

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19



**Compañía Minera
Doña Inés de Collahuasi**

Avenida Andrés Bello 2457 Piso 39
Comuna de Providencia, Santiago,
Región Metropolitana.
www.collahuasi.cl

**La experiencia
y los aprendizajes
de Collahuasi durante
la pandemia de Covid-19**

Comité Editorial

Sandra Hempel
Jorge Gómez D.
Dalibor Dragicevic P.
Mario Quiñones V.
Fernando Hernández O.
Javier Cantuarias B.

Coordinación Editorial

Matías Aylwin P.
Macarena Ilabaca B.
Adolfo Yáñez M.

Colaboradores Externos

Luis Cabrera J.
Claudia Larenas M.
Gustavo Pössel M.
Verónica Tighe A.

Entrevistas y Redacción

Patricio Corvalán C.

Fotografías

Felipe Donaire U.
Sergio Dávalos M.
Franco Miranda M.

Dirección de arte

Patricio Arellano L.

Diseño

Negro.cl

Corrección de estilo

Norinna Carapelle V.

Impresión

Fyrma Gráfica
Agosto 2022

ISBN: 978-956-8447-02-1

**La experiencia
y los aprendizajes
de Collahuasi durante
la pandemia de Covid-19**



Índice

06 **Un desafío compartido**

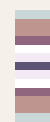
10 **Introducción**

 **CAPÍTULO 01**

20 **Análisis del riesgo SARS CoV2**

 **CAPÍTULO 02**

40 **Rol y desempeño del Comité de Crisis**

 **CAPÍTULO 03**


52 **Medidas sanitarias**

 **CAPÍTULO 04**


72 **Gestión de personas**

 **CAPÍTULO 05**


88 **Gestión empresas colaboradoras
y abastecimiento**

 **CAPÍTULO 06**

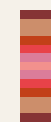
104 **Desempeño operacional**

 **CAPÍTULO 07**

118 **Nuestro entorno en pandemia**

 **CAPÍTULO 08**

140 **Principales resultados**

 **CAPÍTULO 09**

158 **Nuestros aprendizajes**

PRÓLOGO

Un desafío compartido

La aparición de la enfermedad del Covid-19, de impacto global y que afectó prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas, nos enfrentó a una situación desconocida e incierta. En retrospectiva, hoy miramos con serenidad el haberla afrontado con el aporte de todos.

Por ello, el primer objetivo de esta publicación es agradecer a todas las trabajadoras y los trabajadores de Collahuasi y de nuestras empresas contratistas por su colaboración y la disciplina con la que han implementado, en su diario vivir, tanto en faena como en sus descansos, las recomendaciones de la autoridad y de la Compañía. Su convicción y rigurosidad, unidas al apoyo y confianza entregados por el Directorio a la administración durante este proceso, han permitido la efectividad de las medidas adoptadas, mitigando en la organización y en nuestras familias la amenaza que viene representando el Covid-19 para nuestra sociedad.

La proactividad de nuestro equipo ejecutivo permitió que ya desde fines de 2019, cuando se comenzó a conocer del riesgo pandémico, comenzáramos a estudiar los posibles escenarios, y en marzo de 2020, cuando llegó al país, tuviéramos un plan para afrontarlo.

Como todo el mundo, en ese momento carecíamos de suficiente información para entender la enfermedad y qué medidas tomar. Aun así implementamos una serie de controles que, aplicando nuestro Ciclo de Gestión de Riesgos, fuimos corrigiendo y mejorando con el correr de los meses. Como queda relevado en este libro, privilegamos la oportunidad por sobre la certidumbre, que ni siquiera los expertos tenían.



Sin duda, el primer impulso fue buscar la protección de la salud de nuestra gente, comprometiéndonos a que nuestro lugar de trabajo fuera un espacio lo más seguro posible frente a la enfermedad. Estábamos claros que, alcanzando el cuidado de los trabajadores y trabajadoras, podríamos proteger nuestra continuidad operacional.

Asimismo, tempranamente percibimos que la contingencia sanitaria no solo representaba riesgos para la salud de la población, sino también impactos sobre la actividad económica nacional y profundas consecuencias sociales. Esto nos hizo ser muy conscientes de la importancia de seguir ejerciendo nuestra labor minera para ayudar a solventar las necesidades que afrontaba el país, así como apoyar la actividad económica local, fuertemente golpeada en sus otras áreas claves, como el comercio y el turismo.

Pero no bastaba con aquello. De acuerdo con nuestro compromiso con la Región de Tarapacá, también debíamos involucrarnos directamente en reforzar la capacidad del sistema de salud local, tanto para hacer frente al Covid-19 como para atender otras enfermedades, y en conjunto con los organismos públicos reimpulsar la actividad económica regional. Este camino consolidó nuestra conexión con la realidad local y nuestra conciencia del rol que Collahuasi puede y debe desempeñar en su entorno social.

En resumen, creo que en el centro de nuestra estrategia, tanto al interior de nuestra organización, con nuestras trabajadoras y trabajadores, con sus representantes sindicales, y con nuestras empresas colaboradoras, así como al exterior, con las autoridades, instituciones y comunidades, ha estado presente la capacidad compartida de generar alianzas, único camino posible para afrontar desafíos colectivos.

Por último quiero relevar que, como organización, entendimos que la necesidad de hacer las cosas de forma distinta nos entregaba nuevas oportunidades para profundizar la optimización de nuestros procesos, con la determinación de aprender y no volver atrás, avanzando en su transformación digital y haciéndolos más sustentables, seguros y eficientes.

Esta publicación no pretende dar lecciones a nadie, sino solamente compartir nuestra experiencia y los aprendizajes que seguimos obteniendo y que nos han permitido navegar en medio de un panorama altamente incierto, capturando este valor para seguir generando una gestión y relaciones sustentables al interior y exterior de nuestra Compañía.

Jorge Gómez D.
Presidente Ejecutivo
Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

Introducción

Por Sandra Hempel y Javier Cantuarias

El panorama global

El 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió informes de que una neumonía de causa desconocida había estallado en la ciudad de Wuhan, en China. Una semana después, el gobierno chino identificó una nueva cepa de coronavirus no identificada previamente en humanos. Los coronavirus son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfrío común hasta otras afecciones más graves, como el síndrome respiratorio agudo severo (SARS). La nueva enfermedad se denominó Covid-19, y el virus que la causa, SARS CoV2.

El Covid-19 se propaga por todo el mundo

El 30 de enero, la OMS declaró el brote como emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII), su nivel más alto de alarma, ya que el gobierno chino informó que el número de muertos había aumentado a 170 con más de 7.700 casos confirmados. Para entonces había 98 casos, aunque ninguna muerte, en 18 países fuera de China. Cuatro países (Alemania, Japón, Estados Unidos de América y Vietnam) tenían pruebas de transmisión de persona a persona.

En las próximas semanas, el Covid-19 se propagó implacablemente por todo el mundo, incluso a Australia, África del Norte y Subsahariana, América Latina e India. El 11 de marzo de 2020, la OMS anunció que podría caracterizarse como una pandemia. Para entonces se habían notificado más de 118.000 casos en 114 países, con 4.291 muertes. Europa fue el epicentro, con más casos y muertes que el resto del mundo combinado, aparte de China. Italia se vio particularmente afectada.

En el gráfico de las páginas siguientes se muestra la extensión mundial de la pandemia.

Personas en mayor riesgo

El riesgo de morbilidad y mortalidad pareció estar relacionado en gran medida con la edad, siendo los niños y adultos jóvenes los menos afectados y las personas mayores las más expuestas, junto con aquellos cuyos sistemas inmunitarios ya estaban comprometidos por comorbilidades como el asma o la diabetes.

Medidas de salud pública

Mientras tanto, los gobiernos de todo el mundo estaban introduciendo medidas como el distanciamiento social, las restricciones de viaje y los consejos sobre cómo desinfectar manos y superficies. Pronto siguieron los confinamientos y se ordenó a los casos confirmados y a sus contactos, así como a las personas con síntomas, que se autoaislaran. Comenzó el rastreo de contactos. En abril, los casos globales habían alcanzado el millón. Al mismo tiempo, estaba surgiendo evidencia que mostraba que el principal medio de transmisión eran las gotitas respiratorias en el aire, como ocurre con el resfrío común y la gripe. La OMS publicó una guía sobre el uso de mascarillas.

Test

Las primeras pruebas fueron diseñadas para detectar si el individuo tenía anticuerpos contra la enfermedad, pero este resultó ser el sentido equivocado. Para septiembre de 2020, el enfoque había cambiado a las pruebas de antígenos, las proteínas en la cáscara del virus en sí. Estas pruebas de flujo lateral han demostrado ser una herramienta muy importante, pero no son tan precisas como la prueba de PCR (reacción en cadena de la polimerasa), que detecta el ácido nucleico del propio virus. Sin embargo, las pruebas de PCR, a diferencia de las pruebas de flujo lateral, deben leerse en un laboratorio, por lo que puede llevar varios días obtener los resultados.



La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi

FUENTE: Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University

Vacunas

El 18 de mayo de 2020, la firma de biotecnología estadounidense Moderna publicó los primeros datos de un ensayo en humanos: su vacuna Covid-19 desencadenó una respuesta inmune en las personas y protegió a los ratones de las infecciones pulmonares con SARS CoV2. El primer programa de inoculación masiva comenzó en el Reino Unido en diciembre de 2020, cuya receptora fue una mujer de 90 años que recibió la vacuna de Pfizer. Hasta enero de 2022 se habían validado nueve vacunas. Además de las consideraciones morales, el acceso equitativo a dosis seguras y efectivas en todo el mundo es fundamental para poner fin a la pandemia. Las vacunas continúan en desarrollo mientras se investiga de qué forma y durante cuánto tiempo protegen, no solo contra la enfermedad, sino también contra la infección y la transmisión.

Impacto más amplio

El 31 de agosto de 2020, la OMS publicó una encuesta sobre el impacto del Covid-19 en los servicios de salud en 105 países: el 90% había experimentado trastornos. En octubre, otra encuesta encontró que la pandemia había interrumpido o detenido los servicios críticos de salud mental en el 93% de los 130 países, mientras que al mismo tiempo la demanda de estos servicios estaba aumentando. Los países también se enfrentan a un impacto económico con el cierre de pequeñas y medianas empresas, la fuerza laboral diezmada por la enfermedad, la necesidad de autoaislarse y el aumento del desempleo. Muchos gobiernos introdujeron medidas para ayudar a las personas y familias necesitadas.

Variantes

Los virus cambian con el tiempo a medida que se propagan. Cuando estos cambios se vuelven significativamente diferentes del virus original, se conocen como variantes. A finales de 2020 se identificaron nuevas variantes del virus SARS CoV2. Algunos representaban un mayor riesgo para la salud pública, lo que llevó a la OMS a caracterizarlos como variantes de interés (VOI) o variantes preocupantes

(COV). Una variante se considera una VOI si tiene mutaciones que se sospecha o se sabe que causan cambios significativos y está circulando ampliamente. Se convierte en un COV si se sabe que se propaga más fácilmente, causa enfermedades más graves, escapa a la respuesta inmune del cuerpo, cambia la presentación clínica o disminuye la efectividad de las herramientas, como las medidas de salud pública, los diagnósticos, los tratamientos y las vacunas.

Los COV que aún circulaban en abril de 2022 fueron Delta, documentado por primera vez en la India en octubre de 2020, y Ómicron, descubierto en varios países en noviembre de 2021. A partir de abril de 2022, Delta era la cepa dominante en todo el mundo. Se propaga más fácilmente que las variantes anteriores, como Alfa y Beta, y ha sido responsable de más casos y muertes. Ómicron se propaga aún más fácilmente que las variantes anteriores, incluido Delta, pero los datos preliminares sugieren que puede causar una enfermedad más leve. Se están realizando estudios para determinar si hay un cambio en la facilidad con la que Ómicron se propaga o la gravedad de la enfermedad que causa, y si hay alguna consecuencia para las medidas de protección.

La situación actual

Hasta abril de 2022 ha habido 503.131.834 casos confirmados de Covid-19 en todo el mundo, con 6.200.571 muertes, y se han administrado un total de 11.324.805.837 dosis de vacuna. El número de nuevos casos y muertes estaba disminuyendo constantemente y la semana del 11 al 17 de abril de 2022 hubo una caída del 24% en los casos y una caída del 12% en las muertes en comparación con la semana anterior.

El consejo para el futuro previsible es continuar usando máscaras, lavarse las manos, garantizar una buena ventilación en interiores, evitar multitudes y mantener el distanciamiento físico. Aun así, en los países donde las hospitalizaciones y las muertes han mostrado una disminución sostenida, las reglas se están relajando o eliminando para mitigar los efectos sobre la educación, la salud mental y la interacción social, y para reconstruir las economías destruidas.

Covid-19 en Chile

Chile confirmó su primer caso de Covid-19 el 3 de marzo de 2020. Entre entonces y hasta marzo de 2022 ha habido 3,5 millones de infecciones con 57.000 muertes. También en marzo de 2022, 18 millones de personas habían recibido al menos una vacuna, mientras que 17 millones habían completado el ciclo completo de inoculación.

A lo largo de los dos años, el Gobierno también introdujo gradualmente una serie de medidas para hacer frente no sólo a la crisis sanitaria, sino también a las probables consecuencias sociales y económicas de la pandemia. Estos se resumen a continuación.

2020

Enero: El Gobierno presenta su Plan de Acción contra el coronavirus. Se forma un Comité de Crisis y se establecen restricciones para las personas que ingresan a Chile desde China.

Marzo: El país declara el Estado de Emergencia e introduce un toque de queda nacional, así como controles sanitarios en el Aeropuerto Internacional de Santiago. Las primeras medidas económicas se implementan con bonos de emergencia para las familias.

Febrero: Se decreta una Alerta Sanitaria en todo el país y se establece una Comisión Asesora Covid-19.

Abril: La autoridad sanitaria coordina las redes de salud públicas y privadas para tratar y dar seguimiento a los casos. La notificación diaria de los casos se introduce a nivel nacional y regional. El uso de mascarillas en lugares públicos y en el transporte público se hace obligatorio y las fronteras están cerradas.

Mayo: Se propone una medida económica importante, el Ingreso Familiar de Emergencia.

Julio – octubre: Se dan a conocer las regulaciones para controlar la epidemia en los lugares de trabajo y se introduce un bono económico para la clase media y los pensionados.

Junio: Se establece la cuarentena para los casos confirmados y sus contactos cercanos. Las familias vulnerables reciben suministros de alimentos. Se aprueba una Ley de Teletrabajo, que estipula que las personas deben trabajar de forma remota, si es posible, para reducir la movilidad.

Noviembre: Se implementa un pasaporte sanitario para viajar entre las regiones.

2021

Febrero: Comienza la vacunación masiva, administrada según la edad. Se anuncia una bonificación económica para los trabajadores del transporte.

Agosto: Se da a conocer el Bono para Pequeñas Empresas

Abril: La Autoridad Sanitaria anuncia la Estrategia de Búsqueda Activa de Casos.

Septiembre: Chile llega al 86% de su población con dos dosis de vacuna.

Resumen de la evolución de la epidemia en el país

En la tendencia de los casos, se pueden identificar tres olas. La primera comenzó en marzo de 2020, alcanzó su punto máximo en mayo y disminuyó a partir de junio.

Ese mismo año comenzó una segunda ola a finales de septiembre –tras la celebración de Fiestas Patrias– y seguida con las celebraciones de fin de año, extendiéndose hasta enero de 2021. Esta segunda ola, que fluctuó entre febrero y abril, superó la carga máxima de casos diarios del año anterior.

Ante este escenario, el país reimplementó la cuarentena y pudo controlar los contagios para julio de 2021. Tras un descenso durante septiembre–octubre de 2021, la curva volvió a cobrar fuerza, aunque fue algo moderada en comparación con las dos primeras oleadas.

Después de una fuerte caída de los casos alrededor de diciembre de 2021, la llegada de la variante Ómicron desencadenó otra subida, que marcó una tercera ola, alcanzando un máximo histórico de 38.446 contagios en un día, en febrero de 2022. A finales de marzo, sin embargo, el número de infecciones diarias había comenzado a disminuir.

La vacunación masiva comenzó en febrero de 2021, y en agosto se decidió administrar las primeras dosis de refuerzo, que se repetirán en febrero de 2022. Para noviembre de 2021, el programa de vacunación había resultado en una caída del 90% en las infecciones y una reducción del 97% en los ingresos en la UCI entre los que habían recibido el refuerzo.

Durante la tercera ola, la mayoría de los que fueron hospitalizados, ingresados en la UCI o murieron no estaban inmunizados o no habían completado el ciclo completo de vacunación.

En cuanto a las variantes en Chile, durante 2020 los casos fueron primero por la variante Gamma, luego Alfa y luego Lambda. En abril de 2021, Gamma surgió para ser desplazado en septiembre de 2021 por Delta, para cerrar el ciclo en el primer trimestre de

2022 con la aparición de Ómicron, que sin duda fue mucho más contagioso que las otras variantes.

Ciertamente es demasiado pronto para hacer una evaluación precisa de las medidas implementadas y su eficacia en la protección de la salud de la población en todos sus aspectos, así como su efecto en la economía del país y el estilo de vida del pueblo chileno. Sin embargo, es posible observar algunos puntos destacados.

El plan de inmunización masiva se introdujo en una etapa temprana y llegó a un alto porcentaje de la población, lo que es digno de mención, ya que se basó en la larga tradición que existe en la Atención Primaria de Salud en nuestro país para prevenir el impacto de las enfermedades infectocontagiosas en la población chilena.

Otra característica fue la aplicación de medidas básicas como el aislamiento social, la restricción de movimientos entre las regiones, el uso de mascarillas y la introducción de medidas sanitarias, tanto personales como ambientales. Esto se basó en una metodología estructurada, acorde al cuadro epidemiológico en las diferentes regiones del país.

Las medidas socioeconómicas introducidas para apoyar a las personas y las empresas más pequeñas fueron otro elemento distintivo, que en diciembre de 2021 representaba el 20% del PIB. (Ministerio de Hacienda de Chile).

Hubo cambios en el sector laboral con el teletrabajo introducido en diferentes sectores y un fuerte impulso en las compras y entregas en línea. En la educación, el aprendizaje a distancia se utilizó en la educación básica hasta la educación superior con diferentes niveles de éxito.

El reto futuro será realizar una evaluación en profundidad, de acuerdo con los más altos estándares técnicos, que nos permita recoger las mejores lecciones para los especialistas, la autoridad y la propia población.

CAPÍTULO

01

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi

EL ANÁLISIS DEL RIESGO SARS CoV2

El oportuno y vital análisis del riesgo

Autor: J. Cantuarias

Nuestra organización se gestiona por riesgos en los distintos ámbitos de su accionar. El gran desafío es la oportunidad con que se identifica, evalúa y se decide aplicar los controles, estos últimos debidamente jerarquizados, buscando mitigar o eliminar el o los riesgos. En esta emergencia se adicionó a nuestra habitualidad, una condición inédita, como lo ha sido enfrentarse a un riesgo proveniente de una nueva enfermedad de efectos desconocidos e impacto masivo entre nuestros trabajadores y trabajadoras.

Tan pronto como llegó la primera información durante diciembre de 2019, desde la ciudad de Wuhan⁽¹⁾, en China, sobre una nueva y desconocida enfermedad infectocontagiosa causada por un tipo de virus llamado SARS CoV2, se generó una alarma mundial. Tal fue la gravedad de la situación que en febrero de 2020 la OMS⁽¹⁾ señaló que existía una altísima probabilidad de que esta enfermedad denominada Covid-19 pudiera convertirse rápidamente en una pandemia, advertencia que pronto se hizo realidad.

Con esta información, en febrero de 2020, el Comité de Relaciones Laborales de nuestra organización⁽²⁾ comenzó a analizar la situación revisando la probabilidad de que esta enfermedad llegara a nuestro país y, por supuesto, a las regiones donde residen nuestros trabajadores, así como el efecto que podría tener en su salud, con el consiguiente impacto en la dotación y finalmente en la continuidad operativa de la Compañía. Se acordó mantener periódicamente la atención en la evolución de esta epidemia a nivel internacional y, por supuesto, en el ámbito nacional.

Tras la llegada de la pandemia a Chile en marzo de 2020, como era de esperar, comenzó a surgir una gran discusión entre especialistas de muy diversas áreas, líderes de opinión, políticos, miembros del Gobierno a nivel central, regional y comunal, entre otros, con visiones y áreas de interés muy diversas. Todos ellos trataron de pronosticar lo que podría suceder en nuestro país y el probable impacto en las personas, a nivel social y económico y, en última instancia, en la forma de vida de todos nosotros, así como en lo que se debe hacer para contener la epidemia. La exposición mediática fue enorme y a menudo causó más confusión que claridad en la población general.

1. OMS, informe de la Misión Conjunta OMS-China sobre Covid-19, 28 de febrero de 2020
2. CMDIC, Ciclo de Gestión de Riesgos, Gobierno. Julio 2019.

En este entorno de alta incertidumbre y vulnerabilidad, dentro de nuestra organización y de acuerdo al protocolo, activamos el Comité de Crisis⁽³⁾ con el objetivo de dirigir la vigilancia e intervención desde el más alto nivel de la organización, dado el avance de la epidemia en el país y el impacto previsto en el desarrollo normal de la Compañía.

El punto de partida fue revisar si esta impensable emergencia sanitaria podría afectar el estado y la clasificación del riesgo estratégico de la organización, que es el que, de manifestarse, puede afectar severamente el desempeño normal de la empresa.



3. CMDIC, Reglamento de Manejo de Emergencias 2011, 2015, 2018, 2020.

Sistema de Evaluación de Riesgos en CMDIC

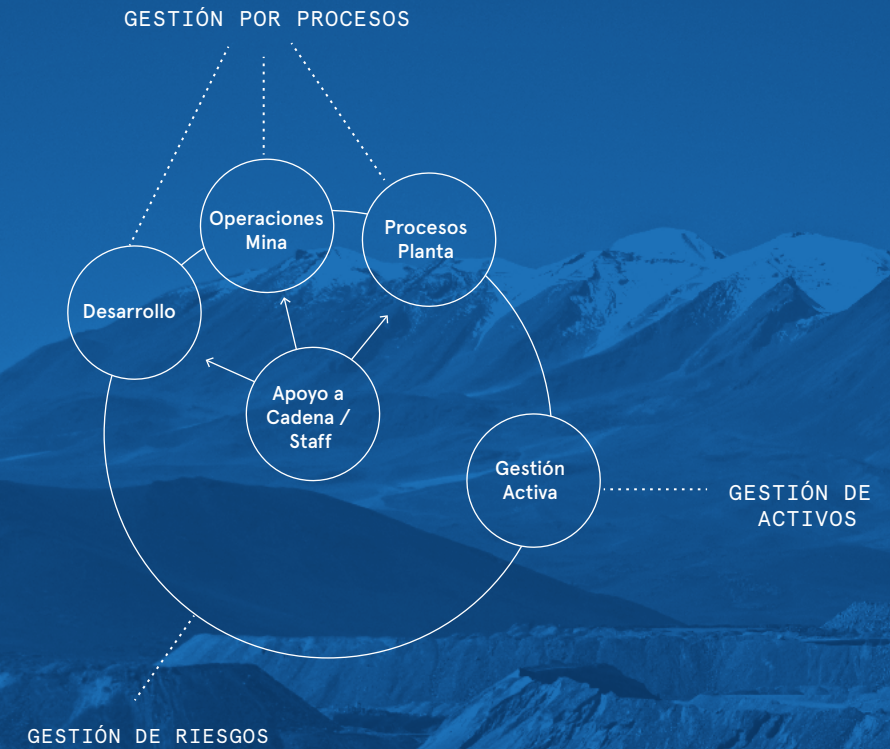
Para gestionar los riesgos en diferentes niveles, la organización definió su metodología, lo cual le ha permitido fortalecer el desempeño de sus procesos⁽⁴⁾.

