

Compromiso con el bienestar y desarrollo de nuestra gente



La sociedad del futuro apostó por la energía eléctrica. ¿Estamos preparados para enfrentar ese desafío? ¿Estamos desarrollando las capacidades humanas para operar sistemas cada vez más automatizados? ¿Contamos con las habilidades para adaptarnos a los continuos cambios tecnológicos y culturales que se vienen?

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN DE TALENTO

¿Por qué es relevante?

Los principales facilitadores para el cumplimiento del plan estratégico de Transelec son sus colaboradores. Los altos estándares de calidad que exige nuestro trabajo, sumado a los crecientes y diversos desafíos que enfrenta la industria, nos obligan a atraer, reclutar, formar, motivar y mantener a profesionales preparados en las distintas áreas que requiera la Compañía. Nuestros colaboradores representan un 9% de nuestra Huella de Valor (ver pág. 17) US\$ 48,0 millones fueron pagados en 2017 a través de remuneraciones y beneficios; lo que se distribuyó en 529 personas. De ellos, un 2% corresponde a directivos (gerente general y primera línea), un 21% a jefaturas (mandos medios), un 71% a profesionales y técnicos, un 6% a administrativos.

En los últimos años nuevos actores han ingresado al sector transmisión, lo que ha generado una mayor competencia, tanto por los proyectos que ofrece el mercado, como por los especialistas que se desempeñan en esta industria. A esta realidad se suma que la sociedad, el contexto empresarial y laboral están en proceso de cambio. Las empresas deben insertarse en un mundo diverso, que exige flexibilidad, colaboración e integración transversal con las diferencias. Las nuevas generaciones, en particular los llamados "millennials", están buscando aportar en empresas y trabajos con sentido; para ellos la flexibilidad laboral y el uso de nuevas tecnologías son esenciales al momento de escoger un lugar para trabajar.

Contexto regulatorio

En Chile los aspectos laborales deben regirse acorde al Código del Trabajo; la Inspección del Trabajo es la entidad pública que tiene el rol de fiscalizar su cumplimiento. La anunciada Reforma Laboral, que comenzó a regir en 2017, introdujo modificaciones a dicho Código, presentando un nuevo contexto regulatorio no solo a las empresas, sino también a los trabajadores y sindicatos. Una nueva legislación en el tema de inclusión laboral (Ley 20.015) fue promulgada en 2017, en ella se definen porcentajes mínimos de dotación de personal con discapacidad¹⁶.

¹⁶ Ley 20.015 define una cuota de 1% de la dotación de personal para personas en situación de discapacidad, en empresas con más de 100 trabajadores.



Desafíos del capital humano en el futuro

La relación de las personas con el trabajo ha cambiado radicalmente. Si para nuestros padres permanecer en un mismo lugar era un privilegio, para las actuales generaciones es impensado. Hoy, los profesionales buscan mucho más que una buena renta o estabilidad, lo que ha obligado a las empresas a generar nuevas estrategias para captar y retener el talento.

En Transelec nuestro foco ha sido poner a las personas en el centro de la estrategia. Esto, sumado a una buena estructura de beneficios, ha derivado en un muy buen clima laboral. Un trabajo que comenzamos hace 10 años y en el que para focalizar los puntos de mejora, ha sido clave la Encuesta *Organizational Health Index (OHI)* que realiza la Consultora Mc Kinsey y que se aplica a los trabajadores para evaluar nueve dimensiones de la salud organizacional.

Desde el primer año de la encuesta nos hicimos cargo de las brechas, utilizando como principal apalancador del buen clima, el liderazgo. Fomentamos el desarrollo de nuevas habilidades en nuestros profesionales, dando un espacio importante a las competencias transversales. Fue así, como la última medición nos otorgó 81 puntos, lo que implica estar en el 10% superior de la base de McKinsey & Co, que mide este indicador en empresas de todo el mundo.

Esta tarea, sumada a nuestras buenas relaciones laborales, al respeto de nuestros valores corporativos y a una constante mirada del entorno, nos ha permitido construir una organización muy atractiva para trabajar, no sólo por las oportunidades profesionales que ofrece, sino también por el sello que tiene. Un sello que nos enorgullece y nos diferencia, pero que también nos desafía a seguir consolidando.

¿Cómo lo gestionamos?

