
**Comparación:** ● Significativamente más fuerte<sup>1</sup> ● Comparable ● Significativamente más débil<sup>1</sup>

## 2019 – Participación de 48% (n:8.194)

58



Ejecutivos (87%)  
 Profesionales (85%)  
 Operativos (37%)

## 2020 – Participación de 70,8% (n:10.284)

63



Ejecutivos (95%)  
 Profesionales (92,9%)  
 Operativos (63,2%)

(1)El nivel de significancia estadística está en p = .05. Calculado en base a la distribución de resultados, el tamaño de la población y el tamaño de la diferencia de puntos.

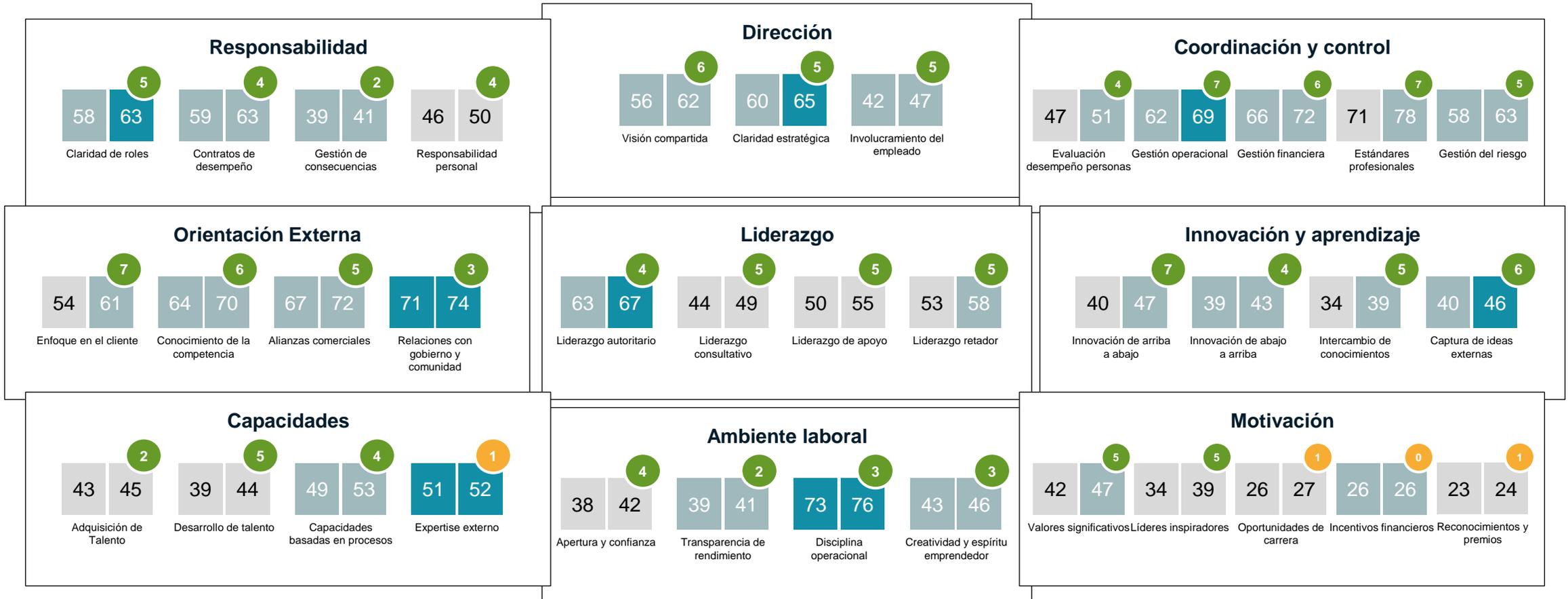
Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823).2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)

# Mapa de resultados ITC Codelco 2020 aperturado por elementos

**Aumentamos en todos los elementos, sólo “incentivos financieros” se mantuvo en resultado global**

**Benchmark:** ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior

**Comparación:** ● Significativamente más fuerte<sup>1</sup> ● Comparable ● Significativamente más débil<sup>1</sup>



## ## 2019 vs 2020  
Comparación de encuestas

(1) El nivel de significancia estadística está en  $p = .05$ . Calculado en base a la distribución de resultados, el tamaño de la población y el tamaño de la diferencia de puntos.