Para consolidar su misión, desde el año 2013 se construyó un Sistema de Gestión, compuesto por objetivos estratégicos, con un propósito y políticas internas como complemento (Ver Figura 1).



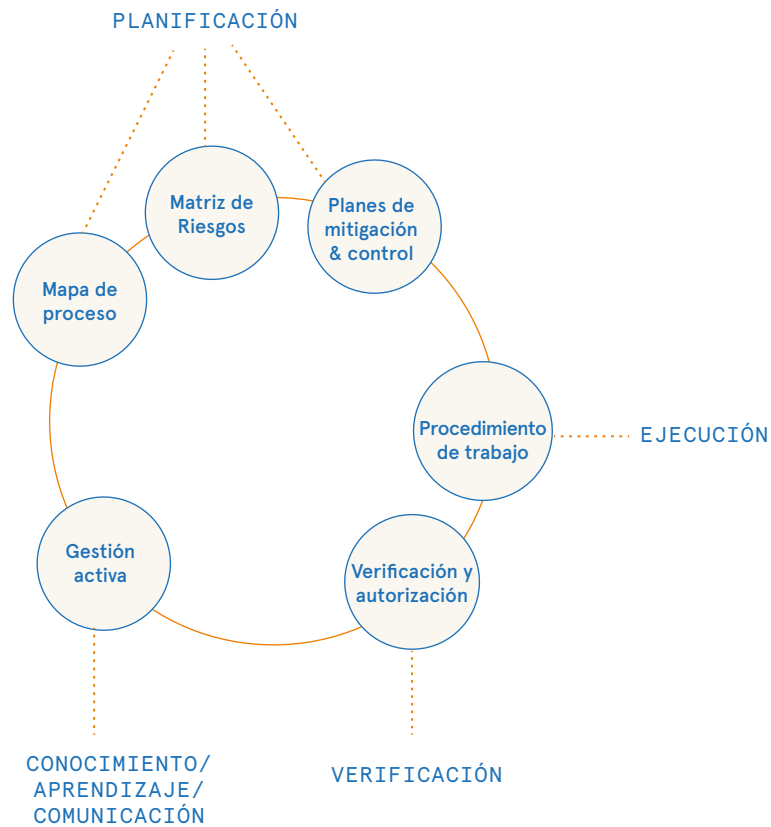
Este sistema ha buscado gestionar y controlar periódicamente el desarrollo de sus procesos, con el fin de mantener nuestros compromisos con los trabajadores, proveedores, accionistas y nuestros grupos de interés.

4. Procedimiento CMDIC para la preparación de la matriz de identificación y evaluación de riesgos en CMDIC 2021.



Para desarrollar y aplicar este sistema se diseñó e implementó un método denominado Ciclo de Gestión de Riesgos (CGR)⁽⁵⁾, siendo el elemento fundamental para asegurar la gestión de la Compañía. La Figura 2 muestra su esquema. Esta metodología permite identificar peligros a partir de ello evaluar y controlar los riesgos existentes de manera de minimizar o eliminar la fluctuación en la gestión de nuestros procesos, reduciendo su variabilidad y eliminando la incertidumbre. Con ello estamos asegurando la protección de nuestros trabajadores y trabajadoras, y la confiabilidad de las operaciones.

Fig 2. Ciclo de Gestión de Riesgos CMDIC.



5. CMDIC, Método del ciclo de gestión de riesgos para gestionar los riesgos para las personas y las empresas en CMDIC. 2017, 2018, 2019.

Esta metodología nos permite identificar peligros, a partir de los cuales evaluar y controlar los riesgos existentes, reduciendo la variabilidad y eliminando la incertidumbre en los procesos. Con ello se busca garantizar la protección de nuestros trabajadores y la confiabilidad de nuestras operaciones.

La herramienta central para la identificación y evaluación del riesgo, así como el establecimiento de sus controles, es la Matriz de Riesgos (MR).

Muy apegados a nuestro modelo y método, rápidamente reconocimos que era necesario evaluar esta nueva variable biológica a nivel de riesgo en las áreas estratégicas y táctico-operativas.



Cambios en el tipo y nivel de riesgos operacionales estratégicos y tácticos

Con el avance de la incidencia del Covid-19 en Chile, desde las regiones del sur hasta la zona central, llegó la advertencia de que pronto esta ola epidémica se movería hacia el norte (Fig.3), donde reside el 80% de nuestra fuerza laboral y también el lugar donde se ubican nuestros sitios de producción, tanto el sector Cordillera como el puerto de embarque de mineral (Región de Tarapacá).

Al mismo tiempo, se indicó que los grupos etarios más afectados serían principalmente los mayores de 18 años, grupo que conforma la fuerza laboral tanto a nivel nacional como en nuestra propia institución.

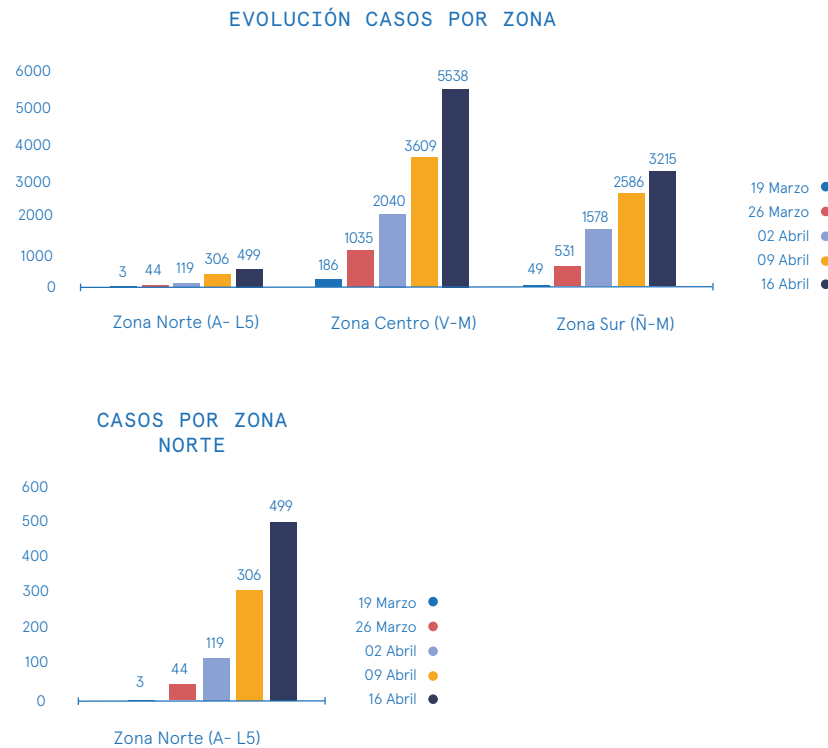


Fig.3: Casos acumulados de Covid-19 agrupados por regiones Chile. 2020-04-19 (ejemplo)

Con esta información se revisó estratégicamente la Matriz de Riesgos de la organización.

Antes de la pandemia, a nivel estratégico de la Compañía, el riesgo a la "salud de los trabajadores" se encontraba en la posición 10, con valores de Riesgo Absoluto (riesgo antes de los controles) de 23, Riesgo Residual (valor de riesgo después de la instalación de los controles) en 13 y un Riesgo Esperado de nueve (que se obtiene añadiendo nuevas medidas de mitigación sobre los controles ya establecidos) (Ver Fig.4).

Nº	Riesgo estratégico enero 2019	Riesgo estratégico		
		RA	RR	RE
1	RIESGO 1			
2	RIESGO 2			
3	RIESGO 3			
4	RIESGO 4			
5	RIESGO 5			
6	RIESGO 6			
7	RIESGO 7			
8	RIESGO 8			
9	RIESGO 9			
10	Daño a la salud, seguridad del personal y procesos por aplicación inadecuada del CGR	23	13	9

Fig.4: Ranking 10 Riesgos Estratégicos CMDIC, enero de 2019



En abril de 2020, como consecuencia del avance de la epidemia C-19, un nuevo análisis lo ubicó en el tercer lugar del ranking, lo que implicó la aplicación de medidas rápidas y específicas para proteger primero a los trabajadores y luego el desempeño del negocio.

Sin embargo, a medida que la epidemia se extendía rápidamente a las zonas de residencia de nuestros trabajadores y la ubicación de proveedores, en septiembre se revaluó el nivel de riesgo estratégico, colocándolo en segundo lugar, como impacto productivo y como factor que afecta la salud del personal, desde la cuarta ubicación (Ver Fig. 5), evidenciando el impacto que podría ocasionar en el habitual desempeño de la Compañía.

Nº	Riesgo estratégico septiembre 2020	Riesgo estratégico septiembre 2020		
		RA	RR	RE
1	RIESGO 1			
2	Perdida del Fino por ejecutar plan de recuperación extracción mina por efecto del Covid.	24	22	13
3	RIESGO 3			
4	Impacto negativo a la salud de los trabajadores y a la continuidad operacional por Covid-19	25	21	14
5	RIESGO 5			
6	RIESGO 6			
7	RIESGO 7			
8	RIESGO 8			
9	RIESGO 9			
10	RIESGO 10			

Figura 5: Ranking de Riesgos Estratégicos de CMDIC, Sep. 2020.

Esto, por supuesto, nos llevó a optimizar, reforzar e incluir nuevos controles, buscando mitigar el impacto de la epidemia en la población laboral.

Paralelamente al análisis de riesgos ya mencionado, se procedió a evaluar el impacto del SARS CoV2 a nivel táctico-operativo, que es donde se llevan a cabo las actividades diarias desarrolladas por los procesos operativos y el personal.

En la siguiente tabla (Fig. 6) se puede observar la inclusión de este peligro y su respectiva evaluación a nivel de procesos y sus actividades, en las cuatro áreas de evaluación de riesgos en la Matriz de Riesgo Táctico-Operacional.

Protección de trabajadores para luego asegurar la continuidad del negocio

Nuevo Peligro/Riesgo A Procesos CMDIC	Macroprocesos	Procesos
Covid	Info*	Info*

Evaluación magnitud del riesgo y clasificación

Trabajadores		Medioambiente		Confiabilidad operacional		Confiabilidad operacional		Magnitud total del riesgo al negocio
R.P	R.R	R.P	R.R	R.P	R.R	R.P	R.R	
Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio

R.R : Riesgo residual R.P : Riesgo puro

A partir de estos cambios en los niveles de riesgo de la Compañía, el Comité de Crisis decidió simultáneamente la definición de objetivos estratégicos para hacer frente a esta epidemia y la implementación de una serie de controles que permitieran una protección efectiva de los trabajadores y, a partir de allí, asegurar la continuidad operacional.



La intervención

El objetivo central de la intervención fue implementar una estrategia que, en primer lugar, protegiera la salud del propio personal y contratistas y solo después de que esto estuviera asegurado, establecer los planes para mantener la continuidad del negocio alineada, en la medida de lo posible, a nuestro presupuesto.

Para ello se identificaron cuatro áreas cruciales para contener la transmisión de la enfermedad entre trabajadores, valorando altamente la oportunidad en la aplicación de estas medidas. A continuación se resumen las líneas de acción establecidas.

1.- Protección de la salud

En este ámbito, se diseñaron, aplicaron y evaluaron sistemáticamente planes y actividades dirigidas a proteger la salud de nuestro personal propio y de terceros en el trabajo y también en el hogar. La acción se centró en la pesquisa activa de casos asintomáticos (barrera sanitaria) en lugares de trabajo y zonas de residencia; sistema para aislar casos identificados, sanitización en ambientes de trabajo, equipos y herramientas; protección de personal, educación, inmunización y un sistema de atención médica en sitios y centros de referencia. Todo esto ejecutándose bajo un sistema controlado y evaluado periódicamente, con el fin de garantizar la calidad de la aplicación.



Casino Coposa, Faena Cordillera

2.- Distanciamiento social y segregación

Aquí era necesario garantizar un distanciamiento seguro entre los empleados, considerando el interactuar y compartir diariamente en sus recintos de trabajo, de manera de limitar o interrumpir la cadena de transmisión del virus desde los casos positivos hacia sus posibles contactos que estaban presentes en los grupos de trabajo.

Esto llevó a cambiar las normas de uso de las habitaciones, medios de transporte, comedores, lugares de descanso y de trabajo, buscando establecer un distanciamiento seguro entre los trabajadores. Esto, además, implicó cerrar recintos deportivos y recreacionales temporalmente. Al igual que en el ámbito de la salud, existió un sistema para supervisar el cumplimiento.

3.- Medidas laborales y operativas

Desde una perspectiva integral, junto con las acciones mencionadas anteriormente, la empresa introdujo un cambio estratégico en el proceso operativo, dirigido a complementar la atención médica y la segregación social de los trabajadores. Las medidas incluían: una dotación semanal máxima que pudiera protegerse eficazmente y, al mismo tiempo, garantizar la continuidad operacional; trabajo remoto para diferentes grupos; la presencia de vicepresidentes y gerentes en el sitio los fines de semana; un cambio en la estrategia de Plan Matriz de Mantenimiento, consistente en intervenciones de mantenimiento más frecuentes, pero de menor duración y exposición; y comunicaciones internas diarias con boletines sistemáticos y secuenciales en los que se describen las medidas adoptadas.

Desde la perspectiva del relacionamiento laboral, se estableció un contacto semanal con directivas de Sindicatos de Trabajadores y Supervisores, así se involucró sistemáticamente a sus dirigentes en las decisiones de la Compañía, recibiendo sus observaciones y solicitudes que contribuyeron en la optimización de la aplicación de las medidas de control.

Otro aspecto fundamental en relación con los representantes de trabajadores fue la entrega de información directa y oportuna respecto de la marcha de la epidemia a nivel nacional, regional y al interior de la organización.

4.- Contribuciones a la comunidad

Históricamente, nuestra organización ha estado involucrada en el desarrollo de la Región de Tarapacá, colaborando en diversas áreas, especialmente durante las principales emergencias. Esta vez no fue la excepción. El Comité de Crisis dispuso que se contactara prontamente el ejecutivo de Relaciones con la Comunidad con las autoridades regionales, para conocer los principales puntos débiles en la gestión de la emergencia sanitaria. Tras llegar a un acuerdo con las autoridades, la empresa financió la habilitación de

un laboratorio de diagnóstico para confirmar casos de Covid-19 en la población general, entregó equipos médicos de alta complejidad para ser empleados en recintos hospitalarios y de emergencia; en el período de mayor criticidad a nivel asistencial, se dispuso la contratación de especialistas para apoyar el trabajo en Unidades de Tratamiento Intensivo del Hospital Regional y el apoyo a campañas de saneamiento comunitario. También se proporcionaron fondos a grupos de pequeñas y medianas empresas que estaban en mayor riesgo financiero y productivo, para permitirles mantener sus fuentes de producción y trabajo. Además, se celebraron reuniones sistemáticas y coordinadas para garantizar que los recursos que entregamos se desplegaran adecuadamente. Este trabajo se complementó con ayudas para recortar las listas de espera de los pacientes cuyas consultas médicas especializadas habían sido aplazadas a causa de la epidemia.



Habilitación puesto PAME junto al Ejército de Chile.

Históricamente, nuestra organización ha estado involucrada en el desarrollo de la Región de Tarapacá, colaborando en diversas áreas, especialmente durante las principales emergencias. Esta vez no fue la excepción.


Finalmente, considerando los componentes de nuestro método, el aprendizaje es un elemento crucial para mejorar el desempeño de la organización.

Sin duda que en esta etapa un aprendizaje singular ha sido el reconocer el valor de actuar de manera temprana y oportuna (más allá del grado de asertividad en las medidas) desde el más alto nivel de la Compañía ante el impacto de la epidemia en la población trabajadora y en nuestras operaciones.

Otro aprendizaje relevante fue reconocer el valor que existe en el mantenerse unido a nuestro modelo y método para la gestión y análisis oportuno del riesgo, en este caso totalmente desconocido tanto en sus características como en sus efectos.

El haberse aplicado en todos los niveles de Collahuasi fue fundamental.

También hemos aprendido la importancia que posee el disponer de una dirección coherente a partir de su Comité de Crisis, lo que permitió asegurar la articulación y participación de ejecutivos, del personal propio y de terceros, sindicatos y proveedores, en la óptima aplicación de las medidas de protección de las personas que laboran en la organización.



Otro aprendizaje relevante fue reconocer el valor que existe en el mantenerse unido a nuestro modelo y método para la gestión y análisis oportuno del riesgo, en este caso totalmente desconocido tanto en sus características como en sus efectos.

CAPÍTULO

02

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi



ROL Y DESEMPEÑO DEL COMITÉ DE CRISIS

El equipo conductor y su función

Autor: J.Cantuarias

Luego del análisis temprano del riesgo frente a la probable llegada a nuestro país de la pandemia generada por SARS CoV2, y que sin duda, más temprano que tarde, impactaría a nuestra población laboral, se decidió activar el Comité de Crisis. Este equipo, dirigido por nuestro Presidente Ejecutivo, tomó la responsabilidad de diseñar, implementar y evaluar periódicamente la aplicación de medidas que protegiesen a nuestros trabajadores y trabajadoras sin distinción, y luego buscar las formas de asegurar la continuidad operacional.

En las organizaciones modernas, independientemente de su tamaño y tipo y del servicio que prestan, se reconoce que un enfoque importante para el éxito de la gestión es el cómo enfrentar y controlar situaciones de emergencia de diversos tipos.

En términos generales, un Sistema de Gestión de Emergencias y Respuesta a Incidentes⁽¹⁾ permite a las organizaciones preparar, desarrollar y mejorar sus capacidades de respuesta, buscando siempre, en primer lugar, la protección efectiva de sus trabajadores, luego sus equipos e infraestructura y, por supuesto, la capacidad de recuperar su operación tempranamente.

Cada sistema de control de emergencia comienza con el análisis de riesgos a nivel estratégico y táctico-operativo.

Desde hace 11 años nuestra organización cuenta con un sistema y metodología para hacer frente a las emergencias, proporcionando el Reglamento⁽²⁾ y los Procedimientos Específicos que lo acompañan, el “qué” y el “cómo actuar” en una situación anormal.

En este documento principal se describen y definen los procedimientos que permiten activar, comunicar, responder, organizar, dirigir, decidir y recuperar los procesos de la Compañía y sus empresas colaboradoras. Parte fundamental es la definición de niveles y el equipo requerido, para la respuesta a emergencias y crisis, en función del tipo y el nivel de riesgo y las capacidades de respuesta.

1. ISO/TS 22330:2018 Seguridad y resiliencia — Sistemas de gestión de la continuidad del negocio — Directrices para los aspectos de la continuidad del negocio relativos a las personas.

2. CMDIC, Reglamento de Gestión de Emergencias y Crisis 2019



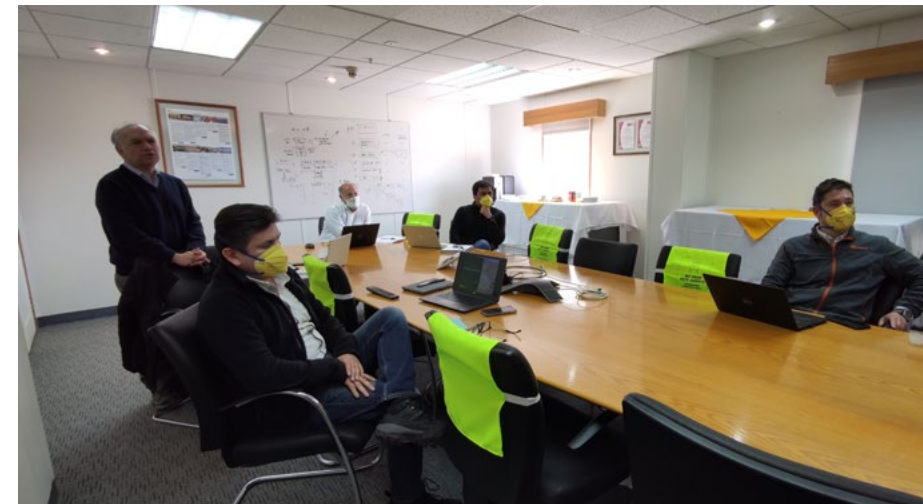
Teniendo en cuenta la magnitud de la epidemia de Covid-19 en nuestro país y sus características, dentro de nuestra empresa se decidió calificar esta emergencia sanitaria en un nivel superior de riesgo a nivel estratégico y, por lo tanto, que debía ser tratada por el equipo de más alto nivel de nuestra empresa, como lo es el Comité de Crisis.⁽³⁾

3. Comité de Crisis de los miembros de CMDIC y sus funciones 2019.

La Figura 1 muestra una tabla que clasifica las emergencias y los niveles de comando.

Nivel de Emergencia	Equipo de Respuesta	Tipos de Incidente	Ejecutivos Responsables	Nivel de comando de la emergencia
1	ADEMÁS COE	Los eventos pueden procesarse y resolverse con los recursos propios de los procesos afectados	Gerentes de turnos y superintendentes	Operacional Nivel de tareas que son monitoreadas y mantenidas por la coordinación de las áreas.
2		Los eventos pueden ser tratados y resueltos con los recursos de la organización, considerar el apoyo de otros procesos.	Gerente de Área	Táctico Coordinación interna en el trabajo, se activa comité de emergencias
3		CC Los eventos requieren la intervención de los niveles más altos de organizaciones externas especializadas	Comité de Crisis	Estratégico Requiere el apoyo de entidades externas, recursos y coordinación con autoridades, se activa Comité de Crisis.

Fig. 1: Esquema de Clasificación de Niveles de Emergencia y equipo de respuesta.



Sesión del Comité de Crisis durante 2020.

● Participantes ● Cargo ● Rol comité de crisis

JORGE GÓMEZ DÍAZ Presidente Ejecutivo	Dirigir Comité de Crisis y validar decisiones colegiadas.
DALIBOR DRAGICEVIC PIZARRO Vicepresidente Ejecutivo Operaciones	Definir estrategia y el control de operaciones y mantenimientos bajo estándar Covid-19. Propone medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.
MARIO QUIÑONES VALVERDE Vicepresidente Desarrollo y Sustentabilidad	Recoger y reportar información de la Región de Tarapacá en ámbitos sanitarios y sociales. Establecer convenios de aportes de sustentabilidad a la región. Comunicación con autoridades locales respecto de las medidas implementadas por la Compañía y búsqueda de opciones de fortalecimiento del sistema de salud de la región. Proponer medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.
FERNANDO HERNÁNDEZ ORTEGA Vicepresidente Ejecutivo Recursos Humanos	Diseño y propuesta para el Relacionamiento Sindical, las condiciones de habitabilidad, el transporte, gestión de dotaciones y la segregación social al interior de la organización durante emergencia causada por Covid-19. Asimismo, cogestiona junto al área de Salud el apoyo a trabajadores, trabajadoras y familiares afectados por la enfermedad. Propone medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.
ALEJANDRO VERDUGO PALMA Vicepresidente Ejecutivo Proyectos	Planificación y ejecución de proyectos operacionales bajo estándar Covid-19. Propone medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.
CARLOS ARRIAGADA CARRAZANA Gerente Contratos y Abastecimiento	Establecer contratos con proveedores que aseguren implementación de medidas prevención Covid-19. Planificación de provisión de insumos y repuestos críticos en la Compañía. Coordinación y difusión medidas hacia contratistas. Propone medidas preventivas.
MARCOS MÁRQUEZ DELGADO Vicepresidente Mina	Diseño operacional modalidad Covid-19 procesos mina, coordinación y difusión medidas al interior de su área. Propone medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.