La política de selección de Transelec consiste en encontrar los mejores talentos para que formen parte de la organización. Se enfoca en reclutar a los jóvenes que serán el futuro de la empresa. Así, los esfuerzos de los últimos años apuntan a transformar a la Compañía en una empresa más visible para el mercado y más atractiva para los nuevos profesionales. Para ello se ha posicionado en las principales plataformas y redes laborales, y ha modernizado los sistemas de información para mejorar la gestión de este proceso. Obviamente, sin abandonar otras prácticas exitosas, como la participación en ferias laborales organizadas por algunas de las mejores universidades del país.

Organización y relaciones laborales

La responsabilidad en los temas laborales depende de la vicepresidencia de Recursos Humanos que reporta al Gerente General. En Transelec existen 2 sindicatos, con los que se mantiene una comunicación permanente y de confianza a través de reuniones periódicas. Un 69% de los trabajadores son socios de alguno de los sindicatos.

Capacitación y liderazgo

Consciente de su liderazgo en el sector de transmisión, Transelec implementa programas de capacitación que tienen por objetivo el desarrollo de sus colaboradores, tanto en el ámbito de la especialización técnica como en habilidades de gestión. Estos programas se centran en las brechas detectadas en las evaluaciones de desempeño individuales y en los focos corporativos de la organización. Durante 2017 la capacitación fue de 40,4 miles de horas totales, que corresponden a 76,4 horas promedio anuales por colaborador, con una inversión de 1.752 US\$/colaborador.

Para el desarrollo de talentos, Transelec ha definido como primera fuente de reclutamiento la búsqueda al interior de la Compañía. De hecho, sobre un 80% de las nuevas jefaturas corresponde a profesionales que trabajan en la empresa.

Preparar a los líderes para los desafíos futuros es uno de los objetivos centrales de la política de personas. Desde 2014 la Compañía avanza en el Centro de Formación de Liderazgo de Transelec, en conjunto con la Universidad Adolfo Ibáñez. En 2017 el énfasis estuvo en la cimentación de los conceptos adquiridos en liderazgo. 110 jefes realizaron un programa de mantenimiento que les permitió reforzar lo aprendido y alinearse con las necesidades estratégicas de la empresa. Los temas que



se trataron en este curso fueron: liderazgo personal, habilidades de comunicación y relacionamiento, liderar a otros, apertura al cambio, liderar el negocio y liderazgo en seguridad. Entre los participantes había 24 jefes nuevos. Varios de ellos habían asumido gracias a nuestra política de promociones internas. Durante el año 2017 continuamos trabajando en el Programa de Gestión del Conocimiento Big Bang, que contempla, entre otras actividades, la realización de charlas relacionadas con el quehacer de la Compañía, utilizando el sistema de *streaming* para llegar a los trabajadores de regiones. Por su parte, el programa de Maestros, que se inició el año 2007, sigue realizándose todos los años con la finalidad de que profesionales con una vasta experiencia y especialización, traspasen sus conocimientos a los colaboradores más jóvenes.

Diversidad e inclusión

En 2017 nos propusimos el desafío de potenciar la diversidad e inclusión dentro de la organización. Para ello, realizamos un levantamiento corporativo sobre nuestras percepciones acerca de estos dos conceptos, e instalamos el debate en nuestro Comité Ejecutivo. La Política de Inclusión y Diversidad de Transelec comenzará a aplicarse en 2018.

Reconocimiento

Transelec cuenta con un programa de Reconocimiento, que tiene el objetivo de resaltar nuestros valores corporativos y potenciar el reconocimiento dentro de la empresa. Para ello, invitamos a todos los colaboradores a postular a este premio a algún colega que represente uno o más valores de la Compañía: respeto, integridad, compromiso y excelencia.

Calidad de Vida

Transelec cuenta con iniciativas que ayudan a compatibilizar de mejor manera la vida familiar con el trabajo, una de las más reconocidas es la jornada reducida de los viernes. Así también está el Club Transelec, cuyo objetivo es acercar las familias a la Compañía, a través de actividades de camaradería, culturales y deportivas. Las celebraciones como Fiesta Aniversario, Fiestas Patrias, Fiesta de Navidad y el *Open Day*, jornada en la que la empresa abre las puertas a los hijos de los colaboradores, son eventos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Como parte fundamental de la calidad de vida en el trabajo están la salud y seguridad de las personas, temas que gestionamos permanentemente (ver pág. 63).

Seguimiento y resultados

Para la empresa es fundamental mantener un buen clima laboral y un estilo de relacionamiento directo con los colaboradores, especialmente con sus representantes, los sindicatos, con una política de puertas abiertas y reuniones periódicas. Esto se refleja en el buen clima interno medido por la encuesta de salud organizacional de la consultora McKinsey (*OHI, Organizational Health Index*), que se aplica desde 2011 en toda la empresa. Cada dos años, esta encuesta mide nueve dimensiones de la salud organizacional y registra, desde sus inicios, importantes avances en todos los ámbitos. (ver pág. 59).