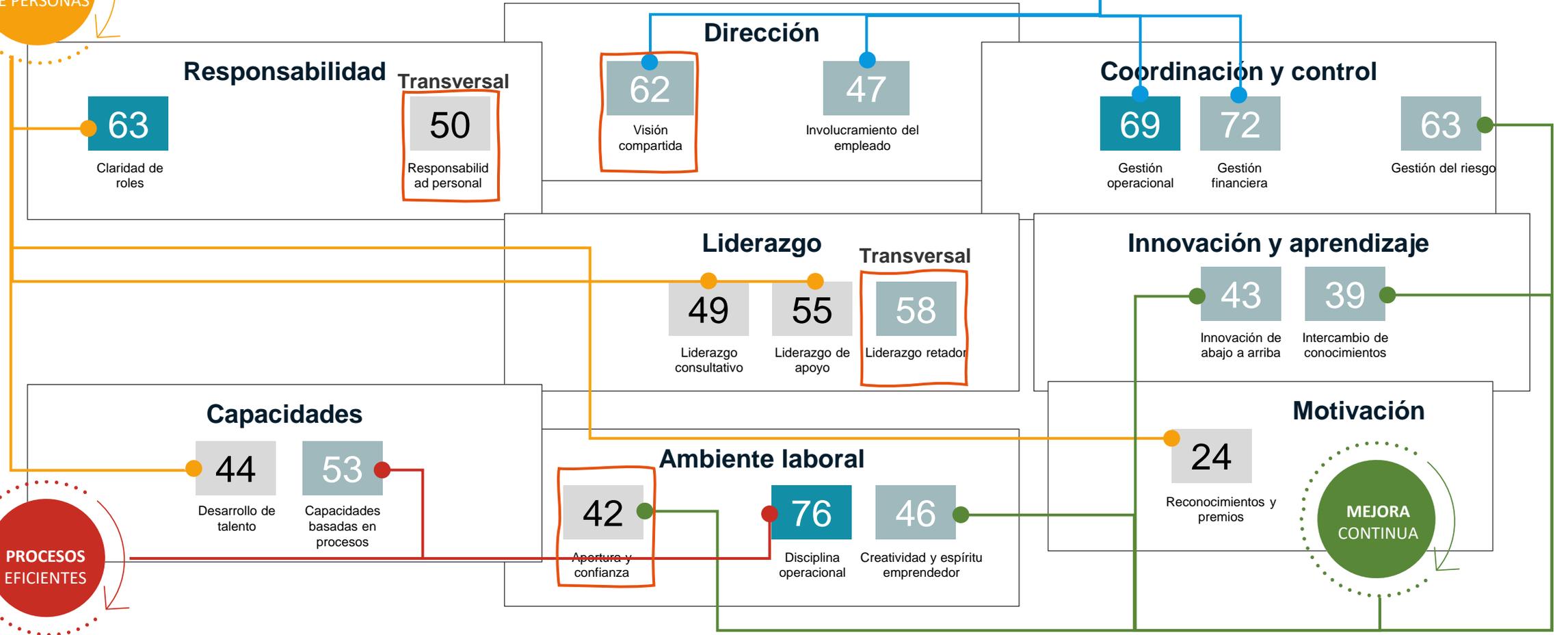
Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823). 2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)

# 18 de estos elementos son prácticas clave para habilitar el modelo de Excelencia Operacional

Operacional



Priorizados 2020



Fuente: ITC 2020 (n=10.284); Benchmark: Global (n=2,831,869, no. encuestas=823)

Benchmark: ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior



# Profundizando en los 4 elementos de ITC que priorizamos, nos encontramos que a nivel Corporativo hemos incrementado entre 4 y 6 puntos

Benchmark: ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior

	Descripción	2019	2020	
<b>Liderazgo</b> Liderazgo Retador	Llevar a sus equipos a hacer más de lo que piensan posible	53	58	Δ+5
<b>Dirección</b> Visión Compartida	Compartir la estrategia de Codelco hasta llegar al primer trabajador/a	56	62	Δ+6
<b>Responsabilidad</b> Responsabilidad Personal	Reforzar el sentido de pertenencia e incentivar que las personas pongan un interés personal en su trabajo	46	50	Δ+4
<b>Ambiente Laboral</b> Apertura y Confianza	Fomentar la honestidad, transparencia, y un diálogo abierto y sincero, abordando temas que afecten a los y las trabajadoras	38	42	Δ+4

Aspiración para el primer año de transformación era incrementar 6 puntos en cada elemento priorizado de ITC

# Evolución del resultado global de ITC y sus 4 elementos priorizados aperturado por Centros de Trabajo

**Benchmark:** ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior

**Comparación:** ● Significativamente más fuerte ● Comparable ● Significativamente más débil

	Codelco		CM		VP		RT		CH		MH		GM		SAL		AND		VEN		DET	
Año	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20
ITC	58	63	58	69	59	70	67	71	54	53	60	66	69	66	53	59	44	58	65	70	61	65
Δ	5		11		11		4		-1		6		-3		6		14		5		4	
Visión Compartida	56	62	52	75	59	77	63	69	58	48	50	62	69	69	50	55	35	53	72	75	61	68
Liderazgo Retador	53	58	54	72	61	76	57	61	46	50	52	56	67	66	47	50	43	53	57	58	57	63
Apertura y Confianza	38	42	41	57	40	58	47	49	32	29	37	45	60	58	36	38	25	35	45	45	39	46
Responsabilidad Personal	46	50	46	63	51	64	55	56	40	39	42	52	61	55	40	43	35	46	52	58	51	55
% Participación	48%	70,8%	88%	93,4%	93,0%	96,6%	62%	76,3%	25%	57,9%	75%	92,4%	75%	91,0%	86,0%	97%	57%	83%	66%	82,9%	32%	50,2%