● Participantes ● Cargo ● Rol comité de crisis

MARCOS GUERRERO MALUENDA (Reemplazo Sr. Julio Bugueño) Vicepresidente Procesos	Diseño operacional en modalidad Covid-19 procesos planta y puerto, coordinación y difusión medidas en sus procesos operacionales. Propone medidas preventivas y voto decisional en definiciones Compañía.
MARÍA SOLEDAD MARTÍNEZ TAGLE (Reemplazo Sr. Gregorio Varas) Gerente Legal	Identificación normas legales generales y asociadas al trabajo emanadas por autoridades en relación a Covid-19. Aporte decisional.
GASTÓN HORMAZÁBAL LÓPEZ (Reemplazo Sr. Daniel Briceño) Gerente Recursos Humanos	Mantener sistemáticamente información sobre dotaciones, coordinación sistema transporte aéreo y terrestre, soporte asistencia controles barrera sanitaria y plan inmunización. Coordinación comunicaciones internas. Aporte decisional.
ÓSCAR PÉREZ VIDAL Superintendente Seguridad Procesos y Salud Ocupacional	Proporcionar sistemáticamente resultados de vigilancia epidemiológica sobre trabajadores. Diseñar y reportar resultados plan preventivo sanitario, asegurar desarrollo Plan Vacunación y proponer Comunicaciones Preventivas. Generar ideas preventivas.
MATÍAS AYLWIN PULGAR Superintendente Asuntos Corporativos	Reporte y gestión de comunicaciones regionales y nacionales, contactos con autoridades locales en relación a temas Covid-19. Aporte decisional.
LEONARDO BIAGGINI NÚÑEZ Gerente Riesgos y Control Gestión	Preparación reporte para Comité de Crisis con análisis de data Covid-19 nivel internacional, nacional y regional. Confecciona informe para accionistas. Propone medidas preventivas.
JAVIER CANTUARIAS BOZZO Gerente Seguridad y Salud Ocupacional	Coordinación del Comité de Crisis, análisis epidemia nacional, regional y al interior de la Compañía. Propone Programa Preventivo desde perspectiva sanitaria, sus controles y su aplicación. Aporte decisional.

Este equipo fue activado el 16 de marzo de 2020 e integrado por los más altos ejecutivos de la Compañía, presidido por su Presidente Ejecutivo. A continuación se describe su composición y rol fundamental:

Este equipo tuvo que ejercer sus roles y funciones con el deber de tomar grandes decisiones y ponerlas en práctica de inmediato. Siendo un grupo multidisciplinario, sin lugar a dudas, le permitió a los integrantes beneficiarse mutuamente con las perspectivas y experiencias de cada uno. De la continua interacción entre ellos surgieron decisiones oportunas y de calidad.

Entre los objetivos principales estuvieron:

- Observar el desarrollo de la pandemia a nivel internacional, nacional y regional,
- Revisar los estándares e indicaciones emitidas por la autoridad sanitaria del país
- Evaluar la situación en términos de epidemia entre los trabajadores propios y terceros.
- Definir y aplicar medidas preventivas en materia de salud y orden operativo dentro de la organización, así como verificar e intervenir en la calidad de la aplicación de cada una de ellas.

Pero no bastaba con diseñar el Plan de Control y establecer la dirección desde el Comité de Crisis. Se requería asegurar su implementación y aplicación en todos los niveles de la Compañía en forma inmediata y sistemática.

Desde nuestro Ciclo de Gestión de Riesgos modificamos el objetivo de una de las actividades más relevantes que conectan al nivel ejecutivo con toda la organización, como lo es el Turno de Trabajo Seguro. Esta actividad es dirigida por un Vicepresidente, un Gerente propio y un ejecutivo de nuestros terceros, y tiene

como misión verificar, semanalmente, la aplicación de controles fundamentales en los procesos de la Compañía.

Dada esta emergencia, modificamos su objetivo y se orientó fundamentalmente a asegurar la instalación de medidas acordadas. Se inició con mucha intensidad el 17 de abril de 2020 y se prolongó hasta octubre del mismo año.

Acompañando a los integrantes del Turno Trabajo Seguro estuvo el Gerente Residente y su equipo de trabajo. Esta última autoridad tomo desde noviembre de 2020 a la presente fecha la responsabilidad de asegurar la continuidad de medidas preventivas frente al Covid-19 en faenas Cordillera y Puerto Collahuasi.

Después de casi tres años de trabajo ininterrumpido, a continuación se presentan las principales experiencias y aprendizajes recogidos de las entrevistas con los miembros de este equipo.

Se observó y está claro que los miembros del Comité de Crisis tienen reflexiones muy similares sobre el viaje que emprendieron, independientemente de su papel o área de especialización.

Entre estas medidas, el equipo decidió reducir la dotación que debía concurrir a faenas hasta en un 50%, imponer estrictas medidas de desinfección en las instalaciones de trabajo, proporcionar apoyo sanitario y, mediante la introducción de la última tecnología, permitir que el personal que podía trabajar desde casa lo hiciera.

Su instinto de moverse rápido tan pronto como apareció la amenaza, en lugar de esperar a ver cómo se desarrollaría la crisis, resultó ser correcto. Sin información confiable lista para guiarlos,

comenzaron a recopilar todos los datos disponibles a medida que surgían, a nivel local, nacional y mundial.

Una vez tomada la decisión de mantener la empresa en funcionamiento, partiendo de la premisa fundamental y esencial como lo fue la protección de los trabajadores, la atención se centró en elegir y utilizar las mejores medidas de las que disponía este equipo y que eran altamente necesarias para mitigar los efectos de la epidemia en el grupo de trabajo.

También encontraron que el enfoque altamente democrático del Presidente Ejecutivo, donde todos se sentían libres de opinar, proponer y disentir, les permitió asegurar que las decisiones tomadas fueran las más sólidas y bien documentadas. Los egos y las jerarquías fueron olvidados cuando se unieron para navegar a través de la crisis.

Otro aspecto recogido es que el equipo ha salido fortalecido y confiado en que tienen una fórmula probada para manejar cualquier desafío futuro.

Más tarde se sorprendieron al descubrir que la Compañía no solo podía continuar operando durante la pandemia, sino que entre los años 2020-2021 produjeron los mejores resultados de su historia⁽⁴⁾.

De la experiencia vivida se recalca que las personas son el activo más valioso de Collahuasi; que contribuir y ser parte de la comunidad local es esencial, junto con el trabajo con sus empresas colaboradoras y proveedores, y que las comunicaciones fluidas del nivel ejecutivo hacia los operadores de primera línea dan como resultado una forma de trabajo más creativa y armoniosa.

4. Informe de Accionistas de CMDIC Enero 2022.



A nivel personal, al igual que cualquier otro empleado, los ejecutivos han recordado que su familia y amigos son los elementos más importantes en sus vidas.

CAPÍTULO

03

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi

MEDIDAS SANITARIAS

Decisiones tempranas para identificar, aislar y proteger

Autores: J. Cantuarias, O. Pérez, G Araya

Una de las principales claves para enfrentar la pandemia de Covid-19 al interior de nuestra Compañía, aun considerando la gran incertidumbre que existía respecto de las formas de transmisión y los efectos de la enfermedad, fue la decisión de implementar normas y medidas sanitarias tempranas.

Basados en los conocimientos clásicos para abordar una epidemia generada por una enfermedad infectocontagiosa, rápidamente se diseñó un sistema de atención y diagnóstico, protocolos de aislamiento, aplicación de medidas de higiene a personas y entorno, segregación de personas y la búsqueda activa de casos en personas asintomáticas. Todo debidamente articulado desde nuestro Comité de Crisis y extendido a toda la organización. En ello fue relevante la vigilancia permanente y la inclusión de medidas acordes al curso de la enfermedad y su impacto en la población laboral.

Desde el Comité de Relaciones Laborales ya se había analizado la probabilidad de que esta pandemia nos alcanzara como país y se indicó al Proceso de Salud de la Compañía que se evaluara este peligro biológico y los riesgos que generaba.

Los primeros antecedentes que se manejaban eran sombríos. Desde nuestro método Ciclo de Gestión por Riesgos de la Compañía evaluamos el nivel de riesgo buscando planes concretos de mitigación. Una epidemia que había nacido en China y se extendía implacable por el mundo era un peligro inédito, de efectos mayores y potencialmente devastadores sobre las personas, además de los aspectos económicos y sociales.

Inmediatamente nos dimos cuenta de que el principal impacto de la pandemia iba a estar en nuestra gente. Como consecuencia de ello era muy probable que Collahuasi no podría contar con las dotaciones necesarias para operar al interior de las faenas, lo que implicaba una amenaza para la continuidad operacional y, por lo mismo, al negocio y, por supuesto, finalmente a nuestros trabajadores, sus familias, proveedores y comunidad que nos rodea.

Como experiencia laboral disponíamos del conocimiento básico producto de episodios de enfermedades infectocontagiosas clásicas en nuestro país, pero nunca nos habíamos topado con algo similar al Covid-19. Nuestra principal conclusión fue activar el Comité de Crisis, puesto que esta situación no se podría resolver en forma independiente y ameritaba la conducción desde el máximo nivel de la Compañía.

Como antecedente anecdótico, el Comité de Crisis había operado a raíz del estallido social ocurrido entre octubre y diciembre de 2019, por lo tanto, la forma de trabajar y ejercer nuestros roles en este comité aún estaba fresca. Obviamente en una industria como la nuestra jamás una razón de salud había sido motivo para

convocar el comité en los 11 años de existencia de esta figura en nuestra organización. Sin duda, esta amenaza biológica y desconocida nos generó una gran incertidumbre y el desafío de poder definir cómo la abordaríamos.

“Siendo un gran riesgo que provenía del ámbito de la salud, nos llevó a definir los estándares de cómo nos íbamos a abocar a controlar los efectos sanitarios en nuestros trabajadores y trabajadoras, tanto propios como externos, e impedir que al interior de la organización se produjesen contagios que afectasen a las dotaciones y, por lo mismo, la continuidad del negocio”, menciona Javier Cantuarias, Gerente Seguridad y Salud Ocupacional.



El riesgo de esta nueva enfermedad

Ante el Comité de Crisis y la plana ejecutiva de la minera se expuso el escenario epidémico. Sobre la base de la Tabla de Nivel de Riesgo para el manejo de emergencias que emplea nuestra Compañía, la epidemia se catalogó en el rango 3, lo que indicaba que no eran suficientes los recursos internos habituales para controlar la crisis y que, por ende, se requería de la conducción desde el más alto nivel directivo de Collahuasi, que validara directrices transversales y aprobara recursos que solo este comité podía autorizar. A nivel de riesgo estratégico, la epidemia se ubicó, alternadamente, entre el tercer y primer lugar durante el período abril 2020 a marzo 2022, y como consecuencia nos abocó fuertemente a decidir estrategias de intervención sistemáticamente en todo el ciclo ya señalado. Los tipos de controles definidos fueron variados y de acuerdo a nuestra definición los agrupamos en sanitarios y los asociados a Recursos Humanos, Operaciones, Administración y Finanzas.

En este capítulo relataremos los referidos al ámbito Sanitario.

El paso inicial: definir los protocolos

Las nubes ya se estaban acercando demasiado. En pocos días se diseñaron los protocolos que definirían los pasos a seguir. “Tuvimos que resolver la discusión sobre cómo íbamos a actuar cuando tuviésemos los primeros casos en la Compañía, cómo los íbamos a identificar, cómo los aislaríamos, cómo y a dónde se les derivaría, qué se haría con el entorno con quien esta persona tuvo contacto, a quién se le avisaría al interior de la empresa. Todo esto ameritó diseñar y desarrollar el entrenamiento con el equipo de salud para que pudieran entender y aplicar estos protocolos”, señala Óscar Pérez, Superintendente de Seguridad Procesos y Salud de la Compañía.

También comprendimos con inusitada urgencia que estos estándares no solo debían quedar en el ámbito técnico, sino que necesitábamos que el propio Comité de Crisis los conociera y comprendiera, así como todos los otros procesos de la Compañía. Las partes de nuestra Compañía tuvieron que ser mucho más que



Diariamente equipos de sanitización recorren las instalaciones de faena

el todo. De la acción conjunta nacieron las directrices y las decisiones que, con la idea de crear una suerte de burbuja al interior de las faenas, permitieron poner en práctica cada una de las reglas construidas. De esta forma se elaboran los siguientes protocolos.

a) Protocolo Manejo Clínico Casos C19 Identificados en Red Policlínicos Faenas

Diseñado en conjunto con profesionales de la salud de Mutua de Seguridad y el equipo de Salud de la Compañía, este protocolo regulaba el accionar médico y de enfermería frente a un caso sospechoso, partiendo por el área de atención y los equipos de protección personal para estos profesionales, la segregación de equipamiento e instrumental y el desecho de equipamiento bajo normas sanitarias. Luego, respecto del paciente, cómo se trataba, aislaba y trasladaba a un centro de referencia. También se estipuló cómo se definían los contactos del trabajador y la aplicación de

una encuesta epidemiológica validada, de manera, en lo posible, de identificar el origen del contagio y sus contactos. Referente al aislamiento temporal de casos presuntos, se dispuso de un área especial en campamentos, cumpliendo todos los requisitos de aislamiento y sanitización, para posterior derivación a un centro hospitalario en Iquique.

Esto nos permitió estandarizar el accionar de los distintos equipos médicos desplegados en los cinco policlínicos en nuestras faenas, limitando el error y la variabilidad del proceso y asegurando el manejo eficaz y la oportuna definición de traslado. Este estándar comenzó a operar en febrero del 2020.

b) Protocolo de Manejo Casos Sospechoso Covid-19 en Faenas y Comunicación

El segundo componente que se incluyó para estructurar los protocolos era el que identificaba los casos "sospechosos", basado en normativa MINSAL (Clínico), para establecer un diagnóstico final en recintos clínicos externos. Este documento contenía un flujo de evaluación de sospechosos y sus contactos, comunicación a jefaturas y organización y el cumplimiento de aspectos normativos MINSAL y mutualidades.

Un complemento fundamental en este protocolo fue la aplicación del concepto de trazabilidad, que incorporó la locación geográfica residencial, la locación en la habitabilidad en campamento, el transporte terrestre y aéreo, el relacionamiento laboral y el relacionamiento sociofamiliar. Esto nos ayudó a limitar la generación de brotes en nuestros lugares de trabajo e incluso en el ámbito familiar.

Toda esta información quedó registrada en una base de datos respectiva, que comenzó a operar el 20 de marzo del 2020.

c) Protocolo Gestión y Prevención Covid-19 Collahuasi (Protocolo de Seguridad Sanitaria Laboral)

Este tercer protocolo estandarizó la metodología para proteger a trabajadores propios y terceros, asegurando el cuidado de la salud y el desempeño operacional, dando cumplimiento, además, a la normativa e instrucciones emanadas desde la autoridad sanitaria de nuestro país. Este protocolo describe alcances, deberes y responsabilidades de las empresas ESED (colaboradoras), trabajadores y ejecutivos propios y terceros, y definió controles y sus tipos, como reintegrar a trabajadores post Covid-19, la operación de la barrera sanitaria y el trabajo a distancia.

Todos estos elementos normativos fueron continuamente actualizados, acorde a modificaciones de las normativas del MINSAL y el avance en el conocimiento del manejo de la epidemia. Sin duda, ayudaron a alinear a nuestra organización para la aplicación de los controles y entregaron conocimiento y transparencia en el accionar a nuestros trabajadores y ejecutivos.



Casino 460 - Faena Cordillera

La barrera sanitaria

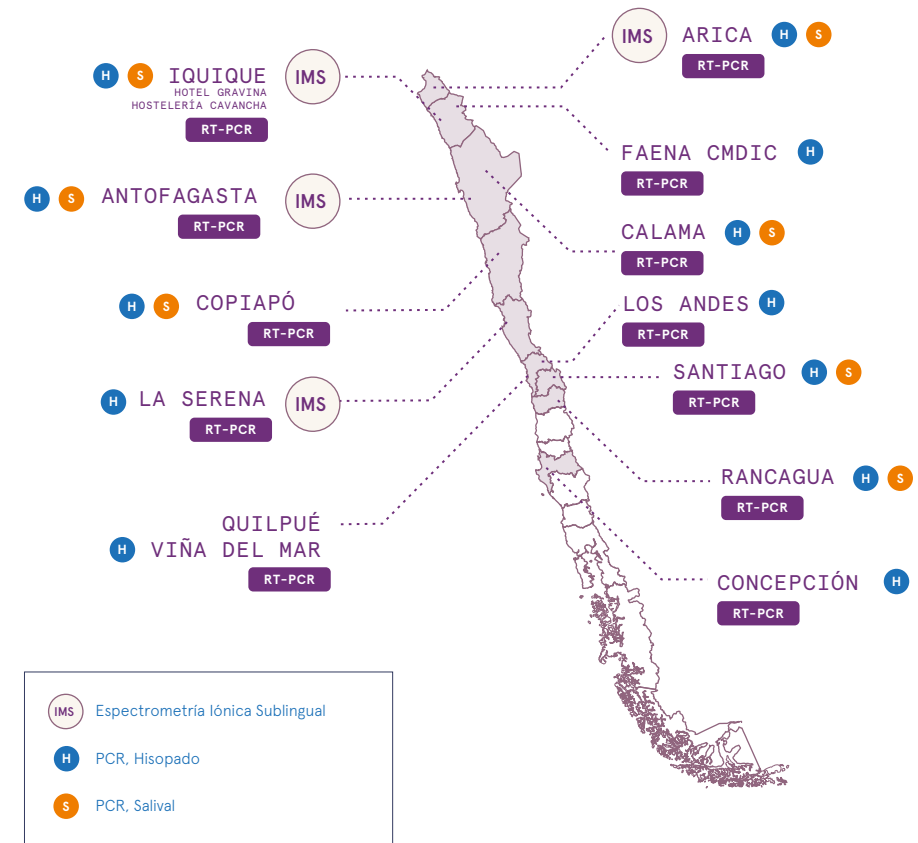
Cuando hicimos el análisis del riesgo, las tres columnas del manejo de enfermedad infectocontagiosa eran *identifique, aisle y proteja*. Había dos maneras de identificar: por los síntomas, que ya era tardío, o por un examen en particular que en marzo de 2020 no existía. Entonces investigamos y determinamos cómo podíamos disponer de una barrera sanitaria que contribuyera a mantener un ambiente seguro en nuestras instalaciones y, por otra parte, ayudara al equipo médico presente en faenas a dirimir si un caso sintomático correspondía o no a Covid-19.

De la discusión y revisión bibliográfica encontramos un primer test rápido, en base a determinación cualitativa de Anticuerpos (IgG e IgM). Sometimos la decisión de su empleo ante el Comité de Crisis, donde se acordó utilizarlo y a partir de ello se implementó”, recuerda Javier Cantuarias.

Barrera sanitaria previo ingreso a turnos

Considerando la gran dispersión de residencia de trabajadores propios y terceros, se diseñó una red entre Arica y Concepción para que todos nuestros trabajadores y trabajadoras se sometieran, en una primera etapa, a un test rápido preventivo de anticuerpos. A las pocas semanas ese examen fue complementado con el Test de Antígenos, determinándose que ambos indistintamente debían hacerse 24 o 48 horas antes de ingresar a un turno. Si era negativo, podía concurrir a trabajar. La barrera sanitaria comenzó a operar en mayo del 2020.

“Desde un inicio se diseñó una red propia para no exponer a trabajadores en otros centros hospitalarios, evitando también la saturación de servicios prestadores de atención y toma de test. Así, Collahuasi arrendó instalaciones donde el equipo sanitario dedicado pudiese trabajar como centro de muestreo”, dice Gonzalo Araya, Jefe de Salud de nuestra Compañía.



En la Figura 1 se muestra la distribución de la red diseñada para aplicar distintos test como Búsqueda Activa de Casos, previo a la subida a los turnos de trabajo.

Atentos a la innovación en la pesquisa precoz, rápidamente incorporamos el test PCR, mucho más eficiente, en nuestra barrera. Este fue introduciéndose paulatinamente a medida que se contaba con la técnica y centros que los pudiesen realizar en las distintas regiones del país. Finalmente, estuvimos en condiciones de aplicarlo al 100% de los trabajadores propios y terceros en marzo del 2021.

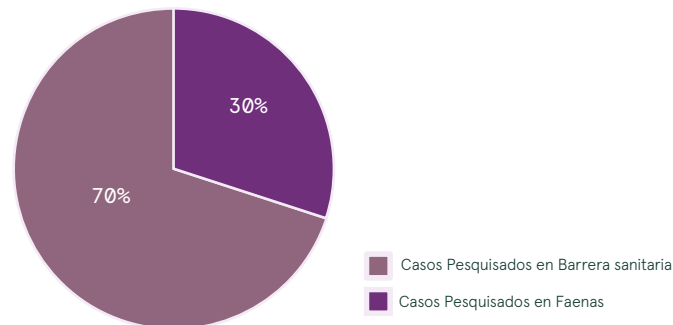
A continuación, en la Tabla N°1, se muestra la cantidad de test aplicados en la barrera desde mayo de 2020 a marzo de 2022.

Test aplicados en Barrera Sanitaria previo ingreso a faenas Mayo 2020 a marzo 2022			
Años	Test Rápidos Aplicados	Antígenos Aplicados a Trabajadores	PCR Aplicados
2022	8.070	3.361	37.927
2021	51.795	32.546	135.707
2020	158.769	13.715	0

En el siguiente gráfico (Gráfico 1) se describe el rendimiento de la Barrera Sanitaria fuera de faenas y aplicada previo al ingreso a turnos a todos los trabajadores y trabajadoras, asintomáticos, propios y terceros, y la pesquisa realizada en nuestros policlínicos, ya sea por consultas o búsqueda activa en mitad de turnos y en personas con alta interacción social.

DISTRIBUCIÓN CASOS PESQUISADOS EN BARRERA SANITARIA PREVIO INGRESO A TURNOS Y AQUELLOS IDENTIFICADOS EN POLICLÍNICOS FAENAS TRABAJADORES PROPIOS Y TERCEROS

Abril 2020 a marzo 2022 CMDIC



b.- Aplicación de técnicas de pesquisa en faenas

Paralelo a la implementación de la Barrera Sanitaria fuera de faenas, tempranamente (marzo 2020) se comenzó a utilizar test rápidos de Anticuerpos y Antígeno a todos aquellos casos sintomáticos y sus contactos, consultantes en red asistencial faenas y puerto, materializando indicaciones de protocolos establecidos (Testear y Aislar).

Además, preventivamente se comenzó a emplear como medio de pesquisa activa a grupos de alto relacionamiento, como por ejemplo trabajadores de puerto (que se trasladan diariamente a sus hogares), conductores, empleados de casinos y hotelería, personal de salud y quienes desarrollaban turnos prolongados superiores a siete días. En este último grupo estaban los trabajadores de Proyectos.

