

Postulación Codelco
Premios Eikon 2023

**iVAMOS
CODELCO!**

Más conectados. Mejor informados.

Número y nombre de la categoría a inscribirse: N°7 – Comunicación interna

Capítulo: General

Título del caso: Vamos Codelco

Nombre de la empresa o institución: Codelco

Departamento, área que desarrolló el plan: Comunicaciones internas corporativas

Persona/s responsable/s del plan de comunicación: Paula López, Jefa Comunicaciones Internas Corporativas y Claudio Bustos, Planner estratégico de CBR Comunicación.

1.- INTRODUCCIÓN – Diagnóstico

Codelco es una empresa autónoma chilena, 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 el año 2020 ha generado excedentes por US\$ 115 mil millones para el Estado de Chile. Posee activos por US\$ 42,2 mil millones y un patrimonio de US\$ 11,6 mil millones a diciembre del 2022.

A diciembre del 2022 cuenta 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 ocho divisiones mineras: **Chuquicamata, Ministro Hales, Radomiro Tomic, Gabriela Mistral, Salvador, Andina, Ventanas y El Teniente**. La Casa Matriz se ubica en Santiago y es donde se coordina la estrategia corporativa desarrollada por un directorio integrado por 9 personas y un presidente ejecutivo.

Los(as) conocimos y los(as) escuchamos

A finales del año 2021 Codelco realizó, en diferentes divisiones, conversaciones íntimas, profundas y cercanas con sus trabajadores(as) para poder escucharlos(as), saber qué piensan, qué sienten y para qué ellos(as) creen que existe Codelco.

Hubo aspectos relevantes en lo comunicativo y lo que piensan los(as) trabajadores(as). Por ejemplo, muchos planes de comunicación e información no llegan a puerto para el Rol B, el más grande de la Corporación, ya que son los(as) trabajadores(as) que están en faenas. En los diarios murales existe un exceso de información (creen que al ser parte del paisaje debiera ser mucho menos). El computador no es parte de la vida laboral (por ende, no se revisa el email) y cuando se revisa, hay un exceso de correos, mirándose sólo los que envía el jefe. En terreno, donde no existe señal de celular, sólo la radio es el gran canal de comunicación interna donde se habla de “tú a tú”.

2.- Propuesta / Enunciado de campaña

Tendimos puentes de contacto

Debido al diagnóstico ya realizado se lanzó el programa VAMOS CODELCO, el cual tuvo como objetivo poder acercar y comunicar a los(as) diferentes trabajadores(as) de Codelco con las principales noticias y acontecimientos que han sucedido en las divisiones y Corporación a través del canal más efectivo: sus propios(as) jefes(as). Para poder ejecutarlo, se hizo mediante una cadena de comunicación donde la Casa Matriz de Codelco le hacía la bajada informativa a cada director(a) de comunicación divisional (Dicos). Estos últimos se juntaban con los(as) supervisores(as) en terreno para entregarles herramientas y kit para facilitar su rol ante los(as) operarios(as)



Estos encuentros permitirían unir y trabajar para estar vinculados con el sello de liderazgo que está ejecutando Codelco de conectarse con el mismo propósito, integrarse como equipo, desarrollar los talentos y desafiarse para ir más allá.

Objetivo esencial:

- Sintetizar y vincular comunicacionalmente con la audiencia interna más relevante de Codelco, pero a la vez, la más desconectada de las comunicaciones internas y corporativas, dadas su compleja labor en sus diferentes áreas.

Objetivos comunicacionales:

- Categorizar a los líderes de Codelco como los principales medios de comunicación y que tengan una responsabilidad directa sobre los equipos de trabajo con sus colaboradores(as).
- Apoyar estratégicamente con una pauta comunicacional para generar reuniones quincenales breves pero eficientes y contundentes para cumplir el objetivo esencial.
- Subir el grado de adhesión de los trabajadores/as mineros/as en la encuesta de Índice de Transformación Cultural. (ITC)

3.- Desarrollo/ Ejecución del plan

Propuesta específica para VAMOS Codelco

La comunicación a medida

3.1.- Naming

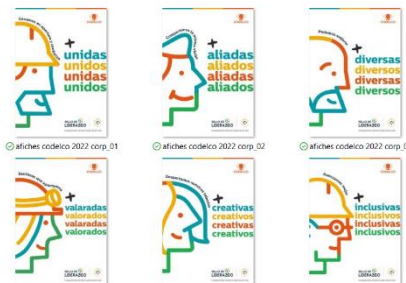
VAMOS CODELCO es una instancia quincenal donde los(as) líderes se reúnen con sus equipos para poder informar los hitos y planes de acción que está llevando Codelco en su camino para realizar la transformación de la Corporación.