# Evolución del resultado global de ITC y sus 4 elementos priorizados aperturado por Vicepresidencias y estamento

**Benchmark:**  Decil Superior  Cuartil Superior  Segundo Cuartil  Tercer Cuartil  Cuartil Inferior

**Comparación:**  Significativamente más fuerte  Comparable  Significativamente más débil

	Codelco		Ejecutivo		Profesional		Operativo	
Año	19	20	19	20	19	20	19	20
<b>ITC</b>	58	63	58	79	60	69	56	59
<b>Δ</b>	5		21		9		3	
<b>Visión Compartida</b>	56	62	51	86	61	75	53	55
<b>Liderazgo Retador</b>	53	58	63	87	62	74	45	50
<b>Apertura y Confianza</b>	38	42	48	72	43	57	34	34
<b>Responsabilidad Personal</b>	46	50	61	81	50	64	42	43
<b>% Participación</b>	48%	70%	87%	95%	85%	93%	37%	63%

# GRACIAS POR CONTAR CONTIGO

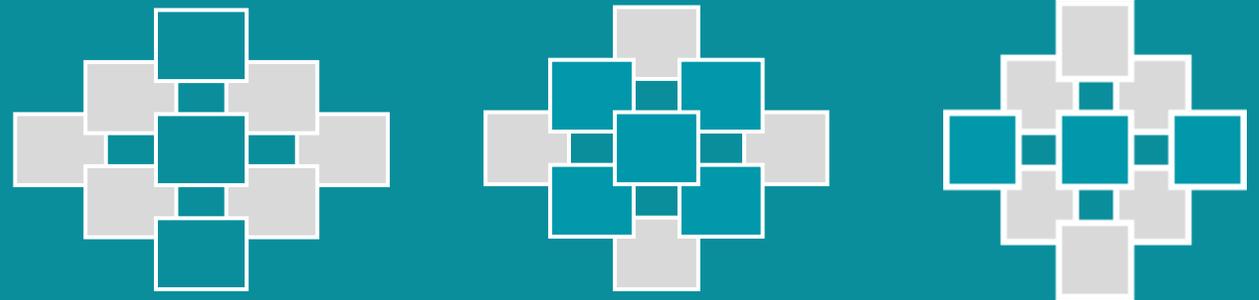
Con tu respuesta a la Encuesta de ITC 2020 y la de todos y todas en Codelco, ahora podremos saber con mayor precisión cómo estamos avanzando y cómo seguimos mejorando nuestro proceso de transformación cultural.

Muy pronto compartiremos contigo los resultados.

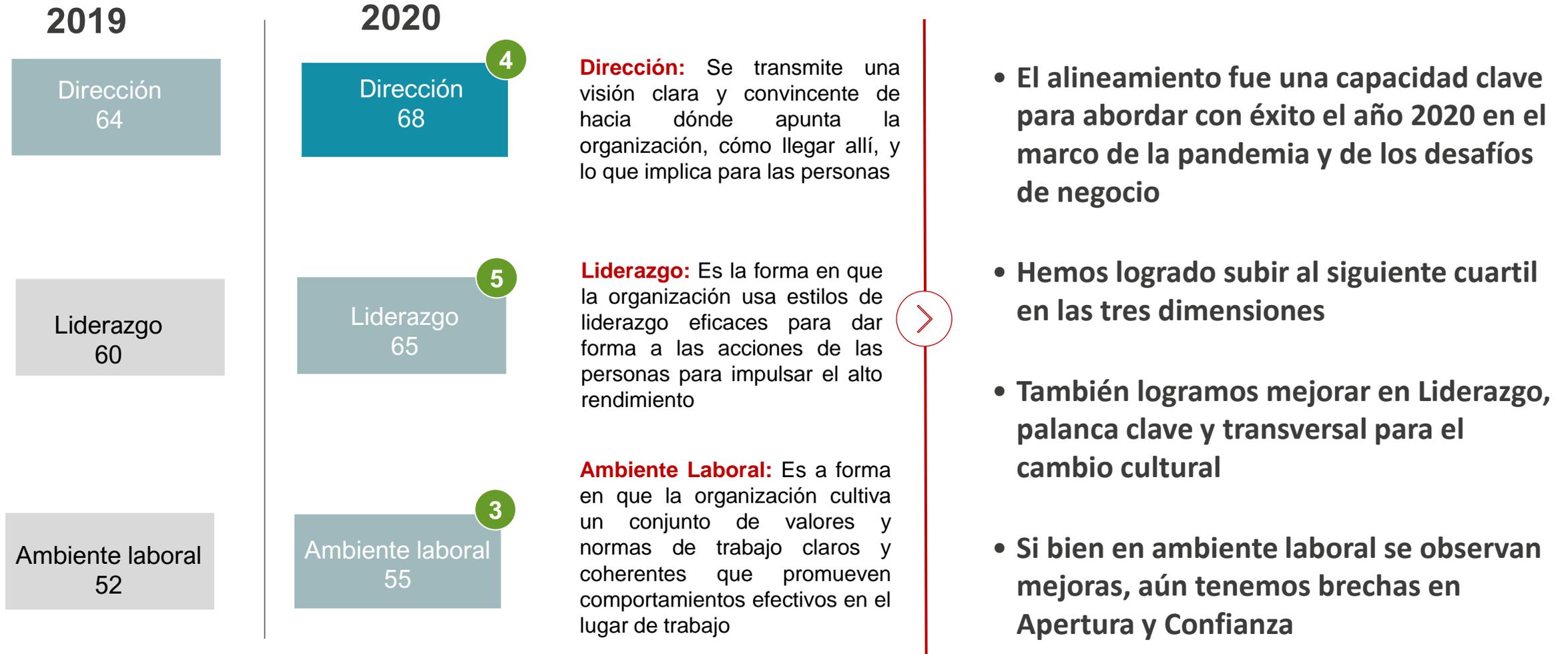
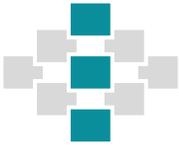
100%  
NECESARIA  
CONFIDENCIAL  
ONLINE