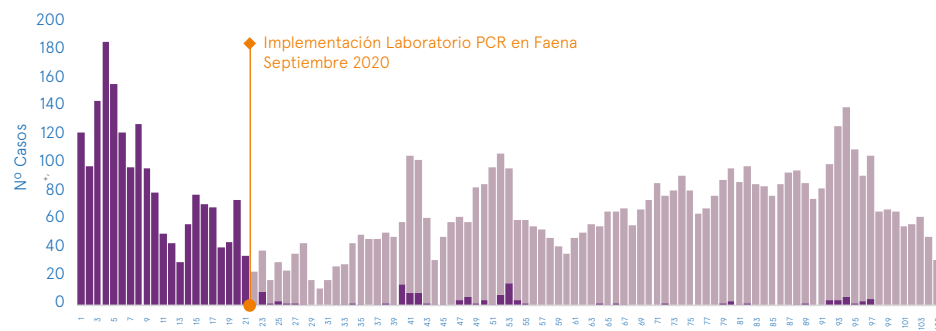


Buscando innovar y optimizar la resolución de casos en nuestros policlínicos y con asesoría experta, se incorporaron equipos de screening para análisis de PCR. Luego de un intenso análisis técnico y económico, se propuso esta medida al Comité de Crisis, siendo aceptada y, con el apoyo directo del área de Abastecimiento y Contratos, se logró la adquisición de estos equipos de última generación. Este laboratorio comenzó a funcionar en septiembre de 2020, teniendo un gran impacto al interior de la organización, puesto que permitió descartar rápidamente cuando un caso con sintomatología respiratoria sugerente de Covid-19 acudía a la red asistencial en faenas, posibilitando el retorno a su trabajo y entregando tranquilidad a sus compañeros de área.

Por supuesto los casos que resultaban con test PCR positivos eran derivados a los centros de referencia.

En el Gráfico 2 se representa la tendencia diaria de casos sintomáticos evaluados y testeados.

CASOS SINTOMÁTICOS RETORNADOS A SUS LABORES EN FAENA
Abril 2020 - marzo 2022



Principales medidas de control de higiene

Junto con las acciones de la pesquisa precoz, la batería de protocolos abarcaba toda la operación. Las medidas de control se basaron en lo indicado por la Autoridad Sanitaria y las propias de carácter complementario. Entre ellas destacan:

- Retiro de área operacional de los trabajadores mayores de 65 años. A los mayores de 60 años se aplicaba esta medida según entrevista.
- Retiro de área operacional de los trabajadores portadores de enfermedades crónicas no transmisibles.
- Sanitización especial de campamentos, oficinas, áreas comunes, casinos, buses, aviones, cabinas equipos mina y camionetas.
- Control de temperatura, termografía y encuesta sanitaria antes de abordar medios de transporte a faenas y/o hacia residencia.
- Instalación del uso progresivo de mascarillas, desde ocupaciones con alta interacción (casinos, aseo y hotelería, policlínicos, atención de público), hasta transporte de personas.
- En casos positivos, considerando que es una faena a gran altura geográfica y como método en proyectos, se extendió la cuarentena al doble de lo indicado por la autoridad.
- Educación diaria al personal vía informativos de Comunicaciones Internas y las Reuniones de Inicio de Turno Seguro (RITUS) que se realizan diariamente en cada proceso.
- Diseño e implementación de aislamiento seguro (habilitación de residencia sanitaria en hoteles exclusivos en Iquique).
- Adelantamiento de la campaña de vacunación antigripal (extensiva para personal propio y colaborador).
- Implementación de medidas de distanciamiento interpersonal en todas las áreas de trabajo.
- Segregación en áreas de casinos (distancia mínima de 1,5 metros entre asistentes a casinos)



- Segregación en transporte en buses (distancia mínima, con ocupación máxima de 50%).
- Segregación en transporte aéreo (distancia mínima, con ocupación máxima de 50%).
- Definición de viajes en camionetas con personal reducido.
- Suspensión de actividades en gimnasios y áreas de recreación de trabajadores en faenas.
- Sanitización automatizada de cabinas en equipos de alta rotación de usuarios en sector mina.
- Reducción de reuniones, manteniéndose solamente aquellas críticas.
- Implementación del teletrabajo, desde el 18 de marzo de 2020.
- Readecuación de habitaciones en campamentos, ampliando el estándar de alojamiento de un trabajador por dependencia por turno.
- Convenio asistencial con centros clínicos regionales y en Santiago.
- Plan Preventivo de Salud Mental post Covid-19.

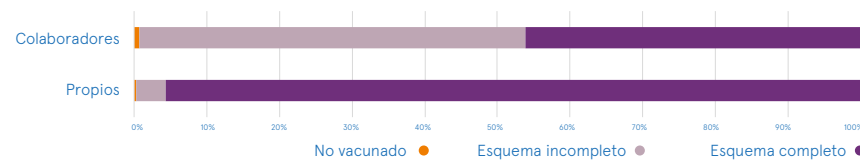
Estas medidas se mantuvieron de manera sistemática y, de acuerdo a la evolución de la epidemia, fueron liberándose algunas de ellas, respetando lo indicado por MINSAL y acorde al plan Paso a Paso.

Fomento Vacunación Anti Covid-19

Habiéndose autorizado e impulsado el Plan de Vacunación, se estableció contacto con la autoridad sanitaria regional de manera que nos autorizara a funcionar con un vacunatorio en nuestras instalaciones (noviembre 2021). Esta medida nos ayudó a asegurar las coberturas de inmunización en nuestro grupo laboral, tanto en la dosis inicial como en las de refuerzo.

En el Gráfico N° 3 se presentan coberturas de vacunación para personal propio y de terceros.

PORCENTAJE DE PERSONAL VACUNADO C19
Abril 2020 - marzo 2022



A la luz de los resultados, la estrategia de los protocolos no solo ha permitido asegurar la salud de la planta propia y externa, sino que también ha sostenido la continuidad operacional, ambos mandatos emanados del Comité de Crisis.

Desde el inicio buscamos dar tranquilidad al trabajador o trabajadora definiendo medidas que protegiesen la salud, buscando disponer de ambientes laborales controlados. Por otra parte, en quienes se contagiaban, proporcionar los elementos para una pronta recuperación, incluso en aquellos casos que necesitaron internación clínica.

Lo fundamental ha sido el respeto a cada una de las normas que ha dictado el protocolo sanitario interno –a menudo, más exigente que lo demandado por la autoridad sanitaria– y el trabajo mancomunado con cada gerencia que compone nuestra Compañía, como también la irrestricta adhesión de las trabajadoras y los trabajadores propios y terceros a las directrices establecidas.

Gracias a ello se pudieron poner en práctica las medidas de control concretas que han permitido que Collahuasi asegurara primero la salud de las personas y, al mismo tiempo, lograra los resultados operacionales comprometidos en distintos ámbitos.

En el Gráfico N°4 (página siguiente) se expone un resumen de las principales medidas aplicadas en los ámbitos sanitarios, operacionales, laborales y los más relevantes aportes a la Región de Tarapacá asociados al período epidémico marzo 2020 a marzo 2022.

Finalmente, todos coincidimos internamente en que la clave ha estado en mantener y respetar nuestra forma de gestionar los riesgos y obtener aprendizajes, traduciéndose en la toma de decisiones oportunas y eficaces para el control de esta emergencia sanitaria y en donde, más allá de la condición de salud nacional generada por la pandemia, hemos logrado mantener en marcha nuestra organización.

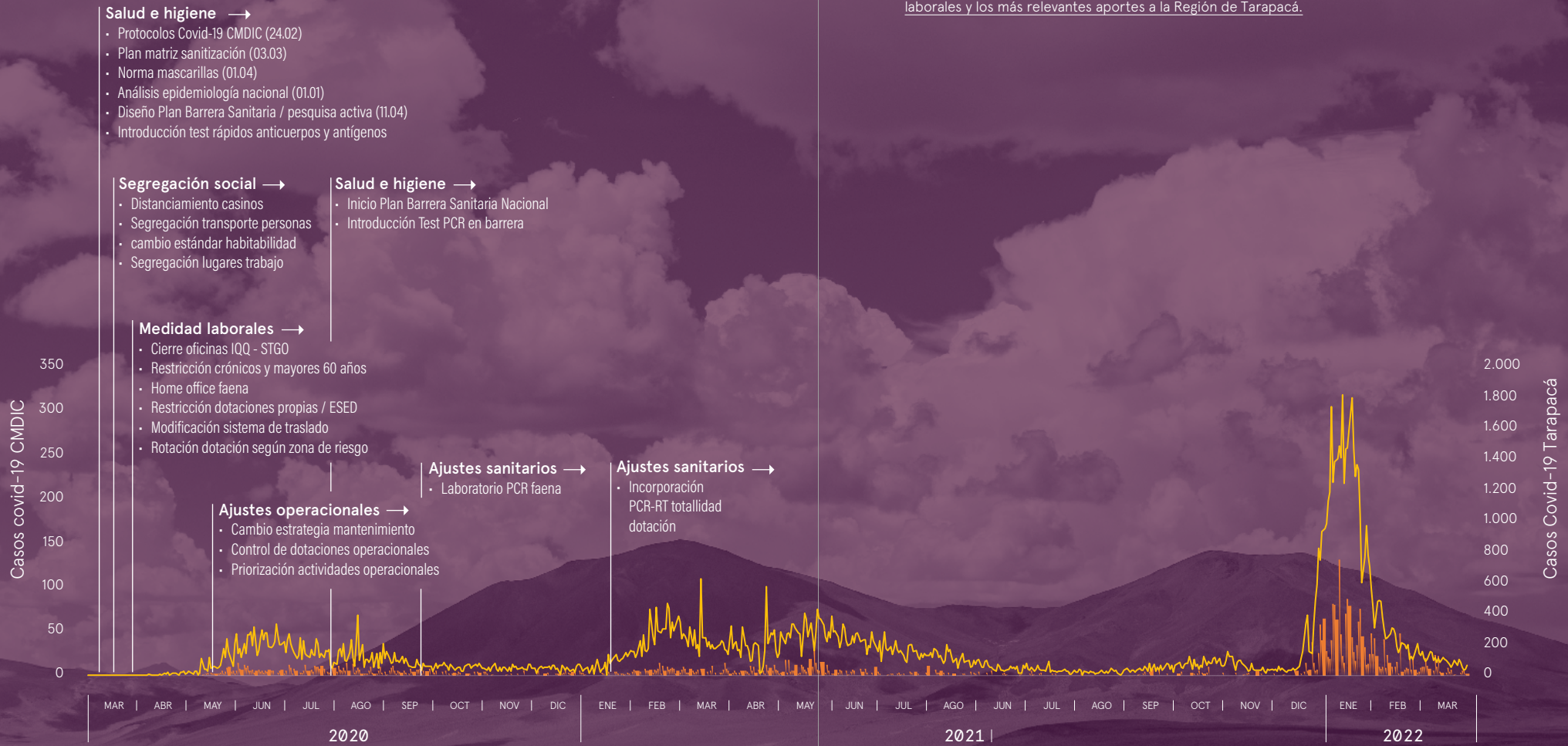


Gráfico N°4

Resumen de las principales medidas aplicadas en los ámbitos sanitarios, operacionales, laborales y los más relevantes aportes a la Región de Tarapacá.

Entrega de equipo PCR-RT a Hospital de Iquique

Plan de Salud Mental Casos recuperados C19

Implementación PAME Hospital de Iquique

Plan de Resolución lista de espera Tarapacá

Plan de Salud Mental Supervisores

CAPÍTULO

04

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi

Vacunación del personal propio y colaborador en Faena Cordillera

GESTIÓN DE PERSONAS

Lo incierto se resuelve en equipo

Fuentes: F. Hernández, G. Hormazábal, R. Kitzing, A. Fritz y P. Pizarro

La pandemia trajo para Collahuasi el desafío inédito de tomar decisiones radicales en materia sanitaria y productiva en un escenario desconocido. Gracias a la coordinación de las gerencias vinculadas a la gestión de personas, las medidas adoptadas trajeron la seguridad necesaria para que ellas pudieran continuar sin riesgo con sus funciones.

La situación que se enfrentaba era muy distinta a todos los riesgos propios de nuestra actividad que previamente se habían gestionado. Y por eso escapaba de la lógica. Por desconocida, parecía que no había forma de anticiparse a los retos, como tampoco de cuantificarla para ejercer el control o para proyectar sus estragos. Era nueva, implacable, pero sobre todo era incierta. Por eso, cuando la pandemia apareció en el horizonte de Collahuasi lo único claro es que nos enfrentaríamos a un peligro del que no se sabía por dónde preferiría atacar.

Fernando Hernández, Vicepresidente de Recursos Humanos, relata que cuando se analizó la situación en el Comité de Crisis de nuestra Compañía, las preguntas fueron muchas más que las respuestas. La instancia, que se había convocado para entregar las directrices que Collahuasi debía seguir ante la inminente llegada del Covid-19, recogió observaciones y discutió sobre cuál era la acción rectora que la empresa debía tomar. Hernández recuerda que el dilema se zanjaría, finalmente, de una forma ética:

“La decisión fue –ante todo– asegurar una condición sanitaria que garantizara la salud de nuestros trabajadores y solo a partir de esa condición controlada definir una capacidad de operación posible. Fue una medida que priorizó la salud de los trabajadores como un valor. A partir de esa definición, cada uno de los gerentes abordó los distintos frentes de acción”.

En el caso de su área, Hernández se juntó con su equipo ejecutivo para acordar las responsabilidades que cada uno de los cuatro gerentes a su cargo debía asumir. Como Gerente de Servicios, a Ricardo Kitzing le correspondería asegurar la condición de habitabilidad sanitaria en faenas y el transporte de personal, imprescindibles para controlar la pandemia y de la que dependía la continuidad operacional. En Gastón Hormazábal, a cargo específicamente de Recursos Humanos, recaería la compleja supervisión de los turnos

para que nuestros trabajadores y trabajadoras pudieran acceder a las faenas y retirarse en un ambiente controlado. Por su parte, Pablo Pizarro, Gerente de Relaciones Laborales, debía asumir la gestión organizacional con los sindicatos para recoger su visión e integrarlos a las medidas de control preventivo en beneficio de la salud de las personas. Asimismo, debía organizar todo el sistema de apoyo a los trabajadores y familias que resultaran afectados por la enfermedad. Y al Gerente de Desarrollo de Personas, Álvaro Fritz, le incumbía generar líneas de control respecto de distintas normativas que se empezaron a generar desde la autoridad, así como reforzar la remotización y los cursos a distancia.

Para aplacar la incertidumbre, el trabajo en distintos planos no solo debía ser inmediato, sino que requería de la coordinación con otras gerencias, como la de Salud y Seguridad Ocupacional, que entregaba las directrices sanitarias para proteger a las personas. Por ejemplo, desde Recursos Humanos se implementó un control de acceso y salida para asegurar que la gente estuviera debidamente controlada en la barrera de entrada a las faenas; se definieron los equipos que podían llegar hasta allí; se prepararon los planes de contingencia junto con las áreas operacionales para asegurar la continuidad productiva, de acuerdo a la cantidad de gente que pudiera llegar, así como se coordinaba el testeado de los trabajadores y trabajadoras antes de comenzar un nuevo turno en la faena.

“Primero dijimos que no íbamos a traer a ningún trabajador o trabajadora que viniera desde la Quinta Región al sur –recuerda Hormazábal–, porque tenían que moverse hacia Santiago y, por lo tanto, corrían un riesgo de contagiarse o de contagiar a sus compañeros. Alguna vez tuvimos un foco en Calama y en Pica y no trajimos a nadie desde ahí; cada día estaba sujeto a una evaluación y planificación constantes y muy delicadas. Cuando tomamos la decisión en los campamentos de dejar una persona por pieza o de separar los espacios para la alimentación, eso daba mayor tranquilidad. Y la operación entendía que cada paso se había definido a nivel corporativo, por su propia seguridad. Cuando eso se comprendió, fue más fácil poner el foco”.

También ayudó a ese nivel de adhesión que Collahuasi no suspendiera ningún contrato de trabajo y que mantuviera una gran cantidad de personal fuera de faena, en sus casas, ya sea trabajando a distancia o bien esperando que mejoraran las condiciones sanitarias para volver a la presencialidad. “A nadie le tocamos su remuneración, ni sus bonos y, por lo tanto, mantuvimos un compromiso muy grande. Nuestra gente entendió que había un cuidado por su salud, pero también que seguir con la operación era una manera de retribuir al país, que en su conjunto se veía crecientemente afectado por la pandemia, y de obtener los resultados gracias a una buena planificación operacional”, dice Hernández.

En esto, las medidas parecen inacabables. Por ejemplo, se diseñó una lista de personas que debían transitar hacia y desde las faenas para gestionarles un permiso y así pudieran moverse en cuarentenas y toque de queda, mucho antes de que se estableciera la Comisaría Virtual. También, se estructuraron los aforos en buses y casinos, y se fomentó la comunicación –eje crucial para la cohesión– para mantener informada día a día a cada persona vinculada a nuestra Compañía antes de que comenzara su jornada.

“Todas las semanas se comunicaban los resultados de las reuniones del Comité de Crisis y se les reforzaba a las personas que iban a estar seguros trabajando en la faena. Segregamos los buses, pusimos aviones, dividimos los espacios para comer... La comunicación fue vital desde el Comité de Crisis, porque se bajaba después, a través de nuestros medios de comunicación, a cada uno de nuestros trabajadores y trabajadoras”, dice el Vicepresidente.

En esa línea, una instancia clave fue el boletín diario editado por el área de Comunicaciones Internas de la minera, en que se detallaban las novedades de la pandemia tanto a nivel mundial como en la región y en la faena. Junto con la emisión vía correo electrónico a cada persona de Collahuasi y de las empresas colaboradoras, este reporte era leído diariamente en la Reunión de Inicio de Turno Seguro (RITUS, de personal propio y contratistas), en todas las áreas, lo que permitió a nuestro personal estar al tanto para entender cómo iba evolucionando la epidemia dentro de nuestra Compañía y qué medidas se debían adoptar.

“En las RITUS que se desarrollan al inicio de cada turno se explicaban las medidas, y para que nos vieran siempre presentes. Eso creó más compromiso también con nuestros colaboradores”, asegura Ricardo Kitzing.

Los pasos para vencer la incertidumbre

Pero el virus era un enemigo incierto y desconocido y, como tal, despertaba temores. En un primer momento, algunas voces pedían suspender las funciones mineras, irse a casa y regresar cuando la pesadilla hubiera acabado. Es entonces cuando se demostró, una vez más, el trabajo realizado los últimos años junto con las organizaciones sindicales, labrando un respeto y confianza mutua que fueron claves para impulsar el entendimiento y colaboración de toda la organización ante esta contingencia.

“Era un escenario muy incierto –dice el gerente Pablo Pizarro –, porque nadie sabía cómo se proyectaría la enfermedad a partir de su condición de salud. Sumar a los sindicatos era vital no solo en la acción de eliminar el riesgo de paralización, que existió en un principio, sino para fortalecer las decisiones sanitarias entre los mismos trabajadores y trabajadoras. Se requirió una acción coordinada, que permanece hasta hoy día. En ese momento, nos juntábamos dos veces a la semana con los dirigentes sindicales de los dos sindicatos al mismo tiempo y les entregábamos la información que manejábamos. Esa transparencia en la comunicación, la capacidad de escucharnos mutuamente, valorando sus observaciones y recogiéndolas cuando era factible, sumada a las medidas adoptadas que iban más allá de lo que exigía la autoridad, les dio la tranquilidad necesaria”.

La gestión conjunta con los sindicatos impulsó la adhesión a las decisiones adoptadas por nuestra Compañía. Ambas instancias de representación transmitían las medidas a la gente y ayudaban a hacerles entender que eran por su seguridad. Por ejemplo, en los turnos 7x7, al quinto día del descanso cada persona que tenía turno debía hacerse un test, pero el mensaje se enfocaba para hacerle entender que interrumpir su descanso era por su seguridad, de sus familias y de sus compañeros y compañeras.

De igual forma, los administradores de las empresas colaboradoras realizaron ejercicios similares con su personal y sus representan-

tes sindicales, dando cuenta de que las medidas de resguardo de Collahuasi aplicaban a todos, ya fueran propios o contratistas.

Los temores se aplacaron con la rapidez con que se implementaron las decisiones sanitarias.

Como detalla Ricardo Kitzing, “en el campamento de contratistas pasamos de tener dos personas por habitación a solo una. Eso implicó disminuir a la mitad la capacidad del campamento. De igual forma, por aforo la capacidad de los comedores se redujo en un 50%. Fue un desafío lograr acelerar la entrega de alimentación, para que así no se formaran filas, respetando la distancia social. Estas medidas debieron ser vigiladas de cerca, porque nosotros trabajamos con personas y cambiar sus rutinas no es fácil, hay que convencer, esto solo se logra en un trabajo persona a persona. También bajamos el aforo de los buses y duplicamos su cantidad, evitamos en lo posible que los trabajadores se movilizaran en transportes públicos, se optó por traer en avión a personas desde La Serena al sur. Todas estas acciones fueron vistas como una real preocupación de parte de Collahuasi hacia sus trabajadores y trabajadoras, y así fue valorado, ayudando a que ellos transmitieran también la preocupación por cuidarse hacia sus casas”.

Junto a esto, se activó con fuerza el Programa de Ayuda al Empleado, con un área exclusivamente dedicada al tema Covid-19. Como lo dice Pablo Pizarro “(este equipo) llevaba una planilla, junto con el área de Salud, con el nombre de cada persona que caía enferma, el día, la condición, etc. Y empezó a tomar contacto con la persona contagiada que bajaba de faena y le hacía un seguimiento y nos entregaba un reporte para saber cómo estaba”. A cada contagiado o a su familia se le orientaba y ayudaba, incluso, manteniéndoles todas las asignaciones y bonos que les correspondían. “Eso los sindicatos lo apreciaron, porque entendieron que el apoyo estaba presente. Nosotros somos una empresa productiva que tenemos que seguir trabajando, pero tenemos que tomar los resguardos y garantizar la seguridad de las personas. Jamás escuché a alguien criticando a la empresa, porque jamás produjimos a cualquier costo”, dice Gastón Hormazábal.

COLUMNA

Compromisos conjuntos



José Vergara A.
Presidente del Sindicato N° 1 de Trabajadores
de Collahuasi

“Después de más de dos años de pandemia, rescatamos un montón de aprendizajes. Desde un comienzo, nuestra postura fue ponernos en contacto con el área de Relaciones Laborales para ver la forma en que íbamos a tratar este tema y también cómo debíamos estructurar medidas que permitieran que nuestros asociados pudieran continuar operando tranquilos.

Nos jugó a favor que con la empresa tenemos una relación colaborativa. Nosotros veníamos saliendo de una negociación colectiva cuando apareció el tema Covid-19 y no nos costó ponernos de acuerdo sobre lo que

se debía hacer. En ese sentido, valoramos el respeto y la cordialidad, la comunicación directa que hemos tenido con la plana ejecutiva.

Eso contribuyó para lograr, en conjunto con la Compañía, un protocolo en el que primaran la protección y la seguridad de nuestra gente. Sabíamos que era un tema desconocido, no entendíamos cómo atacaba, cuál era su gravedad, cómo íbamos a impedir que esta enfermedad llegara a faena. Nos catalogaron como una empresa estratégica, por consiguiente, no podía parar la faena, así que teníamos que buscar una forma para que nuestros socios y socias pudiesen trabajar seguros en este ambiente incierto.