Las conclusiones de este estudio son difundidas en cada área por la primera línea de la vicepresidencia de Recursos Humanos. La idea es lograr un clima de confianza y buena fe, con espacio a preguntas, dudas y comentarios, para así facilitar el entendimiento y, posteriormente, el desarrollo de un plan de acción para trabajar en estos indicadores. Las áreas que muestran brechas en alguna de las variables cuentan con un programa de mejora que incluye, por ejemplo, talleres de desarrollo de equipo, conversaciones personales, plan de capacitación, etc.

Cifras de gestión laboral

	2015	2016	2017
Capacitación			
Miles de horas totales	30,8	35,8	40,4
Monto invertido en capacitación por colaborador			
US\$	1.597	1.679	1.752
Mujeres			
Porcentaje respecto del total de trabajadores propios	17%	17%	19%
Sindicalización			
Porcentaje	67%	65%	69%

CUIDADO Y RESPETO POR LA SEGURIDAD Y SALUD DE LAS PERSONAS

¿Por qué es relevante?

En Transelec la vida de las personas es un valor fundamental. Ninguna meta o emergencia operacional justifica que un trabajador se exponga a riesgos no controlados. Dado que la transmisión de energía eléctrica implica actividades que son de alto riesgo y que deben ser controladas adecuadamente como, por ejemplo, el trabajo en altura, labores con equipos y líneas energizadas y la conducción de vehículos, nos esforzamos más aún por gestionar este tema.

Contexto regulatorio

En Chile existe un marco legal definido y claro para todas las empresas y trabajadores, que se actualiza constantemente. La Superintendencia de Seguridad Social -SUSESO- fiscaliza estas materias. Adicionalmente, todo trabajador y empresa debe estar afiliado a una mutual¹⁷, institución privada sin fines de lucro, que se encarga de las acciones de prevención de riesgos, de los servicios y del tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. En el tema de salud ocupacional aplica la normativa que obliga a evaluar las condiciones que podrían afectar la salud física, psíquica y social, inherentes al trabajo o relacionadas con él.

¹⁷ Las mutuales de seguridad de Chile fueron creadas por la Ley N° 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, el 1° de febrero de 1968.



¿Cómo lo gestionamos?

La estrategia de gestión de la seguridad y salud ocupacional (SSO) tiene como objetivo central la integridad de nuestros trabajadores en el desarrollo de sus labores. Estos esfuerzos se realizan al alero de la Estrategia de la Compañía y de nuestra Política de Sostenibilidad, la cual en su tercer principio declara: "Ninguna meta o emergencia operacional justifica que un trabajador se exponga a riesgos no controlados". Esta claridad nos permite focalizar esfuerzos de la gestión en Actividades de Alto Riesgo (Trabajo en Altura, Trabajo con Equipos y Líneas Energizadas y Conducción de Vehículos).

Transelec, como empresa líder en la transmisión de Energía y con índices de accidentabilidad muy por debajo de la media nacional y de la industria, está llamada a desarrollar nuevas herramientas de gestión de SSO. Por ello continuaremos con el proyecto "Consolidación de una cultura de seguridad", que iniciamos el 2017 en conjunto con la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y el Instituto Francés para la Seguridad ICSI. Este proyecto se basa en el modelo sistémico de gestión y tiene como objetivo impulsar, en el largo plazo, el desarrollo de una cultura de seguridad integral. Los resultados de un diagnóstico realizado en 2017, nos confirmaron lo que estábamos haciendo bien, pero también nos movilizaron a seguir mejorando algunos aspectos de orden sistémico, donde el análisis de la organización y los factores humanos son el foco de trabajo.



Salud ocupacional

En 2017 realizamos por segunda vez la aplicación de la Encuesta de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (ISTAS 21), que evalúa las condiciones que pueden afectar la salud física, psíquica y social. Los resultados obtenidos fueron positivos, manteniendo la tendencia registrada en la medición anterior realizada en 2015.

Por décimo sexto año consecutivo, durante 2017 no tuvimos accidentes con consecuencias fatales.

Organización y reporte

La responsabilidad en los temas de seguridad y salud ocupacional depende de cada área, y su gestión corresponde a la vicepresidencia de Operaciones que reporta al Gerente General. El aviso de accidentes y enfermedades profesionales se hace en forma directa a la mutual y a la SUSESO.