## Comparativo de Resultados 2019 y 2020 por Capacidad



# Resultados comparativos respecto a la capacidad de la organización para **Alinear**



Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823).2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)

# Resultados comparativos respecto a la capacidad de la organización para **Ejecutar**



2019



**Responsabilidad:** Es la forma en que la organización garantiza que las personas comprendan lo que se espera de ellas, tengan la autoridad suficiente y se sientan responsables por la obtención de resultados

**Capacidades:** Es la forma en que la organización garantiza que las aptitudes y los talentos institucionales estén en el lugar adecuado para ejecutar la estrategia y generar una ventaja competitiva

2020



**Coordinación y Control:** Es la forma en que la organización evalúa y administra consistentemente los negocios y los riesgos, y actúa para abordar problemas a medida que surgen

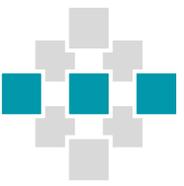
**Motivación:** Es la forma en que la organización desarrolla la lealtad y el entusiasmo de los empleados, e inspira a las personas a realizar un esfuerzo extraordinario para ofrecer su máximo rendimiento



- La capacidad de ejecución también presentó un fortalecimiento importante con un incremento significativo en todas las dimensiones
- En particular, 3 dimensiones avanzaron del último al tercer cuartil
- Para continuar fortaleciendo la motivación, el elemento de Reconocimiento y Premios cobra relevancia, habilitando al mismo tiempo el despliegue de C+ y el Sello de Liderazgo

Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823).2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)

# Resultados comparativos respecto a la capacidad de la organización para **Adaptarse**



## 2019



**Orientación Externa:** Es la forma en que la organización se involucra con Stakeholders externos (clientes, proveedores, socios, y otros) para generar y ofrecer valor más efectivamente, tanto ahora como en el futuro

**Liderazgo:** Es la forma en que la organización usa estilos de liderazgo eficaces para dar forma a las acciones de las personas para impulsar el alto rendimiento