A la larga se destaca haber podido establecer una comunicación real cuando proponíamos una idea o bien cuando teníamos dudas, lo que ayudó a controlar los riesgos. Cada martes, durante dos años, nos juntamos con el Comité de Crisis. Allí nos daban una radiografía sobre el comportamiento del Covid-19 en todos los ámbitos de la Compañía, como también las medidas que se adoptaban como protocolo. A su vez, nosotros teníamos la muestra empírica de lo que estaba sucediendo en faena y eso se lo transmitíamos a la plana ejecutiva. El diálogo era vital. Ahí debatíamos y llegábamos a acuerdos. Eran consensos a los que se llegaba para cambiar quizás algo de la forma, pero no del fondo, en temas que protegieran a nuestros socios y socias. Siempre estuvimos de acuerdo en ayudar a que cada medida se impulsara y se diera a conocer a los trabajadores y las trabajadoras.

Por eso, rescato también los valores de esta unión entre sindicato y empresa. Este trabajo en equipo ha sido primordial. Por una parte, la Compañía es la que generaba los protocolos y nosotros los nutríamos de las necesidades y particularidades que nos transmitían nuestros asociados, para que las medidas fueran a cuidar la salud e integridad de ellos.

Ha sido duro, porque la pandemia ha provocado un cambio cultural. Dejamos de ser libres para andar sacando un permiso incluso para ir al supermercado. Entonces, fue vital conseguir una actitud de respeto a los protocolos.

Esto no ha terminado, pero sabemos que tenemos que estar todos unidos en pos de ir a luchar contra la pandemia y que nuestros asociados puedan trabajar y regresar sanos y salvos. También valoramos que durante todo este tiempo ellos se han puesto la camiseta y han trabajado el doble para cumplir, asumiendo muchas veces con su trabajo y con el del compañero que estaba enfermo o que no podía subir. Acá también rescato la valentía de cada socio y socia, que subía a cumplir con su turno, dejando a su familia en la incertidumbre y sin saber las repercusiones que podía tener si es que llegaba enfermo.

Por todo este compromiso conjunto hemos salido adelante. Y lo seguiremos haciendo de la misma forma”.

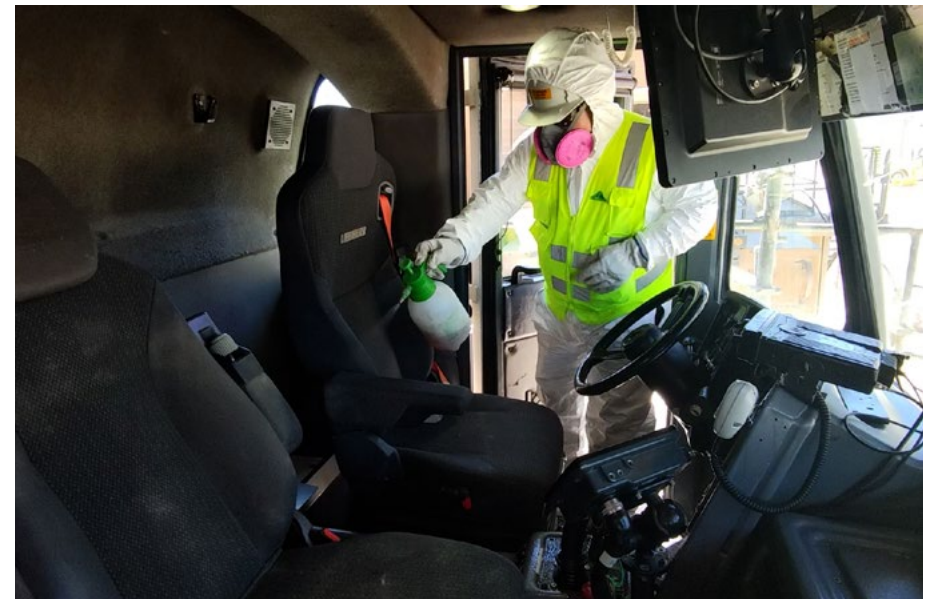
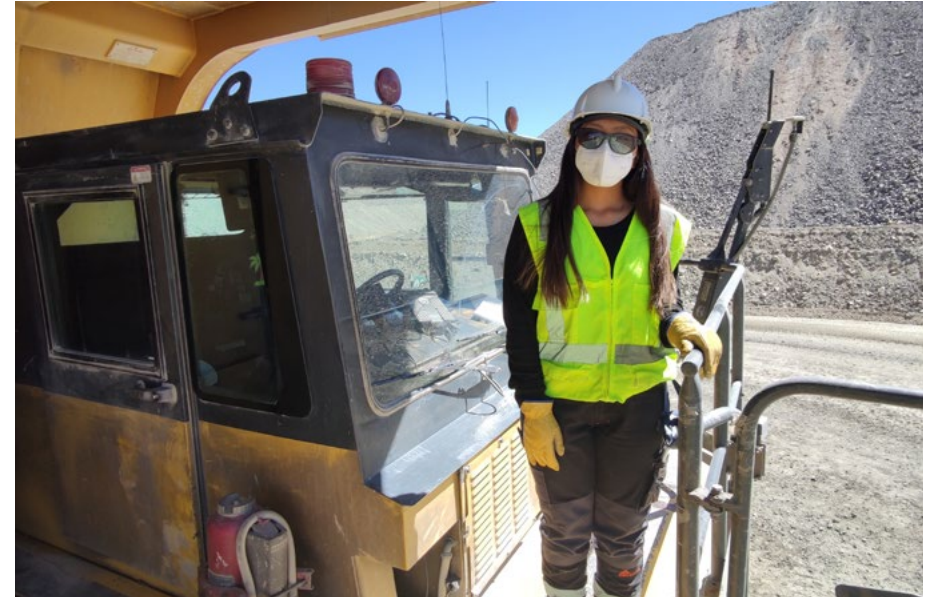
Mirándose al espejo

Como ya se dijo, la entrega de información certera –en tiempos en que abundaban los rumores– fue una decisión estratégica que sembró tranquilidad. Para reforzarla, el gerente Álvaro Fritz lideró un proyecto de cursos e-learning para que cada trabajador y trabajadora de Collahuasi entendiera qué era el Covid-19. “La primera acción que tomamos fue el derecho a saber. Teníamos que contarles a nuestra gente y a los contratistas en qué consistía la pandemia para que supieran a lo que se enfrentaban. Más del 90 por ciento lo hizo y el curso sigue siendo parte del proceso de inducción en nuestra Compañía”, dice el ejecutivo.

También la contingencia ayudó a consolidar la remotización. Lo que planteó el Comité de Crisis fue sacar al 40 por ciento de la gente desde terreno y llevarla a sus casas. “No tuvimos problemas operacionales ni pusimos en riesgo los procesos, y los resultados del negocio se mantuvieron. Entonces, con menos gente, quisimos ver si esto era sustentable en el futuro. Fue el primer direccionamiento y formamos un equipo que armó un proyecto. En una primera etapa fue habilitar la remotización, a partir de las definiciones de cada proceso. Cada área debía analizar e identificar qué funciones podían ser ejecutadas de manera remota. Y con eso llegamos a un potencial de 270 posiciones entre ejecutivos y supervisores (de un universo de 500) que podían ser remotizadas”, dice Fritz.

Hoy, lo incierto está cada vez más bajo control. Como dice Fernando Hernández, “suena como un contrasentido, pero de alguna manera hemos normalizado la presencia de la pandemia como un riesgo inherente y contingente, pero ya no incierto”.

De algún modo, la pandemia también ha ayudado a mirarse al espejo y sacar conclusiones que, en otro ambiente, no se habrían imaginado. “El mayor desafío ha sido la adaptación al cambio y transmitir confianza en nuestros procesos a toda la gente en un ambiente de incertidumbre”, dice Ricardo Kitzing, a lo que Álvaro



COLUMNA

El valor de trabajar unidos



Carlos Zurita M.
Presidente del Sindicato N°2 de Supervisores
de Collahuasi

“Como a todo el mundo, la pandemia nos sorprendió y nos angustió por el poco conocimiento que teníamos sobre ella. Era una situación tan inesperada que no podíamos asimilar qué tan grave podía ser, pero sí sabíamos que para afrontarla debíamos encontrar las herramientas entre la Compañía y los trabajadores.

Una de las primeras medidas que generamos entre ambos fue una comunicación fluida para buscar las opciones que nos permitieran asegurar la integridad de las personas y a partir de eso continuar con la operación, como fue el mandato surgido desde el Comité de Crisis.

Desde el primer momento nosotros estuvimos dispuestos y activos para sentarnos a dialogar y así encontrar esas herramientas. Con la plana ejecutiva del Comité nos reuníamos cada lunes, sin perjuicio de juntarnos también otros días en la semana, para ir afinando en conjunto el protocolo que nos permitiera trabajar seguros. Como organización, fuimos ayudando a mejorar el estándar de las propuestas y de las comunicaciones hacia nuestros trabajadores y nuestras trabajadoras para compartir este protocolo y entregar las certezas de que en las faenas había seguridad para la gente.

Uno de los puntos más relevantes que creemos que se dio en estas conversaciones fue la implementación de la barrera sanitaria, una medida que nos permitió que trabajáramos de forma segura. En ese primer momento, el temor era que el contagio venía desde afuera, por lo tanto, nuestra preocupación era que había que generar una especie de burbuja en la faena para que cada trabajador y cada trabajadora subiera y bajara sana.

Así como estas acciones, también ha habido otras que han nacido de este trabajo en conjunto entre la Compañía y la organización, que ha hecho que nos sintamos tranquilos para operar bajo las condiciones inciertas que ha traído el virus. Por ejemplo, la masificación de los kits sanitarios ha ayudado a crear una cultura de cuidado, fruto –insisto– de la buena relación que se ha dado entre ambos estamentos.

A pesar de las diferencias naturales que siempre surgen, tanto los ejecutivos como nosotros los supervisores estábamos detrás del mismo objetivo. Todo lo que era aporte se fue plasmando en un documento y eso fue lo que se realizó. No tuvimos grandes problemas para ponernos de acuerdo en cómo lo íbamos a enfrentar.

Claro, en algunos momentos nos sentimos asustados. Lo que más nos preocupó fue cuando algunos socios cayeron hospitalizados. Nos dimos cuenta de que el tema era grave y que podía tener consecuencias fatales. En ese tiempo no había vacunas y sabíamos que íbamos a tener infectados, pero trabajamos para que los casos fueran los mínimos. Con el tiempo nos dimos cuenta de que teníamos buenas herramientas para enfrentar la contingencia y pudimos mantener la tranquilidad.

También ha ayudado la presencia de los ejecutivos en faena. Ha sido una forma importante de ver las cosas y ha ayudado, a la larga, a que se afiance esta relación. Como organización siempre hemos recalado que este tipo de situaciones requieren de un trabajo en conjunto, sobre todo en un tema en que está involucrada la integridad física de las personas”.

CAPÍTULO

05



GESTIÓN EMPRESAS COLABORADORAS
Y ABASTECIMIENTO

Los logros ante desafíos insospechados

Fuentes: C. Arriagada y D. Pavez

Con la llegada de la pandemia, las necesidades logísticas en Collahuasi han requerido diversas acciones inéditas y decisivas. Por ellas, la Gerencia de Contratos y Abastecimiento de la Compañía ha debido anticiparse para mitigar los riesgos propios de la contingencia, así como también para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y las trabajadoras y la continuidad operacional.

Sobre el tablero, en medio de una partida tan incierta como la que planteaba la pandemia, cada movimiento debía definirse con extremo cuidado. Era recién febrero de 2020 y encima de la mesa de la Gerencia de Contratos y Abastecimiento de la Compañía se desplegaban los desafíos que surgían por el Covid-19 y que obligaban a tomar decisiones radicales para cumplir con el mandato del Comité de Crisis: una vez asegurada la integridad de los trabajadores y las trabajadoras de Collahuasi había que asegurar la continuidad operacional.

Ante el Comité, el análisis del equipo encabezado por el Gerente Carlos Arriagada y los superintendentes Diego Pavez y Renzo Rosa proyectaba un escenario tan inédito como insospechado. Entre las numerosas consecuencias por la propagación del virus, los principales puertos chinos ya habían dictaminado cuarentenas estrictas, como también algunas fábricas en ese país que eran proveedoras de la Compañía habían cerrado abruptamente, lo que auguraba dificultades en el abastecimiento de insumos de todo tipo.

Arriagada, Pavez y Rosa habían realizado el análisis de los que debían ser los próximos pasos, considerando que el Ciclo de Gestión de Riesgos de la Compañía exige identificar los riesgos que se pueden materializar en cada proceso y activar los controles para mitigar sus efectos. En este caso, el riesgo era poderoso, porque había que asegurar la confiabilidad y la continuidad operacional de la cadena de valor de Collahuasi, considerando la contingencia que provocaba la epidemia aún no del todo desatada.

En este punto, el mayor desafío fue, a juicio de los responsables, soslayar el nivel de desconocimiento que había sobre el Covid-19, lo que implicaba que nadie sabía con certeza el impacto que iba a tener en el corto o mediano plazo.



Personal de empresa colaboradora Mintral.

Las conclusiones eran claras: había que tomar medidas para reforzar la contratación de insumos y servicios, la compra de bienes y el abastecimiento y gestión logística. Y en ese tablero, Contratos y Abastecimiento tenía muchas movidas que jugar.

La situación era compleja y obligaba a esta gerencia a encontrar soluciones en diferentes flancos. Sumada a la necesidad de asegurar la continuidad operacional de la Compañía, también tenían que hacer frente al compromiso de Collahuasi para ir en ayuda de la Región de Tarapacá.

De alguna manera, los desafíos se encadenaban. Había que encontrar la forma en que nuestras empresas colaboradoras cumplieran con las demandas habituales y sanitarias para lograr la producción comprometida, así como también encargarse del suministro de los insumos y equipos médicos que la región requería y que Collahuasi se había propuesto cumplir. Por su parte, con las empresas colaboradoras, que congregan a casi cuatro mil personas, se requería, al igual que en la organización interna de Collahuasi,

De alguna manera, los desafíos se encadenaban. Había que encontrar la forma en que nuestras empresas colaboradoras cumplieran con las demandas habituales y sanitarias para lograr la producción comprometida, así como también encargarse del suministro de los insumos y equipos médicos que la región requería y que Collahuasi se había propuesto cumplir.

mantener informados desde el inicio a sus ejecutivos, sindicatos y comités paritarios. “No sacábamos nada si solo los trabajadores y las trabajadoras que asistieran hacia Collahuasi cumplieran con los protocolos. Era necesario que las fábricas donde ellos y ellas operaban tuvieran protocolos de estándares similares a los de nuestra Compañía, para disminuir los focos de contagio y así no impactar a la cadena productiva y los suministros que requeríamos para la continuidad operacional”, dice Arriagada.

Para cumplir con este punto, desde esta gerencia se organizaron reuniones quincenales con los ejecutivos de las empresas contratistas, que se complementaban con comunicados permanentes vía email. “A través de estas acciones –dice el ejecutivo– insistíamos en el cumplimiento de los protocolos. En algunos casos, incluso (a las empresas colaboradoras) las hicimos formar parte de los procesos de toma de decisiones. Mantuvimos informados a sus altos ejecutivos desde marzo de 2020 y nos reuníamos no solo con las empresas del área operacional, sino también con aquellas ligadas a los proyectos que teníamos en ejecución en ese minuto. Llegábamos, por ejemplo, al detalle de entregarle a cada persona una carta como permiso para que pudiera desplazarse en los cambios de turno durante las cuarentenas”.

El adelanto a la jugada

Pero el tablero exigía más movimientos decididos. Como comentamos, la situación logística en China ya estaba provocando en esa fecha un impacto inmediato en el aseguramiento del stock de insumos críticos. Por ejemplo, había proveedores de la Compañía que contaban con fábricas en ese país, por lo que potencialmente las restricciones que existían en Asia en ese momento podían tener consecuencias catastróficas. Una vez más, controlar los riesgos permitió dar con las soluciones y, en este caso, el equipo de Contratos y Abastecimiento se adelantó a la jugada. “No teníamos certeza de cuánto iba a durar la pandemia. El análisis de riesgos que hicimos como equipo fue que en el peor de los casos esto podía tener un impacto mucho mayor a lo imaginable, y que si ese peligro se materializaba los efectos serían desastrosos para Collahuasi. Tomamos la posición más conservadora, que fue asegurar el suministro de insumos estratégicos ante el riesgo de que nuestros proveedores tuviesen problemas, pero también ante el peligro de que otras empresas mineras ocupasen la misma lógica y se adelantaran en asegurar el suministro. Lo que hicimos fue implementar lo validado antes en el Comité de Crisis y que significó comprar por adelantado los requerimientos de insumos estratégicos de 2020. En épocas normales, esas adquisiciones son trimestrales, pero la evaluación de la contingencia que hicimos en ese momento fue que teníamos que asegurar el suministro para todo el año”, dice Arriagada.

Entonces, lo que se hizo fue, por una parte, pedirle a cada proveedor que presentara planes de contingencia por fábrica, para asegurar así que ellos también pudiesen tener una alternativa y responder en caso de algún imprevisto, y por otro lado se emitieron órdenes de compra por los insumos críticos en febrero de 2020, para que se pudiera contar con ellos por toda la temporada. Incluso más, como recuerda Arriagada, “adelantamos en lo posible



la llegada de alguno de ellos para tener un sobrestock en faena, o en locaciones cercanas a ella, como Pozo Almonte”. Esto se hizo, por ejemplo, con las bolas de molienda. Para este componente, la decisión del área fue implementar patios adicionales de almacenamiento para duplicar los stocks en faena.

Lo que no estaba en los planes originales era que esta unidad también debía hacerse cargo de los requerimientos logísticos para cumplir con los compromisos que Collahuasi estaba adoptando con las autoridades locales y de salud encargadas de afrontar la pandemia en la Región de Tarapacá.

Para asumir esta tarea, este equipo tuvo que partir de cero, llevando a cabo procesos de contratación y de compra de insumos que no eran los que administraban en el día a día. “No teníamos mayor conocimiento sobre esos nuevos proveedores ni tampoco sabíamos si serían capaces de cumplir con los plazos. Por ejemplo, estuvimos minuto a minuto monitoreando la llegada de la máquina de PCR. La carga laboral fue altísima”, reconoce Arriagada.

De algún modo, el desafío incluyó distintos grados de competencia. Por una parte, había que responder a los compromisos pactados por la Compañía y el equipo se tuvo que encargar de encontrar los proveedores adecuados para satisfacer la demanda de insumos médicos, como los ventiladores mecánicos, test rápidos y todo lo necesario para montar, con el apoyo del Ejército, el Punto de Asistencia Médica de Emergencia, dispuesto para abordar otras necesidades de salud en la región.

Pero, además, había una carrera contra el tiempo. Había que responder aquí y ahora y en diferentes frentes. "Lo más valioso fue el trabajo colaborativo que tuvimos con las autoridades para atender rápidamente el listado necesario para instalar este hospital paralelo que se montó en Tarapacá. Salimos a comprar antes que el resto los insumos médicos y para eso buscamos con proveedores nacionales, pero también trajimos muchas cosas desde afuera. Fue un trabajo demandante, pero las respuestas fueron rápidas, en un contexto en que la cadena de suministros estaba trancada. Fuimos los primeros



en poder hacer tests PCR en faena, los primeros en comprar una máquina de PCR que donamos a la Región de Tarapacá. Compramos ventiladores mecánicos y también nos conseguimos algunos que fueron reparados. Había gente en Iquique que necesitaba ventiladores con urgencia, por lo que cuando llegaron los nuestros ya a la hora estaban intubando pacientes.

En eso se trabajaba sin descuidar, a la vez, la logística interna. Además, esta área tenía que asegurar la planificación hacia las faenas de Cordillera y Puerto Patache, con controles que estaban por sobre las exigencias que dictaban las autoridades. Por ejemplo, entre las medidas que permitieron que las empresas colaboradoras se alinearan con los protocolos estuvo el cambio de estándar de alojamiento en Faena Cordillera, de piezas compartidas a individuales, la disminución del aforo al 50 por ciento en los transportes, la implementación de hoteles sanitarios, con cerca de 60 habitaciones para los trabajadores y trabajadoras propios y externos, entre otras. "Fueron medidas que también ayudaron a activar la economía en la zona. Dimos mucho empleo en momentos en que Iquique estaba completamente detenido, pero sobre todo ayudaron a nuestra gente a entender la importancia de cuidarse y de que estábamos entregándoles todas las condiciones para trabajar con seguridad", recalca Pavez.

Sin embargo, ninguna medida hubiese sido suficiente si no se hubiese contado desde un principio con el compromiso de los proveedores. "Fue vital el trabajo con nuestras empresas colaboradoras para que vieran que los controles y los protocolos debían ser respetados por todos. Los proveedores nuestros también estuvieron a la altura de los desafíos", reconoce Arriagada.

Diego Pavez complementa que el mayor trabajo estuvo en asegurar todos los factores para mitigar el riesgo de la continuidad operacional. "Estuvimos fines de semana conectados para lograr que

llegaran los test rápidos. Intentábamos todo el día encontrar dónde podía haber. También estábamos presionados porque llegaran los equipos de apoyo. Pero fue muy gratificante. Las autoridades quedaron muy sorprendidas por la capacidad de respuesta que tuvimos. Fueron pidiéndonos más cosas, porque vieron que éramos capaces de responder”, dice el superintendente.

Hoy los logros están a la vista. En los últimos dos años, los cuatro grandes indicadores de gestión de Collahuasi –Seguridad, Producción, Productividad y Costo Operacional– han anotado los mejores registros en la historia de la Compañía. En lo que respecta a Contratos y Abastecimiento, los niveles de servicio, que miden el desempeño de toda la cadena (compra, contrataciones, logística y gestión de bodega), también han alcanzado cifras inéditas.

“Los últimos dos años fueron los mejores, en términos del nivel de servicio a nuestros clientes internos, que son principalmente las áreas operacionales. Y es la señal más concreta de que la manera en que estamos haciendo las cosas es sustentable”, concluye Arriagada.

Desde afuera, esos resultados también saltan a la vista. El año pasado, la Sociedad Nacional de Minería le entregó a Collahuasi el Premio San Lorenzo, por la sobresaliente contribución al desarrollo del país, pero principalmente en la región donde estamos insertos. El reconocimiento no es solo orgullo, sino entender que, aunque no derrotada, a la pandemia se le enfrenta con decisiones anticipadas, para que jamás tome la delantera.



Tareas logísticas a cargo de la Gerencia de Contratos y Abastecimiento:

Contingencia Covid-19 - Apoyo Comunitario
Donación de infraestructura y equipamiento para fortalecer y duplicar la capacidad de atención del Hospital Regional Iquique: 1 Equipo PCR, 32 ventiladores mecánicos, 15 mil test rápidos, insumos y equipamiento médico de apoyo.
Apoyo en reforzamiento logístico del PAME (Puesto Atención Médica Especializado) 16 camas de hospitalización de Unidad de Tratamientos Intermedios (UTI) + implementación.
Instalación de la Unidad de Atención Modular de Posoperatorio Ambulatorio (UMPA): contempló siete contenedores con 16 camas, monitores de signos vitales, oxígeno y manómetros.
Entrega de kits preventivos a Municipalidad de Pozo Almonte.
Plan de sanitización para la comuna de Pica.
Apoyo con insumos sanitarios para reforzar la labor de las barreras sanitarias comunitarias de caletas del Borde Costero y Tamarugal.