Seguimiento y resultados

En 2017 cumplimos con el 100% de los objetivos e iniciativas del programa de gestión de SSO, que fueron aprobados por el Comité Ejecutivo del Sistema de Gestión Integrado. El monitoreo se realizó en forma mensual para poder corregir cualquier desviación generada respecto de la planificación. Evidentemente, la participación de las empresas contratistas en este seguimiento mensual es fundamental.

Es importante mencionar que durante 2017 tuvimos dos Accidentes con Tiempo Perdido que, dada la cantidad de días perdidos asociados, produjo que nuestra Tasa de Siniestralidad aumentara a niveles por sobre la media de los últimos 9 años.

Cumplimiento legal

Nuestro país cuenta con un marco legal definido en los aspectos de SSO, el que es actualizado constantemente en función de las necesidades en materia de protección laboral de los trabajadores. Exige a las empresas mantener actualizada su identificación legal y el monitoreo del cumplimiento de la legislación o normativa vigentes. El cumplimiento de la legislación es un elemento central de nuestra gestión de seguridad, ya que nos permite además, mejorar los estándares de seguridad, los cuales son aplicables a nuestras faenas, tanto a colaboradores, como a trabajadores de empresas contratistas. Poseemos diversos procedimientos para su monitoreo y cumplimiento.

Contamos con un Comité Legal, equipo multidisciplinario interno de Transelec, que hace seguimiento al cumplimiento normativo, y que dada la extensión geográfica de nuestra operación, debe conocer la aplicabilidad de legislaciones que son particulares a determinadas zonas del país.

Cifras de seguridad y salud ocupacional (SSO)

	2015	2016	2017
Tasa de Accidentabilidad (Número de accidentes con tiempo perdido/ promedio trabajadores)*100	0,30	0,30	0,26
Tasa de Siniestralidad (Número de días perdidos/ promedio de trabajadores)*100	4,80	5,60	16,09
Fatalidades Número	0	0	0
Incidentes de alto riesgo Número	2	0	2
Enfermedades profesionales Número	0	0	0



PROVEEDORES ESTRATÉGICOS Y CONTRATISTAS

¿Por qué es relevante?

El éxito en nuestros proyectos depende, en gran medida, de la calidad de las empresas contratistas, entre las que se incluyen ingenieros, proveedores de equipos y/o sistemas, empresas constructoras, proveedores de servicio de mantenimiento, corta y poda, entre otros.

En el año 2017 nuestras empresas contratistas dieron empleo a 2.160 trabajadores, lo que representa un alza de 37% respecto de 2016, debido al mayor número de proyectos en construcción. En 2017 las 198 empresas proveedoras de servicio, recibieron US\$40,6 millones, ellos representan un 8% de nuestro valor distribuido (ver pág. 17).

¿Cómo lo gestionamos?

Nuestra tarea principal es alinear a las empresas contratistas con nuestras políticas laborales, ambientales, de seguridad, de relación con las comunidades aledañas, respetando la ley de subcontratación y buscando con ellos soluciones innovadoras a nuestro quehacer. Para evitar dudas, en los contratos, a través de las bases técnicas o en los términos de referencias de las tareas a ejecutar, establecemos los procedimientos ambientales, sociales y de integridad exigidos por Transelec. Y contamos con una clara Política de Abastecimiento, que incluye los lineamientos que soportan y regulan la estrategia, operación y gestión del abastecimiento de bienes y servicios, privilegiando, entre otros temas, la sostenibilidad.

Innovación y creación de nuevas soluciones

Dado el alto nivel de competitividad que se requiere en el mercado eléctrico actual y la incorporación de un número importante de nuevos actores, es indispensable identificar todas las oportunidades que puedan hacer más eficiente la implementación de los proyectos. Se debe considerar el ciclo de vida completo de las instalaciones, esto es, el diseño, el suministro, la construcción, la operación y el mantenimiento. Para esto se requiere incorporar nuevas soluciones tecnológicas y nuevos métodos constructivos que hagan más eficiente el uso de los recursos. La búsqueda de la mejor solución técnica la realizamos en conjunto con las empresas colaboradoras, aplicando criterios de sostenibilidad. Analizamos aspectos como la construcción amigable con el entorno, que permite optimizar los recursos, métodos y plazos de construcción, innovaciones en el diseño y avances tecnológicos.