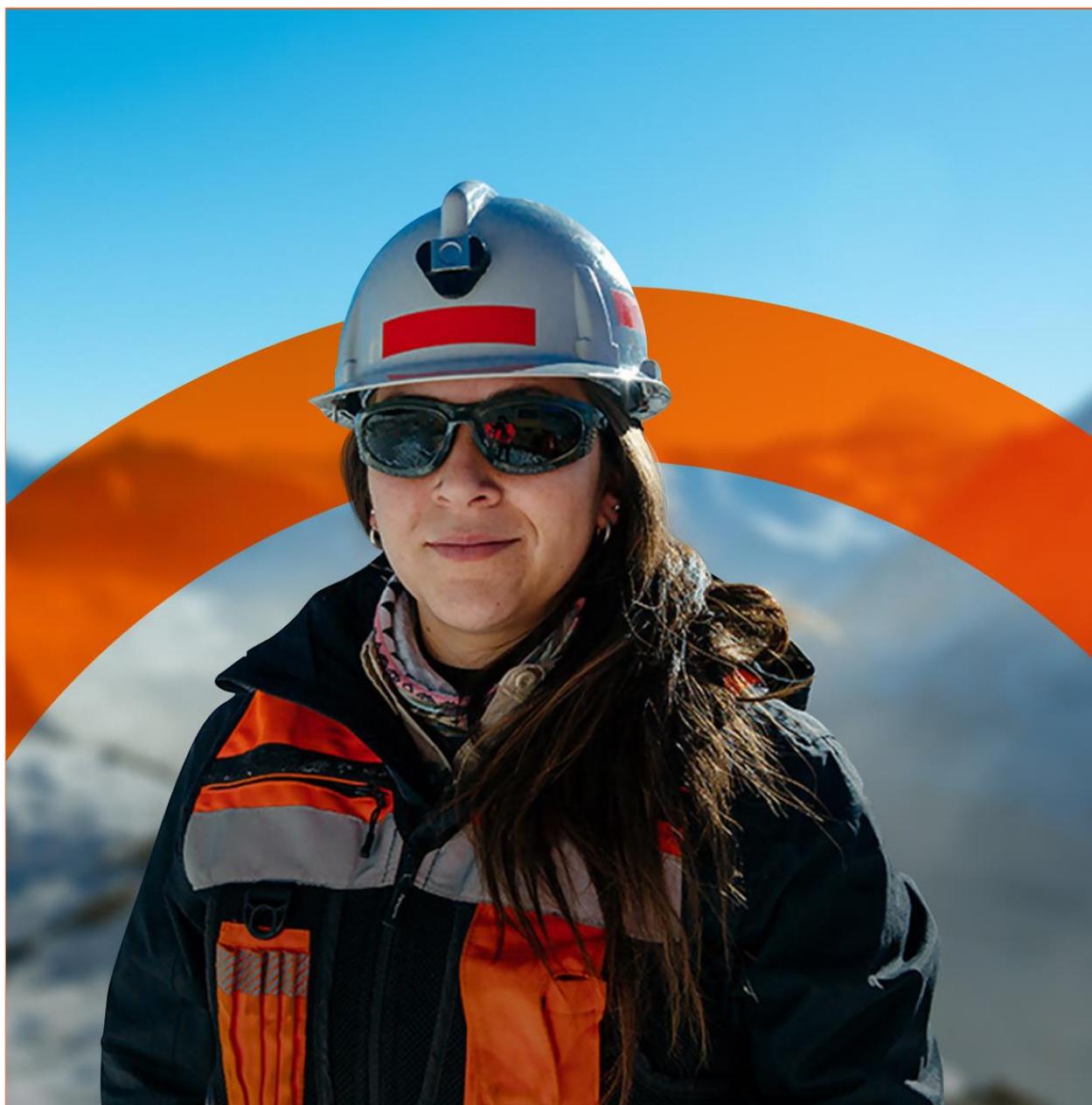
**Innovación y Aprendizaje:** Es la forma en que la organización alienta y aprovecha nuevas ideas, incluyendo desde la innovación radical hasta la mejora progresiva, para que la organización pueda evolucionar y crecer efectivamente a través del tiempo

## 2020



- Se percibe una mejora respecto a la capacidad de adaptarse a los cambios que tiene la organización
- En particular, la dimensión de innovación y aprendizaje fue la que presentó el mayor incremento significativo de las 9 dimensiones del ITC
- Como siguiente paso, es fundamental continuar profundizando en la innovación desde la base de la pirámide y favorecer el flujo de conocimientos dentro de la organización, ambos elementos que habilitan C+ y el sello de liderazgo

Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823).2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)



## Cultura Organizacional un Habilitador del Valor

### Indice de Transformación Cultural Codelco

- Resultados 2020
- Vínculo con C+
- **Reflexión y Priorización de Elementos 2021**

# Reto 2021: ¿Cómo aceleramos el cambio cultural en Codelco para ajustarlo a las necesidades de la estrategia de negocios?



Trabajo en grupos

20 minutos

## Reflexión resultados 2020 y focos 2021:

- Teniendo en cuenta los resultados logrados en el último año en Cultura ¿Existe algún nuevo elemento de ITC que debamos priorizar a nivel transversal?

## Entregable:

- Cerrar elementos de ITC Transversales a ser priorizados para el abordaje 2021

# Distribución de grupos

## Mesa 1

Sergio Herbage

Mario Orellana

Mauricio Barraza

Francisco Balsebre

Oscar Flores

## Mesa 2

Gerhard von Borries

Lorena Ferreiro

Alejandro Rivera

Rodrigo Barrera

Lindor Quiroga

## Mesa 3

Patricio Vergara

Ricardo Weishaupt

Nicolás Rivera

Renato Fernández

Julio Díaz

## Mesa 4

José Sanhueza

Christian Toutin

André Sougarret

Andrés Music

Álvaro García

Carlos Alvarado

## Mesa Apoyo

Octavio Araneda

Rodrigo Herrera

Mary Carmen Llano

Jorge Sanhueza

Julián Mansilla

Cesar Márquez

### Líder objetivo

Asegura que se respondan preguntas y se concreten acuerdos

### Líder dinámica

Asegura cumplimiento de comportamientos clave

### Apoyos

Asegura riqueza discusión, cumpl. dinámicas y foco estratégico

# Trabajo en Grupos: Cerrar Priorización de Elementos 2021

Priorizados 2020

Propuesta  
Priorizados 2021



**Benchmark:** ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior  
**Comparación:** ● Significativamente más fuerte<sup>1</sup> ● Comparable ● Significativamente más débil<sup>1</sup>