Principales acciones para garantizar la continuidad operacional:

Contingencia Covid1-9 - Comunidad Operacional	
1	Reunión Altos Ejecutivos Empresas Colaboradoras Estratégicas.
2	Comunicación permanente con Empresas Colaboradoras, de manera de coordinar y fortalecer controles, y compartir mejores prácticas entre compañías.
3	Asegurar stocks de insumos críticos ante incertidumbre de suministro.
4	Incremento de stocks en Faena Cordillera y Bodegas Externas.

Ejemplos de comunicación permanente con las empresas colaboradoras:

**VICEPRESIDENCIA FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
INFORMA**

Sábado, 28 de marzo de 2020

Gerencia Contratos y Abastecimiento

Comunicado ESED N°3 – Faenas Medidas CMDIC en Fase 4 Coronavirus ACTUALIZACION

Con el objetivo de mantener una adecuada comunicación, y a la vez solicitar nuestro apoyo en la aplicación de medidas que estamos implementando, agradeceremos materializar y difundir, desde su rol como Administrador de Contrato y/o Ejecutivo ESED, las medidas ya implementadas además de las que se incorporan en este comunicado:

- Mantenemos la indicación de que todos los trabajadores y trabajadoras que presenten enfermedades crónicas no transmisibles (hipertensión arterial, diabetes mellitus, cualquier enfermedad que posea tratamientos de enfermedades inmunológicas, trabajadores recientemente ingresados post tratamientos de cáncer), **debidamente certificado**, no deben concurrir a sus labores.
- Se incorpora la indicación de MINSAL que todos las trabajadoras(ores) mayores de 60 años de edad también deberán dejar sus centros de trabajo y permanecer en sus hogares.
- Todo trabajador que presente cuadros de enfermedad similares a influenza, resfríos u otros, **no deberán subir a faena** hasta que consulten en sistema de salud.
- Todo trabajador que provenga de algún viaje del extranjero, cualquiera que fuera el país, debe respetar periodo de aislamiento de 14 días.
- Todo trabajador con contacto directo con persona contagiada o en cuarentena no puede subir a faena.
- Todo trabajador debe completar la declaración de salud y someterse a control de temperatura previo ascenso a faena, en sus sistemas de buses de cambio de turno. **Este punto es de vital importancia especialmente para nuestro cambio de turno de la semana próxima.**

COLLAHUASI

Ejemplo de acciones anticipatorias con respecto a los suministros:

Solicitud	
Dada la incertidumbre actual, con respecto a la evolución del coronavirus, y las zonas de cuarentena que pueden afectar los embarques de insumos, se solicita adelantar las compras de:	
Xantato S2	
1.200 Ton <i>Orden de Compra a emitir en febrero de 2020.</i>	Entregas <i>Abril, mayo y junio de 2020.</i>
Floculante S2	
600 Ton de Floculante SNF604 <i>Orden de Compra a emitir en febrero de 2020.</i>	Entregas <i>Abril, mayo y junio de 2020.</i>
Floculante feb-2020	
60 Ton SNF704 60 ton SNF604	Entrega inmediata. <i>Entrega ETA por definir, USA - Francia - Perú, etc. Transporte aéreo.</i>
Total	Entregas <i>Abril, mayo y junio de 2020.</i>
Efectos	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la continuidad operacional al mitigar el riesgo de quiebre de stock durante el año 2020. • Aumento de stock durante el S1 2020, al adelantar las compras del S2 2020. • Peak de almacenamiento de 1.700 cajones de Xantato de Sercabot (La Negra) y 800 cajones de Floculante en Sitrans (Pozo Almonte) • Se mantienen los precios del Q4 2019 para estos insumos 	

CAPÍTULO

06

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19

Collahuasi



DESEMPEÑO OPERACIONAL

De la crisis a la oportunidad

Fuentes: D. Dragicevic, M. Márquez y M. Guerrero

A pesar de la incertidumbre, la pandemia ha permitido que Collahuasi aplique cambios drásticos en la estrategia operacional que, según sus responsables, en otro escenario no se habrían dado. Los mejores resultados históricos de la minera hablan por sí solos de que las decisiones también llegaron para quedarse.

Bajo la experiencia vivida en el desarrollo de esta crisis sanitaria, desde la mirada del Vicepresidente Ejecutivo Operaciones, el Vicepresidente Mina y el Vicepresidente Procesos, se describen las formas de enfrentar esta problemática y los principales cambios introducidos en la gestión operacional de la organización, buscando siempre un equilibrio entre la protección de nuestros trabajadores y los requerimientos para mantener la continuidad del negocio en medio de esta crisis.

Dalibor Dragicevic, Vicepresidente Ejecutivo Operaciones, plantea que una vez controlados los miedos ante lo incierto del Covid-19, se identificó un espacio enorme para atreverse, innovar y cambiar en muchos aspectos de la gestión de la Compañía.

De alguna manera, esos cambios en Collahuasi nacieron apenas el virus se asomó en Chile como amenaza. En marzo de 2020, tras haber llegado el primer caso al país, una de las decisiones del Comité de Crisis de la Compañía fue que un ejecutivo operacional y otro del área de Salud y Seguridad Ocupacional acompañara permanentemente a los trabajadores y las trabajadoras en la faena, como un modo de generar la confianza de que los protocolos de protección que se estaban adoptando permitían operar con toda seguridad.

Ese primer fin de semana, dos ejecutivos iniciaron este ciclo de presencia y apoyo en faenas, buscando otorgar tranquilidad al grupo laboral y vislumbrando que la pandemia era algo con lo que les tocaría vivir por largo tiempo. Nos permitió –dice el Vicepresidente Ejecutivo Operaciones– dar confianza a la gente de que íbamos a estar y no nos íbamos a excluir. Pensamos en que si los trabajadores y trabajadoras podían comenzar a temer estar en faena y al siguiente turno no concurrir a su trabajo, tendríamos una baja



probabilidad de superar esta situación, por ello estando nosotros presentes, asumiendo el mismo riesgo que ellos y acompañándolos, esperábamos bajar esa natural ansiedad y se comprendería mejor lo relevante que era practicar controles que protegieran la salud de todos y luego cumplir con nuestra obligación de continuar operando. Ese fue el primer paso.

El segundo sería aún más decisivo. Los vicepresidentes Mina y Procesos presentaron ante el Comité sus propuestas para que la producción continuara, a pesar de las circunstancias adversas.

La medida más difícil fue aceptar, como una medida de control, el tomar la decisión de bajar la dotación, en toda nuestra Compañía, para evitar y reducir el riesgo de la transmisibilidad de la enfermedad. Con ello evitábamos el contagio de grupos completos al interior de los equipos de trabajo. Esta decisión, aunque compleja, nos permitió seguir operando. ¿A qué ritmo? No lo sabíamos.

El Vicepresidente Ejecutivo Operaciones recuerda, además, que había voces en ese momento que proponían detener la operación y parar la producción, regresando cuando la emergencia hubiera cedido. “Por otra parte, si nosotros nos deteníamos, sería una catástrofe también para la región. Necesitábamos mantener la caja operando, somos una Compañía de costos fijos. No teníamos ninguna opción de detener, porque también nuestro negocio no es llegar y bajar el *switch*. Nuestros equipos se dañan, se congelan, explotan, hay riesgos ambientales... No se puede detener, por ello decidimos aplicar medidas inéditas, que por una parte protegieran a nuestros trabajadores y trabajadoras, y por otra aseguráramos la continuidad del negocio”, agrega.



Mientras al interior del Comité se discutía esa disminución de personas trabajando en la faena, el análisis del Vicepresidente Mina, Marcos Márquez, ayudaba a contener la ansiedad desde su área de responsabilidad: “Lo primero era ver cómo íbamos a proteger a nuestra gente. Se construyó el protocolo para ello y a continuación se discutió cómo íbamos a hacernos cargo de los compromisos productivos. Buscábamos que a lo menos nadie se contagiara en la faena, porque era un riesgo, sin saber hasta dónde se podía expandir el virus. Y cuando se instalaron las barreras sanitarias, se fue generando una sensación de seguridad. Estábamos más seguros trabajando aquí que afuera. En ese análisis, lo primero que había que ver era cómo estaba parada la mina. Y cuando hacemos eso, le indico al Presidente Ejecutivo *‘no te preocupes, la mina está bien desarrollada, por lo tanto, el daño que se va a producir vamos a intentar que sea lo menor posible’*. Había que preocuparse de lo que iba a pasar el 2021 en adelante”.

Entonces, el equipo liderado por el Vicepresidente Ejecutivo Operaciones puso números sobre la mesa. Ya contaban con un sistema de monitoreo que les informaba diariamente el número de las personas que estaban trabajando en Collahuasi. “Esa vigilancia fue maravillosa, porque sabía cuánta gente estaba en la mina, en cada área, en procesos, en mantenimiento, la gente del almuerzo, todo... Y desde ahí fijamos un target para bajar la dotación –que el Covid-19 fue regulando naturalmente– y desde ahí ver cómo el resto de los procesos se iban ajustando. La decisión fue que íbamos a bajar a dos mil personas”, recuerda este ejecutivo. Con esa cifra, la producción en la minera continuaría a pesar de que la pandemia amenazaba con su fuerza, sobre todo en sectores más sensibles.

Como lo reconoce el Vicepresidente Procesos, Marcos Guerrero, a cargo de la gestión desde que se recibe el mineral desde la mina hasta el embarque del concentrado de cobre, 200 kilómetros



en línea recta más abajo, “la pandemia era intimidante y podía provocar un impacto fuerte en dotación y por la dispersión del proceso. Mitigar el contagio entre los trabajadores y trabajadoras de procesos era fundamental, porque como trabajan en una sala, si caía uno podían caer todos”.

Para evitar el problema, este Vicepresidente y su equipo identificaron los puestos más críticos donde era necesario hacer una reducción controlada de la dotación y, además, ir tomando medidas con los pares. Si se enfermaba A, que estuviera B disponible, por lo que A y B no podían estar nunca juntos.

Por el lado de la Vicepresidencia Mina, la reducción de trabajadores y trabajadoras en faena significaría concentrarse en la producción y dejar el desarrollo para más adelante. “Pero en ese acto –señala su titular– hay que estar seguro de que esa decisión no vaya a golpear el futuro de la mina. Analizado el contexto dijimos que podíamos trabajar tranquilos, porque teníamos un desarrollo adecuado que nos permitía cumplir, aun cuando estábamos reduciendo las dotaciones y que el desarrollo, producto del menor movimiento, no lo dañásemos mayormente. Se iba a afectar, pero no tanto como uno podría imaginárselo. En ese aspecto, le dimos la tranquilidad a la organización”.

Junto con ello, desde esta unidad se sugirió que se adelantaran recursos para invertir en equipos, pensando que en 2023 hay que recuperar aquellos espacios que se fueron dejando intencional y controladamente atrás.

Un aprendizaje constante

Desde la perspectiva del aprendizaje, el Vicepresidente Ejecutivo Operaciones reflexiona indicando, sobre la travesía vivida, que efectivamente hubo momentos complejos. Con el paso de los meses, experimentamos situaciones en que algunos operadores se contagiaban por segunda o tercera vez, lo que obligaba a modificar los planes. En esos casos, la decisión era traer a la faena a gente que estuviera en zonas donde el virus no tuviese una incidencia mayor. También, la articulación de estos controles permitía subir la dotación a niveles normales cuando el análisis arrojaba que ya había pasado alguna emergencia sanitaria. Cada vez que advertíamos que venía una nueva ola de contagios, bajábamos la dotación. Esa decisión era acompañada con medidas preventivas inmediatas. En una semana nos articulábamos y nos aislábamos, desacoplándonos de lo que les pasaba al país y regiones en donde residen nuestros trabajadores. Esto le permitió a nuestra organización trabajar normal, avanzar con los proyectos, etc.”.

También ayudó, por un lado, el cambio de paradigma. “Frecuentemente cometíamos el error de tener un sesgo y creer que el trabajador que quedaba con trabajo a distancia y que no venía a faena no estaba comprometido. Fue un mito que se derribó. Hoy nos damos cuenta de que teníamos gente que se desempeñaba habitualmente en Faena Cordillera que efectivamente podía hacer su trabajo muy bien desde la casa, sin perder tiempo transportándose 12 horas el lunes para llegar y 12 el jueves para volver. Podía trabajar por objetivos, ser más eficiente y, además, súbitamente mejorar su calidad de vida”.

Desde esta última perspectiva, el Vicepresidente Procesos también resalta el aporte de la remotización, que también ha sido esencial en esta etapa. En el área de Procesos, por ejemplo, hay trabajos en Planificación o Control de Gestión en que el tres por

ciento está remotizado, y luego de esta positiva experiencia, se está evaluando poder incrementar ese número. También en esto ha sido vital el aporte formativo para que algunos trabajadores y algunas trabajadoras puedan asumir funciones que permitan que el sistema siga equilibrado. “Tuvimos momentos duros, en que caían el A y el B y entraba un C que no tenía la experiencia, pero fueron oportunidades para identificar y valorar a personas que en la práctica sí tenían los conocimientos, pero que no habían podido demostrarlos”, agrega el mismo ejecutivo.

Esa es una de las razones por las que Dalibor Dragicevic destaca, a pesar de lo complejo que ha sido, las oportunidades que ha generado la pandemia. “El Covid-19 –dice– nos permitió tomar riesgos con controles hasta un límite impensado. Fue uno de los mayores aprendizajes en mi cargo de que sí se podía hacer. Empezamos a ajustar la dotación, llegamos a ese 50 por ciento, podíamos seguir operando, con un movimiento menor, pero produciendo casi lo mismo, sin duda con una gran colaboración y disciplina del personal propio y de las empresas colaboradoras. En estos años no solo no hemos tenido impacto, sino que tenemos números récord. Esta contingencia nos permitió asumir riesgos que creo que habría sido imposible de no existir este evento”.

Sin duda, el sistema de monitoreo dotacional nos ayudaba a manejar bien la cantidad de trabajadores con la que podíamos operar a cierto nivel. Nos fuimos al extremo y nos dimos cuenta al poco andar de que en realidad producíamos lo mismo y con la mitad de la dotación.

Asimismo, para enfrentar las necesidades de mantención, el ajuste dotacional y las medidas complementarias nos permitieron ir adecuando la operación, poniendo el énfasis en lo urgente y permitiendo postergar algunas mantenciones. Como lo destaca el Vicepresidente Procesos, “el haber tenido equipos y sistemas

adecuadamente mantenidos permitió `exigirlos' sin que se tuviera que hacer una mantención”.

La suma de todas las partes ha redundado en un ejercicio operacional que llama la atención.

En estos últimos dos años, los cuatro grandes indicadores (Seguridad, Producción, Productividad y Costo Operacional) han alcanzado los mejores registros históricos en la Compañía, algo que a juicio de Collahuasi es la señal más concreta de que, a pesar del escenario complejo e incierto que trajo la epidemia, se han tomado las decisiones correctas.

“Fueron dos años muy buenos para Collahuasi, en que contribuimos al Estado con cifras récord en materia de impuestos. En 2021 pagamos 1.490 millones de dólares. Eso permitió que el Estado tuviera recursos en momentos en que debía gastar. Y también en estos dos años muchas de las empresas estuvieron complicadas, y haber contado con Collahuasi pagando a tiempo y siguiendo con la relación laboral les permitió subsistir. Mucho proveedor de Tarapacá continuó gracias a este apoyo. Habernos mantenido operando con seguridad ha sido un acierto”, reconoce Diego Pavez, Superintendente Contratos y Abastecimiento.

Para el Vicepresidente Ejecutivo Operaciones, “la apuesta no era batir récords, ni siquiera ir igualando el compromiso mensual que teníamos, pero las cosas se fueron dando. Y esto nos permitió, además, que los trabajadores y trabajadoras que se enfermaban y luego se recuperaban volvieran más confiados y prestos a desempeñarse en sus lugares habituales de trabajo”.

Para el Vicepresidente Mina, el desafío que está quedando tras esta contingencia está anclado en el aprendizaje. “Hemos estado aprendiendo hasta el día de hoy. Esta pandemia llegó y no se va

a ir nunca más, por lo tanto, apareció un nuevo riesgo. Y hay que incorporarlo a nuestro sistema. Y eso hay que instalarlo en los procesos de control”.

Los tres vicepresidentes de la operación coinciden en que la clave ha estado en el trabajo de liderazgo que ha permitido tomar decisiones anticipadas. “Sabemos que nos podemos equivocar, pero nos vamos a anticipar”, dicen.

También reconocen que el desempeño operacional se ha fortalecido a partir de la mirada más humana que ha provocado la pandemia. “Nos tocó como personas, para valorarnos a nosotros mismos y valorar lo que uno tiene. Fue relevante y permitió que el trabajador también valorase su trabajo, su familia y a él mismo. Nos ayudó a incrementar la madurez de nuestros trabajadores. Tomar este cambio para con su trabajo nos sigue permitiendo tener una Compañía más segura”, dice el Vicepresidente Ejecutivo Operaciones.

Y eso genera consecuencias. No puede haber buenos resultados productivos a menor costo sin que nazca de una faena segura. “Cada uno ha tenido un caso cercano –agrega el ejecutivo– de alguien fallecido o que lo ha pasado muy mal, por lo que hubo una valoración de lo que cada uno tenía en el ambiente que le tocó. Hasta al más duro lo afectó. Cambiamos”.

“Si nosotros parábamos, era una catástrofe también para la región. Necesitábamos mantener la caja operando, somos una Compañía de costos fijos. No teníamos ninguna opción de detener, porque también nuestro negocio no es llegar y bajar el *switch*. Nuestros equipos se dañan, se congelan, explotan, hay riesgos ambientales... No se puede detener”.

Dalibor Dragicevic
Vicepresidente Ejecutivo Operaciones

“Hemos estado aprendiendo hasta el día de hoy. Esta pandemia llegó y no se va a ir nunca más, por lo tanto, apareció un nuevo riesgo. Y hay que incorporarlo a nuestro sistema. Y eso hay que instalarlo en los procesos de control”.

Marcos Márquez
Vicepresidente Mina

“Tuvimos momentos duros, en que caían el A y el B y entraba un C que no tenía la experiencia, pero fueron oportunidades para identificar y valorar a personas que en la práctica sí tenían los conocimientos, pero que no habían podido demostrarlos”.

Marcos Guerrero
Vicepresidente Procesos

CAPÍTULO

07

La experiencia y los aprendizajes de Collahuasi



NUESTRO ENTORNO EN PANDEMIA

El propósito como base de nuestra relación

Fuentes: M. Quiñones y M. Aylwin

La pandemia ha reforzado el espíritu de Collahuasi para poner el propósito como base de nuestra relación con el entorno. En estos dos años, el apoyo a la Región de Tarapacá se ha traducido en habilitar un laboratorio de diagnóstico Covid-19, entregar equipos médicos, contratar especialistas en salud y otorgar fondos para las Pymes de la zona, entre otras iniciativas.

Como si fuera un desahogo por tanto tiempo postergado, los discursos de ese día acabaron en abrazos. Era mayo de 2021, la segunda ola de Covid-19 estaba entrando en una tregua y en el Hospital Regional de Iquique se había organizado una ceremonia para cerrar la primera etapa del apoyo que Collahuasi había entregado para ayudar a combatir la pandemia en la Región de Tarapacá.

En el recinto estaban reunidos funcionarios de la salud, autoridades locales y el Vicepresidente de Desarrollo y Sustentabilidad de nuestra Compañía, Mario Quiñones, para desglosar el significado de cada aporte en esos primeros 14 meses de un esforzado trabajo conjunto.

De pronto, tras el análisis, un médico se acercó al ejecutivo de Collahuasi. Había estado al frente del combate contra el virus en todo este tiempo, por lo que sabía de lo que hablaba. “Ustedes en Collahuasi no se imaginan ni son capaces de cuantificar el aporte que todo esto ha significado”, le dijo. “No fueron los ventiladores, ni el equipo médico adicional, ni toda la infraestructura extra. Acá lo que importa es cuántas vidas ayudaron a salvar”.

Quiñones sintió el calor de las palabras. “Es difícil de medir cuando se salvan vidas. ¿Cómo le pones valor a eso? Sin esa contribución, la región habría tenido muchos más fallecidos de los que tuvo, que ya fueron demasiados, pero cuando lo miras desde esa perspectiva, ahí te paralizas y ves la importancia de tener este tipo de acercamientos con la comunidad. Esto nos genera un ejemplo para el futuro, para estar mucho más conectados con otras sensibilidades que tenga la región. Esta es la prueba palpable de colocar el propósito adelante”, dice al momento del balance.

Pero para llegar a ese día hubo que recorrer un largo camino en la estrategia diseñada desde Collahuasi para ir en ayuda de la comunidad tarapaqueña cuando más lo necesitaba.

El punto de partida está dado desde el propósito, como base de la relación que nuestra Compañía tiene con el entorno en el que se inserta. Quiñones recalca que “siempre comenzamos hablando del propósito (con frases como ‘liderar con pasión’, ‘más que cobre’ o ‘aspirar a un negocio de excelencia’), y es desde ahí que analizamos cómo ir en ayuda para construir una sociedad mejor”.

La irrupción de la pandemia en la zona obligó a poner los planes en concreto. A partir del trabajo del Comité de Crisis, en que se delinearon las directrices para proteger la salud de los más de seis mil trabajadores y trabajadoras de la Compañía y sus empresas colaboradoras, y desde allí continuar con las operaciones. Se definieron diversas instancias que, en el caso de la Vicepresidencia de Desarrollo y Sustentabilidad, significaba dimensionar los escenarios y anticipar el comportamiento de la crisis en el entorno regional.



Atención Lista de Espera junto a Corporación SER en Hospital de Iquique.

En el análisis inicial se concluyó que, como la mitad de la dotación de los trabajadores y trabajadoras en Collahuasi reside en la Región de Tarapacá, si la zona no estaba preparada para enfrentar las consecuencias de la enfermedad, tanto ellos como sus familias se verían afectados, por lo que también se pondría en riesgo el plan de continuidad operacional de nuestra minera.

A comienzos de marzo de 2020, el diagnóstico era lapidario: la región no estaba preparada para afrontar la pandemia y, por lo tanto, desde Collahuasi hubo que activar un plan de ayuda enfocado, en este caso, en la salud y bienestar de la población. Desde esta vicepresidencia se establecieron estrategias para materializar ese apoyo a través de reuniones preliminares entre la Compañía, las autoridades locales y los servicios de salud.

“Conversamos con las autoridades, buscando asociarnos para materializar la ayuda. Nosotros no somos expertos en salud, pero hemos ido desarrollando la habilidad de colaborar con otros, de poder contribuir para lograr resultados en distintos aspectos donde nos gusta influir”, recalca Quiñones.

Así se definió una estrategia de acercamiento entre nuestra Compañía, las autoridades regionales, de salud y el Ejército. Este último contaba con un destacamento especialista en temas médicos y que abogaba por separar las atenciones del Hospital Regional –encargado en ese tiempo de todo cuidado vinculado al Covid-19– de aquellas que estaban relacionadas con otro tipo de enfermedades y contingencias médicas.

En ese plano, el Ejército le solicitó a Collahuasi su ayuda para reforzar la logística del PAME (Puesto Atención Médica Especializado), lo que significaba levantar un hospital de campaña para atenciones primarias de salud dirigidas a la población de Tarapacá.



Equipo médico de Corporación SER encargado de atender casos de lista de espera de Tarapacá.