Trabajamos un acróstico con la palabra VAMOS en la cual cada letra significaba uno de los 5 principales ejes que se comunicarán en cada encuentro y que permitirán estar mejor conectados como equipo y mejor informados como Corporación.



3.2.- Identidad

Generamos una identidad creando diferentes personas para la campaña, siendo ellos hombres, mujeres, contratistas en faena, con pelo largo, con pelo corto, con barba, con aro, etc. La idea era mostrar la mayor diversidad posible de trabajadores y trabajadoras que son parte de la Corporación.



3.3.- Relato estratégico de conexión

Se trabajo un relato estratégico y una completa campaña comunicacional para inundar el ambiente mientras se invitaba a los(as) trabajadores/as a conversar quincenalmente en algún momento de la faena sobre 5 temas claves que permitirán estar más conectados como equipo y mejor informados como Corporación. Esto, a partir del trabajo diario que realizan, asumiendo con orgullo y sin temor una labor de alta especialización, gran concentración y riesgo permanente.



3.4.- Pieza física esencial

Se le hizo entrega de una pieza estratégica para darle a cada líder y así poder realizar el encuentro quincenal con sus trabajadores(as). Este documento impreso en formato folleto incluía el relato estratégico de la campaña y los principales hitos que han sucedido en cada uno de los ejes de la palabra VAMOS. El apoyo estratégico para los líderes se hizo con una pauta que consideraba 5 objetivos comunicacionales.

Por una parte, estaban reflejadas breves palabras del gerente general de cada división. También una noticia específica asociada al negocio/metás. Además, un tema relevante/contingente vinculado a programas de Recursos Humanos, Seguridad Laboral, Salud Ocupacional, ITC, entre otros.

Se incluyó en esta pieza una dinámica simple para el ejercicio de habilidades de liderazgo asociadas a contención, cercanía, sentido de equipo y/o eficiencia operativa, cerrando con una estimulación del reconocimiento grupal y personal de manera clara, visible y pública de manera permanente.



3.5.- Difusión / implementación de los encuentros VAMOS Codelco

Implementamos en cada centro de trabajo

En las diferentes ediciones de la revista interna Somos Codelco se difundieron los encuentros que se realizaron y la importancia que han tenido para poder llegar con las informaciones a los diferentes trabajadores(as) que históricamente no veían la información.

Así, por ejemplo, se comunicó en septiembre del 2022 que los jefes(as) de turno de Codelco se movilizaron en terreno para llevar a cabo la transformación que tuvo como fin impulsar la creación de un sentido de responsabilidad personal, marcar la dirección mediante la creación y comunicación de una imagen convincente y vívida de cómo será el futuro.

Jefes(as) de turno de Codelco movilizan en terreno la transformación

Posicionar como protagonistas de la transformación a los jefes y jefas de turno ha sido el objetivo que, desde el año pasado, la Corporación ha impulsado con los centros de trabajo. Para esto, se creó un programa de empoderamiento de estos líderes operacionales, enmarcado en el Rollo de Liderazgo y el sistema de Gestión CX, que les entregó herramientas para movilizar a sus equipos. Hasta este momento.

La iniciativa, que dura seis meses y se realiza a través de talleres presenciales periódicos y desafíos de campo, les entrega instrumentos para que desarrollen a sus equipos y mejoren sus desempeños; aseguran la comunicación de doble vía constante a través de sus subordinados(a) a ser parte de la solución de problemas operacionales; y, promueven cuenta sus ideas y su voz a través de CX.

COMUNICACIÓN CON EL FUTURO DE CHILE

- “En el primer semestre de 2022, 100% de los(as) jefes(as) de turno fueron parte del proceso de empoderamiento para estar alineados con la estrategia y propósito de Codelco y ser parte de la transformación”.
- “Ha ayudado a identificar oportunidades y fortalecer la comunicación y capacidades del equipo”.
- “Tenemos una gran oportunidad al juntarnos todos y todas para compartir e intercambiar ideas respecto de cómo estamos en las operaciones y qué cosas podemos hacer de forma distinta”.