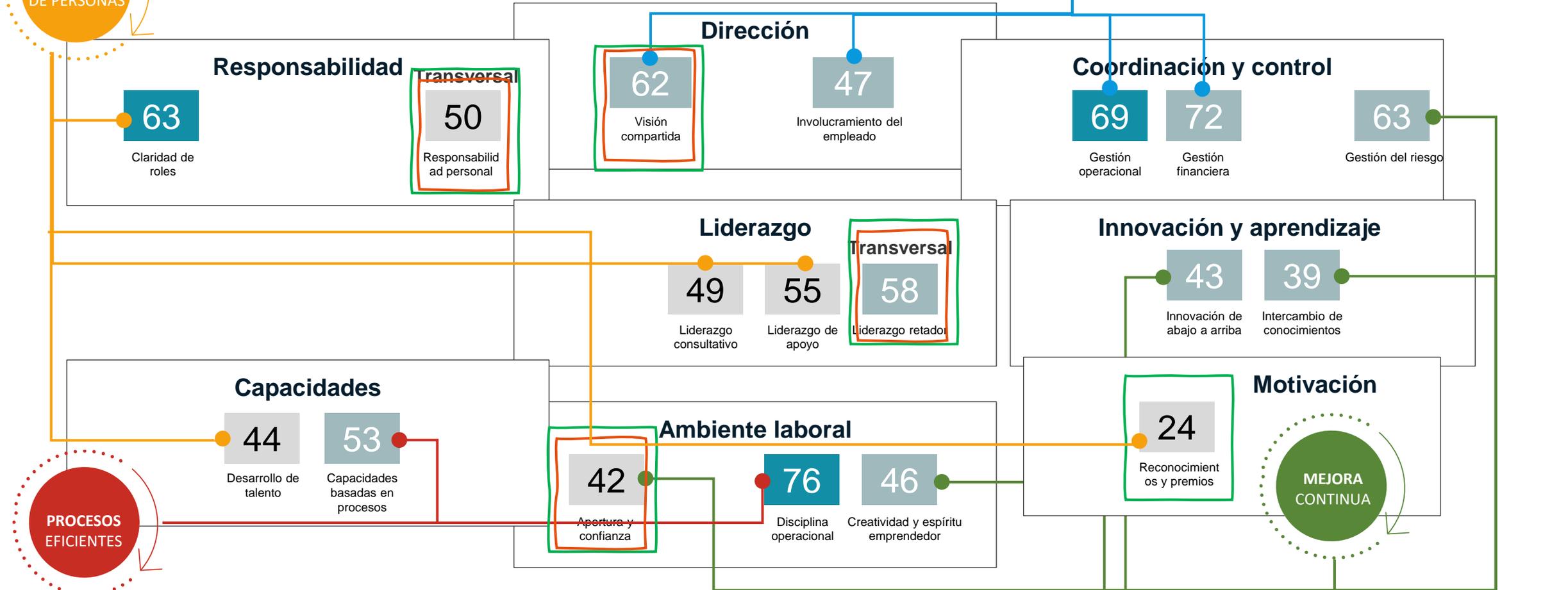
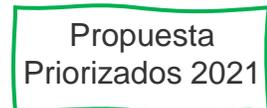
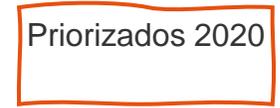
## ## 2019 vs 2020  
Comparación de encuestas

(1) El nivel de significancia estadística está en  $p = .05$ . Calculado en base a la distribución de resultados, el tamaño de la población y el tamaño de la diferencia de puntos.

Fuente: Codelco 2020 (n=10284); Benchmark: Global (n=2.831.869. no. encuestas=823).2019 (n=8194); Benchmark: Global (n=2877871. no. encuestas=878)

# Trabajo en Grupos: Cerrar Priorización de Elementos 2021

18 de estos elementos son prácticas clave para habilitar el modelo de Excelencia Operacional



Fuente: ITC 2020 (n=10.284); Benchmark: Global (n=2,831,869, no. encuestas=823)

Benchmark: ■ Decil Superior ■ Cuartil Superior ■ Segundo Cuartil ■ Tercer Cuartil ■ Cuartil Inferior



# Reto 2021: ¿Cómo aceleramos el cambio cultural en Codelco para ajustarlo a las necesidades de la estrategia de negocios?