A esa petición se sumaron los requerimientos para aliviar la carga que ya se evidenciaba en esos primeros meses de la presencia del virus en la región. Por lo tanto, en un comienzo, Collahuasi se encargaría de habilitar un laboratorio de diagnóstico para confirmar casos de Covid-19 en la población general, entregar equipos médicos de alta complejidad y contratar especialistas para reforzar a las Unidades de Tratamiento Intensivo del Hospital Regional y el apoyo a campañas de saneamiento comunitario.

Acciones de pasos rápidos

Una gran ventaja de nuestra Compañía es la experiencia gestionando procesos de manera eficiente y, por lo mismo, la logística es un aspecto relevante en nuestra cadena de producción. Por ende, ya existían las herramientas y la práctica para agilizar estos procesos. “La gracia que tiene este Comité de Crisis es que es resolutivo. Allí están todos los actores que deben tomar las decisiones. Y actuamos sin dilaciones”, dice Quiñones.

A partir de esto, uno de los desafíos fue la escasez de ventiladores mecánicos en la región. En un primer momento, nuestra Compañía tomó contratos de arriendo de este tipo de instrumentos, mientras se gestionaba la compra del insumo en el exterior.

Junto a ello, otra urgencia fue contar con una máquina de PCR para la zona, ya que en el norte sólo se contaba con una en Antofagasta. “En las reuniones con la autoridad sanitaria vimos que esto era una situación compleja. Con nuestros primeros casos, nos demorábamos alrededor de una semana en saber si esa persona estaba contagiada o no. Se tomaba la muestra de PCR, se ponía en un congelador y se enviaba a Antofagasta”, comenta el ejecutivo.

Nuevamente, la gestión en el Comité de Crisis permitió que se decidiera la compra del instrumento específico, lo que iba en beneficio –y tranquilidad– de los casi 350 mil habitantes de la región.

Una vez que se recibió la máquina, Collahuasi implementó la capacitación para que los encargados del Servicio de Salud la pudieran operar, lo que era vital para llevar adelante la estrategia de nuestra Compañía frente al virus y que, desde entonces, establecía la importancia de detectar, aislar y proteger a las personas para que no propagaran el contagio, como única manera de controlar la pandemia.

“Esto marcó la diferencia de manera sustantiva en la gestión sanitaria de la región. Después se sumó la adaptación de una máquina de la Universidad Arturo Prat y ya con dos máquinas en el Hospital Regional éramos capaces de hacer 600 test diarios. Algo que era insospechado al comienzo”, precisa el vicepresidente.

Como ya mencionamos, las peticiones de ayuda a Collahuasi iban más allá de las atenciones por Covid-19. Durante 2020, por ejemplo, el PAME requirió de máquinas portátiles de rayos X para seguir monitoreando aquellas patologías que no se relacionaban con la pandemia. En paralelo, nuestra Compañía también atendió las necesidades de algunos municipios locales, donde la urgencia indicaba la necesidad de contar con mascarillas, testeos rápidos y equipos de sanitización.

COLUMNA

Entre la vida y la muerte



Jorge Galleguillos M.
Exdirector del Servicio de Salud de Iquique

“Quedan cortas las palabras para expresar lo importante que ha sido Collahuasi para ayudarnos a enfrentar la pandemia. Muchas veces se desconoce la relevancia del apoyo privado en el ámbito público y, en esta ocasión, la contribución de la minera ha ido mucho más allá de lo económico. De hecho, lo más valioso ha sido que uno nota cuando existe la voluntad para colaborar. No han sido solo palabras, porque una cosa es decir que se quiere ayudar y otra distinta es hacerlo. La Compañía lo ha hecho, focalizándose incluso en un área que no era de su conocimiento.

Hagamos memoria. En marzo de 2020, como director del Servicio de Salud de Iquique me encontré con un hospital regional que solo tenía ocho camas UCI, con un laboratorio sin la capacidad para hacer testeos de PCR y con escasez de profesionales médicos en la región, sobre todo especialistas que pudieran complejizar las camas y dejarlas aptas para atender los casos más graves de Covid-19.

En ese minuto, Collahuasi se acercó al Servicio de Salud para ofrecer su disponibilidad para cooperar en lo que fuera necesario y así mitigar los efectos de la pandemia sobre la población de Tarapacá.

Y aquí es cuando, en vez de palabras, la minera actuó. Collahuasi creó un laboratorio para testeos de PCR en Tarapacá, se enfocó también en encontrar diferentes opciones para que tuviéramos ventiladores mecánicos para poder complejizar las camas y simultáneamente nos ofrecieron traer médicos, enfermeras y tens desde otras regiones para poder atender las camas disponibles.

También nos colaboró con el traslado y alojamiento del personal voluntario que vino a ayudar a la región. Entregar todo ese servicio no era solo cuestión de recursos. Había que ser capaz de aplicar una gestión logística como la de la minera para tener las cosas disponibles en el minuto adecuado.

Sin esa ayuda es difícil aventurar una salida a tanta dificultad. Tarapacá fue muchas veces la región con mayor tasa de saturación de camas UCI, pero una vez que contamos con este aporte, llegamos a tener 64 camas UCI en el sistema de salud, lo que ha significado el mayor crecimiento proporcional entre todas las regiones.

Se lo dije al Presidente Ejecutivo de la Compañía: ‘Ustedes llegaron a integrarse al sistema de salud’, haciéndose parte como un brazo que apoya y al que uno podía acudir para hacer frente a situaciones tan complejas como las que hemos vivido. Además, Collahuasi siempre ha estado preparado para atendernos el teléfono a la hora que sea. Mientras fui director de Salud, nunca tuve ese nivel de acercamiento con otra empresa. Cumplimos con la meta de que siempre hubiera camas disponibles para cualquier paciente de la región. Cuando alguien necesitó una cama, la tuvo disponible. Incluso, gracias al equipamiento que nos entregó, pudimos también satisfacer la demanda de procesamiento de tomas de PCR en otras regiones, como Coquimbo. Todo eso hizo una gran diferencia. Y cuando lo digo no es para que suene rimbombante, pero esa diferencia no es otra que estar entre la vida y la muerte”.

La importancia del apoyo emocional

En una situación tan compleja como la que se ha vivido desde marzo de 2020, nuestra Compañía también definió desde un principio que la presencia ejecutiva en terreno era un aspecto fundamental para liderar la disciplina de la organización frente a la pandemia.

La decisión ha sido, desde el liderazgo, contar con algún ejecutivo en faena para visibilizar que el trabajo en equipo se construye entre todos. Para Mario Quiñones, este es uno de los aspectos más relevantes, pues aportó desde lo psicológico en mantener la mística de nuestra minera.

“La presencia en terreno ha sido fundamental. Nos alternábamos para así siempre ejercer el liderazgo desde nuestra faena y de esa manera asegurar que siempre hubiese alguien. Y desde ahí les decíamos: *vamos a trabajar, yo estoy aquí contigo y los controles que estamos haciendo son lo suficientemente seguros como para que trabajes seguro*. Les demostramos a la comunidad, a nuestros trabajadores y trabajadoras, y a sus familias que Collahuasi era una burbuja sanitaria, ya que teníamos una barrera muy robusta que permitía detectar a cualquier persona que estuviera contagiada. Pusimos una máquina de PCR arriba en la faena, lo que daba una tranquilidad extra a nuestros trabajadores. Tener los testeos ahí hacía que las personas se sintieran mucho más seguras para poder desempeñarse”, explica el ejecutivo.

Esa preocupación por nuestro equipo hizo que la autoridad regional se interesara en saber cómo nuestra Compañía ha sido capaz de controlar la operación y de entregar la contención emocional necesaria para mitigar la ansiedad que provoca la pandemia, desde la incorporación de protocolos estrictos que han ayudado a continuar con la producción. “La misma autoridad iba también aplicando nuestros aprendizajes cuando lo estimaba necesario.

Les comentábamos que habíamos tomado tales medidas y que estos eran los resultados”, dice Quiñones.

Teniendo claro que ese control permitiría reducir los casos en nuestra faena y, por lo tanto, operar con una gran cuota de normalidad, el foco de ayuda siguió destinado a la región en su conjunto. El análisis interno en el Comité de Crisis estableció que, al cabo de unos meses, iba a ser inevitable que el empleo y la economía sufrieran los embates de un evento sanitario mundial incomparable.



Entrega de mascarillas fabricadas por la Red de Costureras del Borde Costero a las operaciones de Puerto Collahuasi



Mujeres de la Red Textil de Costureras del Borde Costero, Caramucho



Entrega de beneficios a emprendedores afectados por la pandemia, en el marco de nuestro programa "Impulso Tarapacá".

De esta manera, en noviembre de 2020, nuestra Compañía diseñó "Impulso Tarapacá", un plan económico para ir en ayuda de las micro y pequeñas empresas regionales afectadas por las restricciones de la pandemia. Como medida, generamos recursos por 2.500 millones de pesos, para que aquellos negocios con menos acceso a créditos participaran en fondos concursables, que permitieron crear tres mil empleos y beneficiar a cerca de 900 emprendedores en este proceso.

También enfocado en este sector, y como parte del Plan de Economía Circular que Collahuasi viene impulsando, nuestra Compañía se asoció con la Escuela de Arquitectura de la Universidad Arturo Prat para que elaborara mecanismos que contribuyeran a que estos pequeños negocios pudieran operar con seguridad durante la pandemia. Desde ahí surge, por ejemplo, la oportunidad de tomar nuestros pallets de madera como material reciclado para diseñar separaciones y mesas para atender a los clientes que iban a retirar productos a esos locales.

COLUMNA

En el momento preciso



Gabriel Ruiz T.
Oficial de Sanidad del Ejército

“Apenas llegada la pandemia a la región, mis superiores me ordenaron hacer, en menos de 24 horas, un proyecto para renovar el equipamiento que contenía el hospital modular del Ejército. La situación era compleja y urgente, porque se necesitaba de esta unidad para descomprimir los servicios de salud que entregaba el Hospital Regional, el que se iba a destinar exclusivamente a atender pacientes infectados con el Covid-19.

Este Puesto de Atención Médico Especializado (PAME) tenía la estructura, pero no contaba con los insumos necesarios como para atender a los pacientes

con otro tipo de enfermedades que necesitaban recibir o continuar sus tratamientos. Esto también tenía mucha urgencia, por lo que desde el Ejército hubo un acercamiento hacia Collahuasi para pedirle ayuda. La minera ya había traído la primera máquina de PCR a la Región de Tarapacá y yo, que había trabajado en la Compañía durante mucho tiempo, me contacté directamente con el Superintendente de Contratos y Suministros en Collahuasi, Diego Pavez, para conseguir lo que parecía imposible.

Una vez que se creó la necesidad, le mandé el listado de posibles proveedores para que él pudiera contactarlos e iniciar así el proceso de compra. Durante una semana ardua, maratónica, trabajamos sin descanso para comprar los equipos que se requerían en esta urgencia sanitaria. Fue muy complejo, pero en ese lapso conseguimos renovar casi el noventa por ciento de los insumos que se necesitaban –camilla de urgencia, dispositivos avanzados, desfibriladores, carros de paro, entre otros–, gracias a las gestiones de la Compañía.

A la semana siguiente, el material que habíamos comprado ya estaba a nuestra disposición. En apenas dos semanas lo habíamos logrado, gracias a una gestión muy exitosa que marcó la diferencia para poder tener este PAME instalado y funcionando lo más rápido posible para poder ayudar a la comunidad que tanto lo necesitaba. Pero también la gestión fue un éxito, porque lo conseguimos en un momento en que distintas unidades a lo largo de Chile estaban apremiadas por comprar lo que necesitaban para abrir los servicios para Covid-19.

Gracias a Dios, gracias a esta gestión de Collahuasi, en tiempos de que la demanda de pacientes era muy alta, se pudo habilitar este proyecto en solo quince días. Incluso hasta hoy, las personas de la región con morbilidades comunes o con problemas coronarios se atienden en un modular de salud a las afueras del Hospital Regional, levantado con los mismos contenedores que la Compañía nos entregó para guardar los insumos que habíamos comprado para el PAME al inicio de la pandemia. Estos han sido logros estratégicos muy significativos para ayudar a la comunidad. Y no lo he visto en otros lados, porque la ayuda llega en el instante preciso. Estuvimos en el lugar y en el momento indicados para recibir esta ayuda. Como médico y militar, uno siempre espera que puedas tener los recursos para lograr una instalación que atienda adecuadamente a la comunidad, pero que no siempre se da. Haber tenido la capacidad de respuesta de Collahuasi ante una situación especial, te deja más que satisfecho”.

Compromiso sin tiempo

El enemigo está aún lejos de rendirse. Pero al menos ya luce doblegado. En Collahuasi, entendemos que el aporte a la comunidad es un proceso sin descanso, con innumerables variables y necesidades. Por ejemplo, tras dos años de experiencia, hemos puesto a disposición nuestro policlínico estandarizado, que sirve a las más de cuatro mil personas permanentes que están en faena, para que la autoridad sanitaria lo utilice en el proceso de vacunación. De este modo, nuestros trabajadores no tendrían que ir al vacunatorio local, descomprimiendo el sistema de salud.

Además, se ha llevado a cabo un trabajo muy intenso para apoyar a la región en la tarea de reducir las listas de espera en enfermedades de base, que se han visto afectadas también por el Covid-19. En este sentido, en conjunto con el Servicio de Salud Iquique y la Corporación SER, pudimos revisar las listas de espera y generar las atenciones que eran posibles de asumir, porque era un pasivo sanitario muy costoso. Gracias a esta acción, el número de personas esperando atención se redujo a 4.500 y como Compañía les propusimos a las nuevas autoridades de Gobierno colaborar en lo que fuera necesario para continuar disminuyéndolo.

Estamos conscientes del desafío que ha implicado para cada persona enfrentar una crisis sin precedentes. Desde nuestra Compañía, estamos convencidos de que el trabajo colaborativo y apoyar a quienes lo necesitan es poner en práctica nuestro propósito. Desde ahí hemos querido ayudar a levantar a una sociedad golpeada y diezmada. Al igual que el balance de aquella mañana en el Hospital Regional, queremos reafirmar el compromiso por seguir construyendo un mundo mejor, mucho más allá de lo que esta pandemia ha sido capaz de remecernos.

“Esta ayuda nos genera un ejemplo hacia el futuro, para estar mucho más conectados con otras sensibilidades que tenga la región. Esto es la prueba palpable de colocar el propósito adelante”.

Mario Quiñones,
Vicepresidente Desarrollo y Sustentabilidad



Beneficiaria atención Corporación SER, - Hospital de Iquique

Desglose de apoyo de Collahuasi a la contingencia sanitaria

Acciones 2020
Gestión de la Compañía, en alianza con la Corporación ACRUX y la autoridad sanitaria, que permitió incorporar 20 profesionales de la salud (cuatro intensivistas, seis enfermeras, seis técnicos paramédicos y cuatro kinesiólogos) para cumplir funciones de atención de camas críticas del recinto hospitalario. Se gestionó un segundo apoyo de profesionales que permitió ampliar los cupos asistenciales en camas de cuidados intensivos e intermedios para pacientes internados por Covid-19.
Donación y disposición de infraestructura y equipamiento para fortalecer y duplicar la capacidad de atención del Hospital Regional de Iquique: 1 Equipo PCR 32 ventiladores mecánicos 15 mil test rápidos, insumos y equipamiento médico de apoyo
Apoyo en reforzamiento logístico del PAME (Puesto Atención Médica Especializado): 16 camas de hospitalización de Unidad de Tratamientos Intermedios (UTI), además de ventiladores mecánicos, monitores, bombas de aspiración, electrocardiógrafos, desfibriladores, laringoscopios, carro de paro, camilla quirúrgica, un equipo de rayos X portátil y 28 camillas para cuidados intermedios.
Instalación de la Unidad de Atención Modular de Posoperatorio Ambulatorio (UMPA): contempló siete contenedores con 16 camas, monitores de signos vitales, oxígeno y manómetros.
Entrega de kits preventivos a Municipalidad de Pozo Almonte.
Plan de sanitización para la comuna de Pica.
Apoyos de la Fundación Educacional Collahuasi: 60 mil chips de navegación con plan de Internet para apoyar la continuidad educativa en pandemia. Entrega de libros, material educativo y plataforma tecnológica. Apoyo al Programa Jóvenes Comunidades de las caletas y para alumnos de la Escuela de Chanavayita.
Activación de la Red de Costureras del Borde Costero: apoyo para las mujeres de las caletas del sur de Iquique (Chanavayita, Chanavaya y Caramucho), quienes fabricaron más de cinco mil mascarillas reutilizables para ser entregadas a los vecinos de sus comunidades.
Apoyos preventivos para reforzar la labor de las barreras sanitarias comunitarias de caletas del Borde Costero y comunidades de la Provincia del Tamarugal: <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de 29 tenidas térmicas (parka y pantalón) a funcionarios municipales de Pozo Almonte que cumplían turnos en las barreras sanitarias implementadas en dicha comuna en plena contingencia, cuando la región cumplía una estricta cuarentena. - Sanitización de espacios públicos y casonas de la zona de Pica. - Kits sanitarios (mascarillas, vitaminas, alcohol gel, entre otros insumos) a los municipios de Pozo Almonte y Pica, además a los vecinos de las localidades costeras al sur de Iquique. - Cabe destacar que este tipo de apoyo ha tenido continuidad en 2022, cuando el escenario epidemiológico regional lo ha requerido. Es así como se donaron cuatro mil test rápidos de antígenos entre las comunas de Iquique (dos mil antígenos), Pozo Almonte y Pica (mil test en cada comuna) para la detección temprana del Covid-19 ante el alza de contagios que produjo la "cuarta ola" entre enero y febrero pasado.

Acciones 2021

Gracias a una alianza entre Collahuasi y la Corporación ACRUX se concreta la contratación de 44 profesionales para reforzar la capacidad de respuesta del Hospital Regional de Iquique ante la pandemia. El equipo compuesto por médicos, enfermeras, técnicos paramédicos y kinesiólogos significó incrementar entre cinco y siete camas adicionales en el Hospital de Iquique, en la unidad de cuidados intensivos e intermedios, para pacientes internados por Covid-19. Los principales impactos de esta medida fueron:

- 200 pacientes UCI Covid tratados por equipos ACRUX.
- 44 profesionales y 30 camas críticas atendidas (18 UCI y 12 intermedias).
- Equipo ACRUX apoya con 61,5% manejo pacientes UCI.
- 723 atenciones médicas realizadas conexión ventilación, manejo patología pulmonar, extubación, entre otras.



Entrega de Test PCR para las comunas de la región de Tarapacá, con el objetivo de apoyar la pesquisa de casos activos.



Propietaria de una Mina de Sal. Fue apoyada por "Impulso Tarapacá", inyectando capital de trabajo a su operación

Plan Impulso Tarapacá: cuatro líneas de apoyo regional

Adaptación y reactivación Covid-19:

Fondo para la adaptación acelerada en contexto de pandemia y reactivación productiva, con una cobertura aproximada de 400-500 micro y pequeñas empresas. Está orientado a emprendimientos con ventas anuales no superiores a las UF 4.000 y aportar con recursos para capital de trabajo e implementación de medidas sanitarias. Hasta \$3.000.000 por proyecto.

Emprendimiento

Con dos líneas de trabajo y con una cobertura aproximada de 120 emprendimientos entre ambas.

Emprende: fondo que coinvierte en nuevos proyectos de emprendimiento, en conjunto con herramientas del Estado. Se apoyó a proyectos asistidos por los operadores existentes en la región, con un aporte de hasta \$5.000.000 por proyecto.

Re-Emprende: fondo destinado a emprendimientos que necesitaron de una reconversión productiva, con un aporte de hasta \$5.000.000 por proyecto.

Un fondo de adjudicación directa para infraestructura de restaurantes y comercios: apoyo específico para caletas del litoral sur de Iquique y la comuna de Pica para la reapertura con las medidas sanitarias necesarias. Se implementa en coordinación con las autoridades municipales y aporta hasta \$1.000.000 por proyecto, con una cobertura de aproximadamente 300 emprendimientos.

Collahuasi, en conjunto con el Servicio de Salud Iquique y la Corporación SER habilitó la cuarta línea de apoyo del "Plan Impulso Tarapacá", enfocada en colaborar con dicho Servicio de Salud para agilizar la atención 11.500 mil pacientes en evaluaciones pendientes de especialidades postergadas por la pandemia.

CAPÍTULO

08

La experiencia y los aprendizajes de Compañías de Construcción durante la pandemia de COVID-19



Principales resultados

Autores: G. Araya, L. Biaggini, J. Cantuarias y O. Pérez

Toda organización requiere constantemente evaluar los resultados de su desempeño, los cuales evidencian la calidad de la gestión. Medirnos es una constante que nos permite afianzar nuestras decisiones. De esta forma, y en este caso en particular, los resultados se traducen primariamente en el bienestar de nuestros trabajadores y trabajadoras, y en el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros accionistas, proveedores y comunidades que nos rodean.

En el presente capítulo expondremos los principales resultados alcanzados durante el curso de esta pandemia al interior de nuestra organización, tanto a nivel sanitario, de seguridad a las personas, operacionales, productividad y nuestros costos.

Resultados sanitarios

La pandemia llegó a nuestro país el 3 de marzo del 2020. Para nosotros fue la alerta que nos llevó a activar el Comité de Crisis. Durante el periodo se aprecian claramente las sucesivas olas con incrementos de casos que afectaron el territorio nacional, conectados con la circulación comunitaria de las diferentes variantes del virus SARS CoV2.

Iniciaremos la descripción de este capítulo revisando el desarrollo de la epidemia a nivel nacional, regional y al interior de nuestra organización, con indicadores sanitarios y del negocio.

La evolución a nivel país de la epidemia nos permitió ir monitoreando semanalmente la situación sanitaria nacional, la cual nos orientó y ayudó a implementar diversas medidas preventivas al interior de la empresa.



CASOS TOTALES CHILE POR SEMANA
marzo 2020 - marzo 2022



Gráfico 1

Otra tendencia de casos que nos interesaba sobremanera entender, era lo que ocurría en la Región de Tarapacá, donde reside el 51% de nuestra dotación propia y el 78% de la de nuestros contratistas. La evolución regional de la pandemia fue similar al comportamiento nacional. Sin embargo, se advierte que los incrementos de casos en la región tienden a darse antes que a nivel nacional. Para nosotros, la región actuó como un predictor de lo que sucedería con el resto del país, posiblemente influenciada por los elevados flujos de circulación de personas por las zonas fronterizas, a pesar de las restricciones gubernamentales, como también las condiciones de habitabilidad observadas en la región (Ver Gráfico 2, Fuente MINSAL).

Esto nos ayudó a ir tomando medidas tempranas, como acentuar en la barrera sanitaria el empleo de test PCR por sobre otras técnicas disponibles; rebajar dotaciones residentes en la Región de Tarapacá y comunicar alertas sobre cuidados personales, especialmente en los periodos de descanso en el hogar.