Más de **1.700 retroalimentaciones** entre jefes(as) de turno y trabajadores(as)

Más de **500 ideas** propuestas en CX

2.685 operadores y operadoras educados a través de sus jefes(as)

7 divisiones

- Rubemiro Tomco
- El Teniente
- Chacabambilla
- Saberes Mástel
- Minister Hales
- Andina
- Saberes

50 talleres realizados

100 minutos de competencia por taller

166 jefes(as) de turno en programas de empoderamiento

“Este es otro paso en la transformación. Buscamos la cercanía, la comunicación efectiva, abierta y confiable para lograr los resultados en seguridad, producción, costos y excedentes. Ha sido muy empoderadora la experiencia”.

Chadler Cavero, gerente general de la División Chacabambilla y operador del programa

“Estos(as) líderes se despliegan en el día a día con los(as) trabajadores(as), saben cuáles son sus motivaciones, fortalezcas y oportunidades. Desde la mirada de la pirámide invertida, tienen la gran oportunidad de desarrollar, con mayor velocidad y profundidad, a sus equipos”.

Mery Carmen López, gerente de Transformación Cultural y Formas Operativas

En estos encuentros los líderes alentaron a los trabajadores(as) a enfrentarse a desafíos difíciles, fomentando la honestidad, transparencia y diálogo sincero. Con esto, se desarrollaron conocimientos y aptitudes de las personas para ofrecer reconocimientos para fomentar el alto rendimiento.



4.- RESULTADOS

Nos dieron feedback

A septiembre del 2022 se habían realizado:

- 50 talleres en las diferentes divisiones
- 1.700 retroalimentaciones entre jefes(as) de turno y trabajadores(as)
- 100 matrices de competencias.

En estos talleres hubo:

- más de 500 propuestas para Idear C+.
- 166 jefes(as) de turno cursaron el programa de empoderamiento
- 2.605 operadoras(as) fueron impactados a través de sus jefaturas.

El ITC (Índice de Transformación Cultural) es un instrumento que se utiliza en diferentes empresas para poder medir el ambiente laboral interno. En la medición 2022 se le dio visibilidad al rol operativo donde todos los centros de trabajo construyeron su propósito y se pudo entrenar a los jefes(as) de turno para la apertura y confianza.

El ITC 2022 arrojó que en el análisis de los resultados hubo un incremento de un 5% del nivel de respuestas respecto al año anterior en segmento trabajadores. Esto se atribuye a que se fue a buscar a las personas que están “desconectadas” de las campañas de comunicación de la compañía, siendo éste un logro a destacar.

Ante el ítem del ITC de que “La empresa tiene una visión del futuro que es fácil de comprender y es significativa para las personas”, el 69% de los trabajadores y trabajadoras, señala que está de acuerdo, subiendo así 1 punto respecto del 2021. Ante el ítem “La visión

de la empresa se comunica claramente a toda la organización”, el 60% señaló estar de acuerdo, manteniéndose de un año a otro y subiendo en 5% la participación.

4.1.- RESUMEN

VAMOS CODELCO consistió en un plan de trabajo que comenzó a partir de diferentes talleres de escucha que se realizaron para entender cómo son los trabajadores de Codelco, qué piensan y qué sienten. En estos se pudo comprobar que el Rol Operativo B, aquellos trabajadores(as) que están en faena, están muchas veces desconectados de los planes de comunicaciones que se trabajan en la Corporación.

Este plan de trabajo consistió en la realización de encuentros quincenales donde los líderes se reunirían con los(as) trabajadores(as) que tienen a cargo donde se informaban noticias específicas asociadas al negocio, además de incorporar temas relevantes de la contingencia y realizar dinámicas para poder fortalecer el sentido de pertenencia.

Se trabajó en una identidad de la campaña, creándose un naming, que tuvo el nombre de VAMOS Codelco, además de una identidad, relato estratégico de conexión y una gestión fuera de serie de los jefes de turno en todas las divisiones.

4.2.- ¿POR QUÉ LA CONSIDERAMOS UNA CAMPAÑA EXITOSA?

- A) Porque se logró conectar** con el rol que más dificultades ha tenido Codelco para llegar con comunicaciones, el Rol B, esto porque muchos de ellos están en terreno, no utilizan computador y el celular lo designan para otros fines.
- B) Porque se empoderó a los líderes** al ser ellos los encargados de encabezar los encuentros quincenales VAMOS Codelco donde se reunirían con los(as) trabajadores(as) para comunicar los hitos más relevantes.
- C) Porque se subió en el Índice de Transformación Cultural (ITC)** con un incremento general del 5% en avance de conocimiento, atribuido esto a que ahora los(as) trabajadores(as) están mejor informados(as) de lo que está sucediendo dentro de la organización.