**B**

## Plenaria y próximos pasos 20 minutos

- ◇ Reflexionar en plenaria acerca de los logros y barreras en términos de Cultura que enfrentamos en la Corporación
- ◇ Un/a representante del grupo presenta su propuesta a los demás integrantes del taller, buscando integrar las opiniones para buscar el resultado en equipo
- ◇ Vicepresidente de Recursos Humanos resume y define siguientes pasos

**Durante el mes de Enero 2021 realizaremos un trabajo por Centro de Trabajo:**

1. Revisar en detalle los resultados y definir plan de acción.
2. Identificar áreas de mayor captura de valor ¿dónde aceleramos el cambio cultural? / **CÓMO**



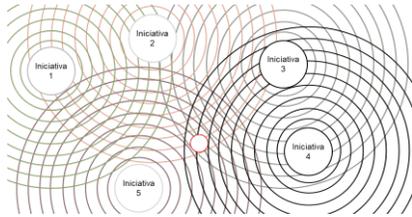
# La metodología para las Intervenciones Culturales considera 5 pasos que son diseñados y ejecutados con equipos multidisciplinarios



**Priorización de áreas e iniciativas que aportan el 80% del valor** de la estrategia de negocios, diagnosticando según nivel de disrupción, salud y desempeño histórico

ICM	DET	DM	DM	DM	DET	DM	DM
Taller de Planificación (A y B)	Optimización de Mapa	Taller de Planificación	Taller	Taller (C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)	Optimización de Mapa	Taller de Planificación	Optimización de Mapa

**Mapeo de la población específica a ser impactada** para habilitar la captura de valor, estas áreas serán los focos de atención para intervenciones culturales



**Identificación de mentalidades y conductas específicas** en divisiones y funciones corporativas, con foco en elementos priorizados de ITC y prácticas de gestión C+ con insuficiente nivel de madurez



Utilizando el modelo de influencia, **se definen acciones concretas para modificar la cultura + liderazgo** y estas se integran en las iniciativas de valor generando mayor integración en el proceso de cambio.



Evaluación intermedia de la salud organizacional, **observando evolución en los elementos priorizados para retroalimentar y ajustar las intervenciones culturales**

Elemento 1	xx %	●
Elemento 2	xx %	●
Elemento 3	xx %	●
Elemento 4	xx %	●
Elemento 5	xx %	●

# Anexo

---



# Liderazgo y Dirección - Dos de las 9 dimensiones del ITC (1/5)

## Liderazgo

**Liderazgo autoritario:** enfatizan la jerarquía y la presión gerencial para obtener resultados

**Liderazgo consultativo:** involucran y empoderan a los empleados a través de la comunicación, consulta y delegación

**Liderazgo de apoyo:** generan un entorno positivo que se caracteriza por la armonía en el equipo, el apoyo, y la preocupación por el bienestar de los empleados

**Liderazgo retador:** alientan a los empleados a enfrentarse a desafíos difíciles y a hacer más de lo que pensaron que era posible

## Dirección

**Visión compartida:** Marcar la dirección con la creación y comunicando una imagen convincente y vívida del futuro

**Claridad estratégica:** Indicar una dirección y una estrategia claras para ganar, y traducir esto en metas y objetivos

**Involucramiento del empleado:** Involucrar en el diálogo sobre la dirección de la organización y analizar qué papel jugarán en su implementación



### Liderazgo

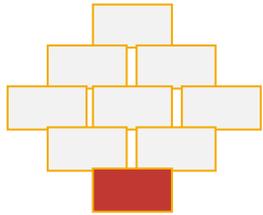


### Dirección



# Ambiente Laboral y Responsabilidad - Dos de las 9 dimensiones del ITC (2/5)

## Ambiente laboral



**Apertura y confianza:** Se fomentan la honestidad, la transparencia y el diálogo sincero y abierto

**Transparencia de rendimiento:** énfasis en los resultados y logros, con una sana competencia interna para impulsar el desempeño

**Disciplina operacional:** Se promueven estándares claros de comportamiento y desempeño, con un monitoreo de adhesión

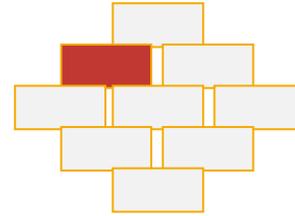
**Creatividad y espíritu emprendedor:** Se da apoyo a la innovación, la creatividad y la toma de iniciativas



### Ambiente laboral



## Responsabilidad



**Claridad de roles:** creación de una estructura clara, roles y responsabilidades

**Contratos de desempeño:** creación de objetivos claros y metas formales y explícitas de desempeño

**Gestión de consecuencias:** conexión de recompensas y consecuencias con el desempeño individual

**Responsabilidad personal:** creación de un sentido de incumbencia individual y responsabilidad personal



### Responsabilidad



# Coordinación y Control + Capacidades - Dos de las 9 dimensiones del ITC (3/5)

## Coordinación y Control

**Evaluación de desempeño personal:** evaluaciones formales de desempeño, seguimiento para coordinar y controlar los flujos de talento