Para mejorar e innovar en diseño y construcción, hemos desarrollado un amplio plan de visitas a instalaciones nacionales e internacionales de proveedores, consultores y obras en desarrollo. Gracias a esto hemos podido conocer la evolución en el diseño y fabricación de los equipos eléctricos, gran variedad de diseños civiles y estructurales y nuevos métodos constructivos. En estas visitas participan también representantes de las empresas contratistas, para facilitar el desarrollo de los proveedores de servicios y lograr un mayor entendimiento del proyecto y las innovaciones que se deben incorporar.

358 proveedores de bienes y servicios han trabajado con nosotros en los últimos tres años.

Alineamiento laboral

Durante el año 2017 realizamos, una vez más, el proceso de acreditación de competencias para contratistas de mantenimiento en las especialidades de líneas y equipos de alta tensión. Este procedimiento fue incorporado en los nuevos contratos con carácter obligatorio, porque creemos que una persona competente en su cargo y en las actividades laborales, hace la diferencia al momento de prevenir accidentes y daños.

Este año fueron evaluadas 72 personas, en base a pruebas técnicas de conocimiento, entrevistas personales e inspecciones de seguridad en terreno. Los resultados se entregan a los contratistas para que ellos establezcan planes de trabajo con sus equipos, con la finalidad de mantener los buenos resultados, o mejorar las brechas detectadas.

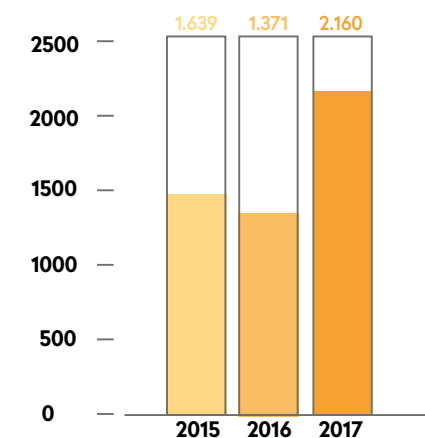
Con este tipo de iniciativas Transelec quiere contribuir a la gestión de las capacidades de quienes colaboran con nuestros objetivos, para asegurar la calidad del servicio y potenciar la salud de las personas.

Los contratistas también se han sumado a nuestro proyecto sobre cultura de la seguridad, porque ellos también contribuyen al proceso de consolidación de nuestros hábitos y conductas. De hecho, son quienes están más expuestos a los riesgos potenciales de accidente.

Pago justo y oportuno

Nuestro compromiso con los proveedores pasa por un pago justo y oportuno. Damos cumplimiento a buenas prácticas en sostenibilidad, asegurando el pago de los servicios prestados en un plazo de 30 días, partiendo desde la emisión de factura por el servicio.

Cifras de gestión en contratistas



Número trabajadores de empresas contratistas

Seguimiento y resultados

Para seleccionar a los proveedores y contratistas Transelec revisa su historial de desempeño en cuanto al cumplimiento de los compromisos contractuales; las especificaciones y criterios de diseño de las instalaciones; la metodología constructiva; y sus indicadores en temas de medioambiente, comunidades, prevención de riesgos y accidentes laborales. Para los nuevos proyectos diseñamos un procedimiento de evaluación de riesgo, que forma parte de las bases de licitación, y que considera mitigaciones a través de la contratación de seguros y de una correcta implementación de los procedimientos de seguridad.

En el caso de las empresas constructoras, el proceso de selección incluye una completa evaluación de desempeño en indicadores de seguridad, prevención de riesgos y cumplimiento de los compromisos ambientales establecidos en las políticas de la Compañía y en las Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA) de los proyectos.

Estas medidas permiten a Transelec contar con un abanico de proveedores y contratistas debidamente evaluados, identificar sus capacidades según tamaño y complejidad de los proyectos, y entregarles retroalimentación respecto de su desempeño para identificar oportunidades de mejora.

Durante 2017 desarrollamos dos encuentros con empresas de transporte internacional y nacional para evaluar los servicios prestados, detectar oportunidades de mejora, e informar sobre las nuevas normativas. Además, reconocimos a las empresas más destacadas en calidad de servicio y realizamos una encuesta a cerca de 200 proveedores y contratistas habituales, con el objetivo de evaluar nuestro cumplimiento respecto de los compromisos comerciales y contractuales asumidos, y la transparencia de nuestros procesos de licitación. Así mismo, trabajamos para potenciar el Portal de Abastecimiento en temas de licitaciones y cotizaciones, y en incentivos para los procesos de licitación de largo plazo, especialmente en suministros.

100%

Contratistas evaluados por su desempeño laboral

Contratistas entrenados en temas de salud y seguridad ocupacional

*correspondiente a los años 2015, 2016 y 2017