**Gestión operacional:** indicadores clave de desempeño operacionales, métricas para monitorear y gestionar el desempeño en la empresa

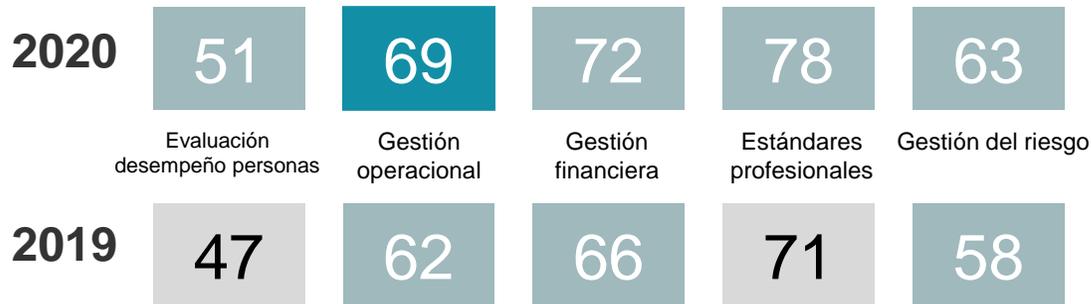
**Gestión financiera:** indicadores clave de desempeño financieros y en la asignación y control de los recursos financieros

**Estándares profesionales:** normas, políticas y estándares claros para establecer expectativas de comportamiento y hacer que se cumplan

**Gestión del riesgo:** Identificar y mitigar los riesgos anticipados y responder rápidamente ante problemas inesperados a medida que surgen



### Coordinación y control



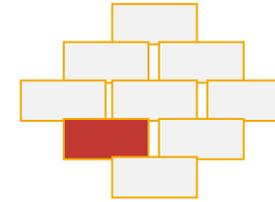
## Capacidades

**Adquisición de talento:** Contratar el talento adecuado

**Desarrollo de talento:** Desarrollar los conocimientos y las aptitudes

**Capacidades basadas en procesos:** Integrar las capacidades y 'know-how' a través de métodos y procedimientos

**Expertise externo:** Recurrir a recursos externos para llenar brechas de capacidad



### Capacidades



# Motivación + Innovación y Aprendizaje – Dos de las 9 dimensiones del ITC (4/5)

## Motivación

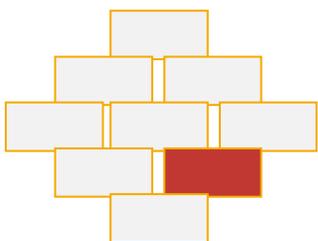
**Valores significativos:** valores convincentes y significativos

**Líderes inspiracionales:** Inspirar a los empleados a través del aliento, la orientación y el reconocimiento

**Oportunidades de carrera:** Ofrecer oportunidades de carrera y desarrollo

**Incentivos financieros:** Ofrecer recompensas financieras relacionadas con el desempeño

**Reconocimientos y premios:** Ofrecer recompensas no financieras y reconocimientos



### Motivación



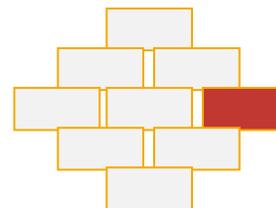
## Innovación y Aprendizaje

**Innovación de arriba hacia abajo:** iniciativas de alta prioridad patrocinadas por los líderes de mayor antigüedad

**Innovación de abajo hacia arriba:** Fomentar y recompensar la participación de los empleados en nuevas ideas e iniciativas de mejora

**Intercambio de conocimientos:** Facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos a través de toda la organización

**Captura de ideas externas:** Importar ideas y mejores prácticas desde fuera de la organización

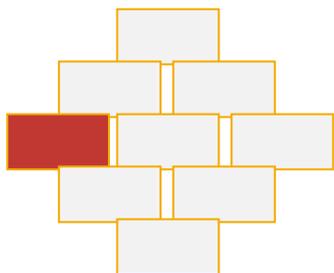


### Innovación y aprendizaje



# Orientación Externa - Una de las 9 dimensiones del ITC (5/5)

## Orientación Externa



**Enfoque en el cliente:** Comprender a los clientes y responder a sus necesidades

**Conocimiento de la competencia:** Adquirir y usar información sobre la competencia para tomar decisiones comerciales informadas

**Alianzas comerciales:** Construir y mantener una red de socios comerciales externos

**Relaciones con gobierno y comunidad:** Desarrollar relaciones sólidas con el público, las comunidades locales, el gobierno y las agencias reguladoras



## Orientación Externa

2020

61

70

72

74

Enfoque en el cliente

Conocimiento de la competencia

Alianzas comerciales

Relaciones con gobierno y comunidad

2019

54

64

67

71



ITC

ÍNDICE DE  
TRANSFORMACIÓN  
CODELCO