CASOS TOTALES TARAPACÁ POR SEMANA

marzo 2020 - marzo 2022

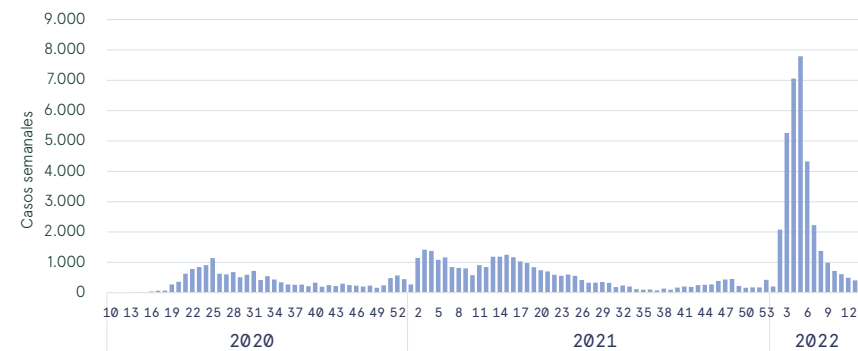


Gráfico 2

Complementando la información ya descrita, también se realizó el seguimiento de la evolución de casos en otras regiones de residencia de nuestro personal propio y de terceros, para ir aplicando las medidas ya señaladas (Ver Gráfico 3).

En general, la aparición de casos estuvo fuertemente relacionada con el lugar de residencia, especialmente en las regiones de Arica-Parinacota, Tarapacá y Antofagasta. En estas tres regiones está el 82% de nuestra fuerza de trabajo en promedio, propia y de contratistas.

Como ya se mencionó, dado que la mayor proporción de nuestros trabajadores habita en la Región de Tarapacá, era esperable que su incidencia fuera superior. Sin embargo, en el análisis de tendencia en la Compañía se advierte que la relación se multiplicó más allá de la proyección, debido probablemente a una alta circulación viral en la región, que siempre se manifestó superior al promedio nacional, y a nuestra apreciación sobre la baja adhesión de las personas de estas zonas a las medidas preventivas impulsadas por la autoridad sanitaria (Ver Gráfico 3, Fuente CMDIC)

CASOS TRABAJADORES PROPIOS Y TERCEROS POR REGIÓN

marzo 2020 - marzo 2022

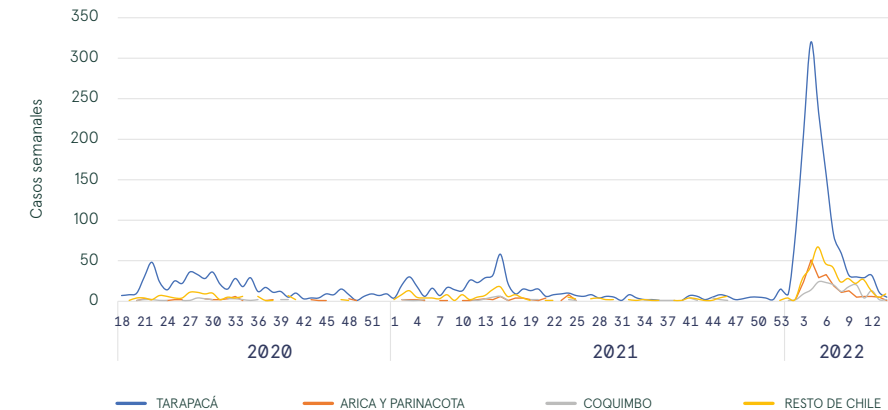


Gráfico 3

Complementando el gráfico anterior y desde un análisis de información acumulada para todo el periodo analizado, se aprecia que el 65% de los casos fueron residentes en la Región de Tarapacá, siendo considerablemente mayor respecto de otras regiones (Ver Gráfico 4, Fuente CMDIC).

DISTRIBUCIÓN DE CASOS C19 SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA
marzo 2020 - marzo 2022

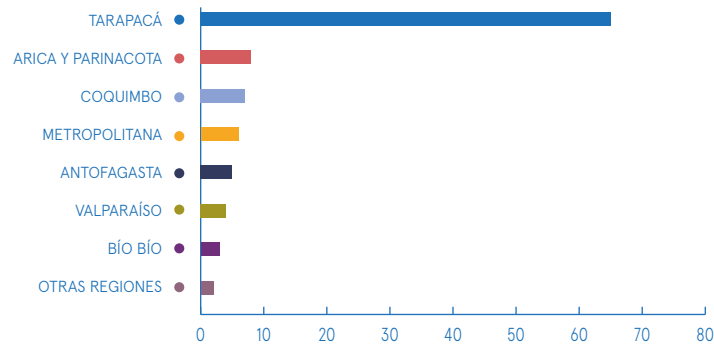


Gráfico 4

Esta particularidad epidemiológica regional nos mantuvo en una alerta constante por la probabilidad de generar casos de contagio durante los periodos de descanso de nuestro personal. Por ello acentuamos la vigilancia activa y las medidas preventivas, logrando durante extensos periodos desacoplarnos de la tendencia regional. Las alzas de contagios alcanzados en la región tendían a afectarnos alrededor de siete días más tarde, muy asociados a los cambios de turnos de nuestros grupos (Ver Gráfico 5, Fuente CMDIC)

TENDENCIA COMPARATIVA CASOS DIARIOS C19 PESQUISADOS POBLACIÓN TOTAL TARAPACÁ EN RELACIÓN A CASOS PESQUISADOS TRABAJADORES CMDIC

marzo 2020 - marzo 2022

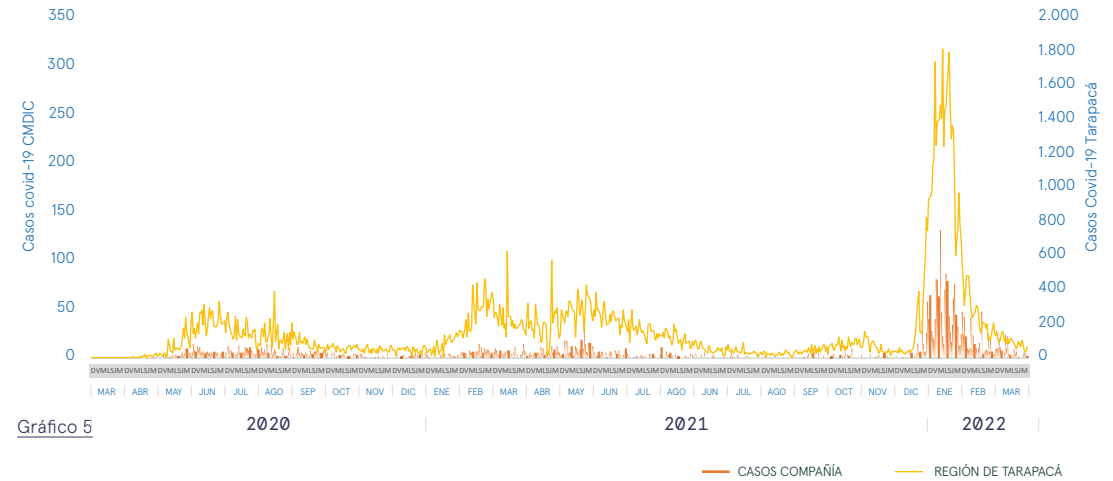


Gráfico 5

Sin duda, durante todo el período observado, la cantidad de contagios al interior de la Compañía estuvo muy impactada por la evolución de la pandemia en Chile. La aparición de distintas variantes cada vez más contagiosas y la reducción de las restricciones sanitarias influyeron en un gran alza de la incidencia hacia finales de 2021. En Collahuasi el primer trimestre del año 2022 concentró el 56% del total de los contagios acumulados (Ver Gráfico 6, Fuente CMDIC).

CASOS ANUALES PESQUISADOS ENTRE TRABAJADORES CMDIC
abril 2020 a marzo 2022

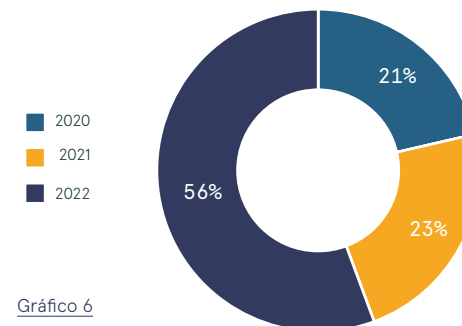


Gráfico 6

Respecto de la curva construida por casos pesquisados en nuestra barrera sanitaria (Búsqueda Activa de Casos en personas asintomáticas), aplicada previo al ingreso a labores en Faena Cordillera y Puerto, además del sistema en policlínicos de la red asistencial, la curva resultante fue muy similar a lo ocurrido a nivel nacional y en las regiones de residencia mayoritaria de los trabajadores.

La excepción, en términos de magnitud, ocurrió en la última ola, siendo muy superior a lo que habíamos observado con antelación. Como ya se comentó, el 56% del total de casos totales acumulados desde marzo del 2020 se pesquisaron entre enero y marzo de 2022 (Ver Gráfico 7, Fuente CMDIC).

CASOS SEMANALES DE COVID-19 PESQUISADOS POR BARRERA SANITARIA TRABAJADORES PROPIOS Y COLABORADORES

abril 2020 - marzo 2022

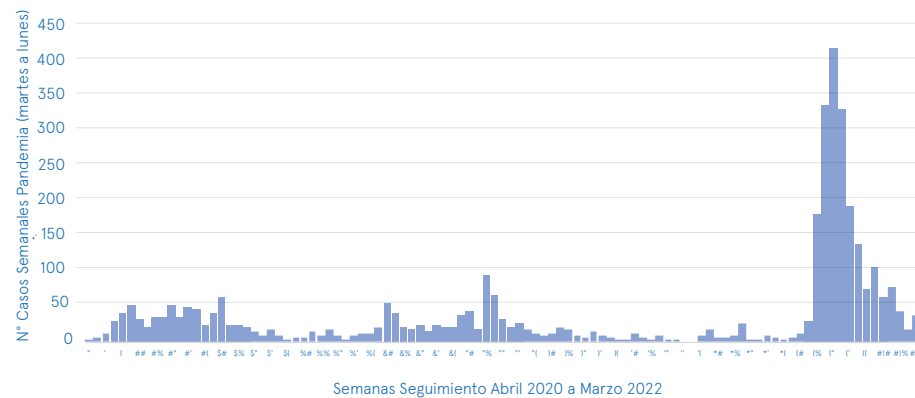


Gráfico 7

Desde la perspectiva de intervención preventiva al interior de la organización, cada vez que advertíamos el inicio de una nueva ola de casos, aplicábamos una de las medidas más complejas, pero a la vez de alta efectividad, como lo fue la reducción de dotaciones en pleno acuerdo con las áreas operacionales. En el Gráfico N°8 se aprecia la alerta generada en semanas de alto número de casos en esta situación, representada por barra de color rojo, donde aplicábamos la medida, volviendo a la normalidad una vez que era evidente la disminución de los casos entre nuestros trabajadores, apreciada en la disminución de la curva de tendencia color rojo.

RELACIÓN ENTRE N° CASOS C19 Y LA INTERVENCIÓN VÍA REDUCCIÓN DE LA DOTACIÓN SEMANAL TRABAJADORES PROPIOS Y COLABORADORES

abril 2020 - marzo 2022

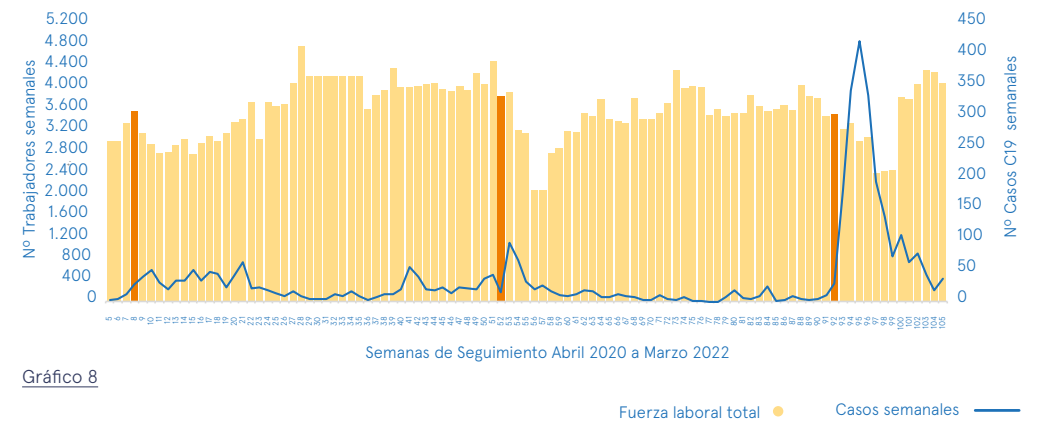


Gráfico 8

Desde la perspectiva de los efectos más complejos en trabajadores que cursaron la enfermedad, la Tasa de Hospitalización acumulada fue de 1,0%. De estos trabajadores, el 99,8% ya están reintegrados a sus labores.

Respecto de la mortalidad global en el grupo que cursó la enfermedad, fue de 0,1%.

Tasas de Hospitalización y Mortalidad Acumulada en Trabajadores Propios y Terceros Período abril 2020 a marzo 2022	
Tasa por 100 trabajadores enfermos	
Tasa de Hospitalización	1,0
Tasa de Mortalidad	0,1

Finalmente, creemos , que entre los factores contribuyentes para reducir los efectos no deseados y favorecer la recuperación de estos trabajadores, han sido la identificación temprana de casos (barrera sanitaria en asintomáticos), la educación, la trazabilidad y manejo de contactos, el apoyo otorgado buscando un tratamiento clínico de especialidad óptimo y la alta tasa de cobertura de inmunización lograda tempranamente.



Laboratorio PCR habilitado por Collahuasi en el Hospital Regional de Iquique

Resultados del Negocio

Habiendo revisado los principales resultados sanitarios, se verá a continuación el desempeño alcanzado en este ciclo desde la perspectiva del negocio.

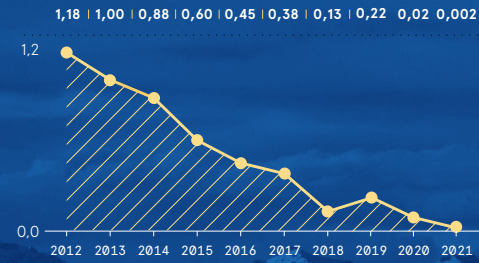
Al evaluar el desempeño de los indicadores fundamentales que consideran seguridad a las personas, productividad, producción y costos, en forma integrada, todos estos mostraron en este periodo de pandemia (años 2020 y 2021) resultados mejores respecto de los del periodo prepandemia (2019 y antes). La capacidad de haber evitado una disrupción de la continuidad operacional, a través de la implementación de medidas preventivas organizadas y sistemáticas, fue clave para continuar la optimización de los resultados del negocio, desde la protección a nuestros trabajadores.

En la gráfica siguiente se expone la evolución de estos indicadores, existiendo una armonía en sus respectivas tendencias, cumpliéndose una máxima interna que indica que la organización no puede ser calificada de equilibrada y exitosa si tiene muy buenos resultados productivos y económicos y deficiente en lo concerniente a protección de la salud y seguridad de sus trabajadores. Destacamos que estas tendencias se mantuvieron en plena emergencia sanitaria (Ver Gráfico 9).

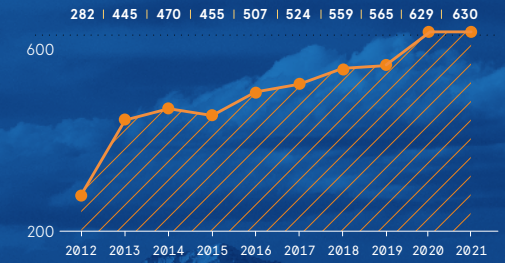
Evolución Principales Indicadores de Seguridad y Productivos en CMDIC 2012-2021



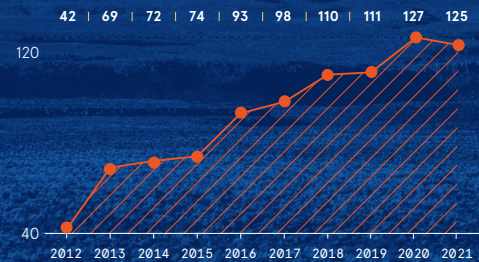
SEGURIDAD
Índice de frecuencia



PRODUCCIÓN
Toneladas de cobre



PRODUCTIVIDAD
Toneladas de cobre



COSTOS OPERACIONALES
US\$/lb cu

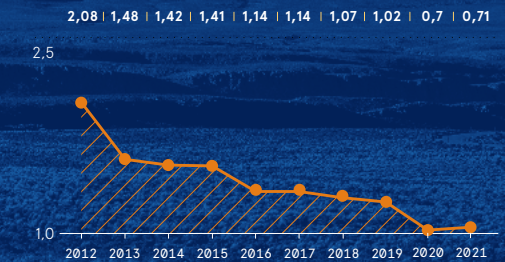


Gráfico 9

En relación a la gestión de las dotaciones en faena, esta fue una eficiente y dinámica palanca, muy relevante para el control de los contagios, lo que se ejemplifica en el peak de marzo-abril 2021, rápidamente mitigado por la reducción de dotación presente.

Adicionalmente, el positivo resultado de la gestión conductual dentro y fuera de faenas permitió evidenciar un desacople de los casos observados respecto de las dotaciones presentes en faena, lo que nos permitió mantener una fuerza de trabajo cercana a la originalmente planificada, reduciendo significativamente el impacto en los procesos (Ver Gráfico 10: Relación de casos detectados en faenas y dotaciones presentes. Trabajadores propios y colaboradores, para el periodo marzo 2020 hasta diciembre 2021. Fuente: Estadísticas CMDIC).

INCIDENCIA CASOS DETECTADOS EN FAENAS VERSUS DOTACIONES PRESENTES
marzo 2020 - diciembre 2021

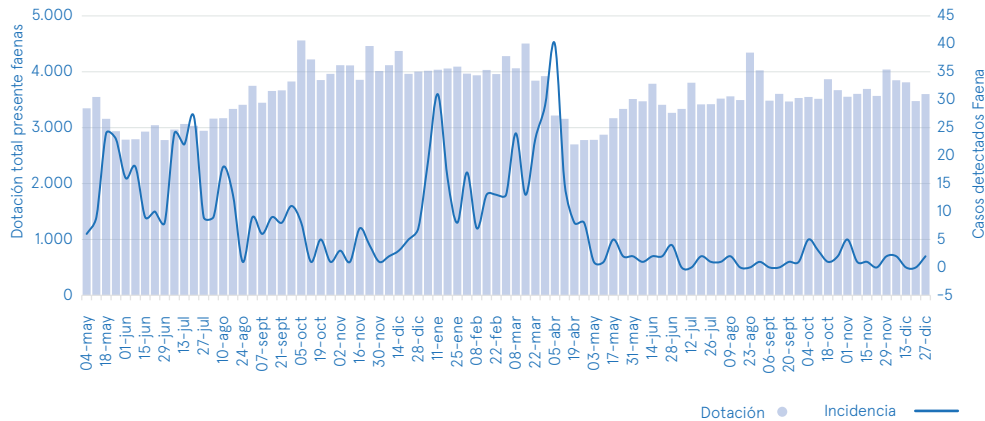


Gráfico 10

En un plano más productivo y en relación a la capacidad de extracción, especialmente durante el segundo trimestre de 2020, hubo un efecto directo del avance de la pandemia en las dotaciones de operaciones, plasmadas en una progresiva reducción de la extracción mina, que en su momento mínimo (junio 2020) alcanzó apenas un 75% de la extracción media del año 2019. Sin embargo, a partir del tercer trimestre se evidencia una rápida recuperación y la capacidad de mantener un ritmo que se mantuvo por sobre el alcanzado en el año 2019.

No obstante, el impacto de la siguiente gran ola (febrero a abril de 2021) fue mucho más acotado, dados los aprendizajes capturados y las medidas de mitigación implementadas, manteniendo este desempeño hasta el cierre del año (Ver Gráfico 11: Evolución de la Productividad Operacional Total. Cada barra representa un trimestre, para el periodo 2020 y 2021. Cada barra representa un mes, para el periodo marzo 2020 hasta diciembre 2021. Fuente: Estadísticas CMDIC).

EXTRACCIÓN MINA
100= Prepandemia (2019)

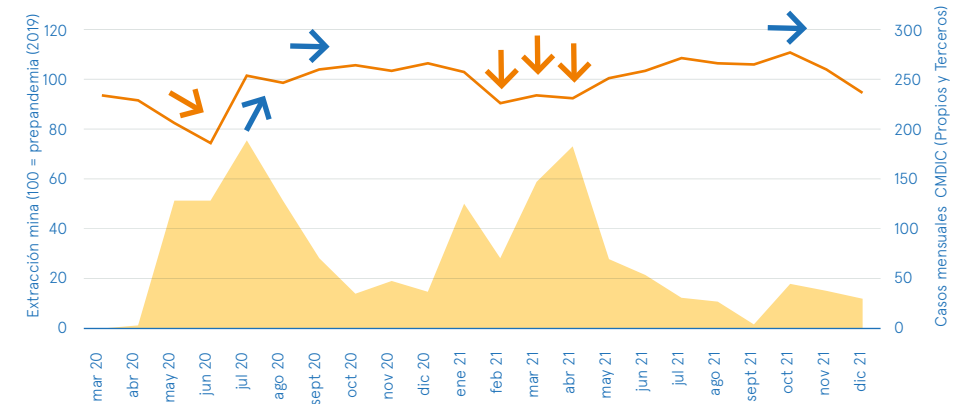


Gráfico 11

Referente a la productividad operacional, sin duda la pandemia impactó a partir del segundo trimestre de 2020, sin embargo, en Collahuasi no solo no disminuyó, sino que aumentó significativamente en los trimestres dos y tres de ese año respecto del periodo prepandemia (Ver Gráfico 12: Evolución de la Producción y Precio del Cobre, para el periodo 2020 a marzo 2022. Fuente: Estadísticas CMDIC y COCHILCO).

La continuidad operacional permitió, a pesar de la restricción dotacional, cumplir y exceder el plan presupuestado. La caída evidenciada en el cuarto trimestre de 2020 corresponde a un periodo de mantenimientos mayores de las plantas, aprovechando estas "ventanas" entre los peaks de actividad viral.

PRODUCTIVIDAD 2021 - 2022

Ton Cu / hombre año

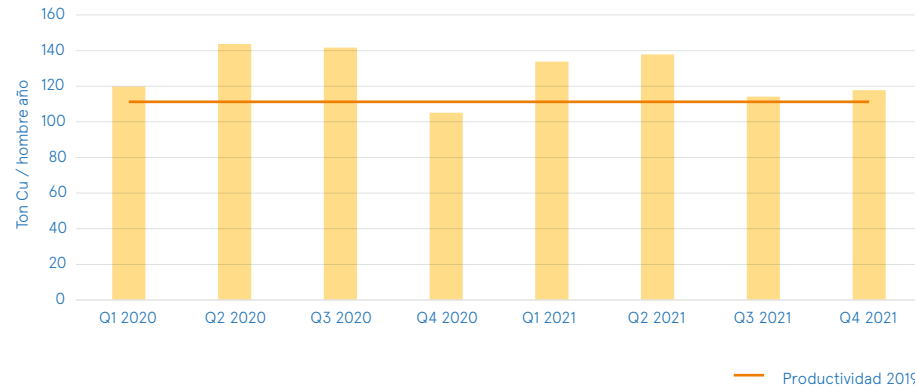


Gráfico 12

Otro aspecto evaluado en retrospectiva es cómo nuestra organización pudo capturar el incremento del precio de la libra de cobre, que comenzó a darse desde el segundo trimestre del año 2020. En este sentido, la no interrupción de la continuidad operacional permitió a Collahuasi aprovechar de lleno la curva ascendente de precio del cobre que se inició en el periodo ya mencionado (Ver Gráfico 13: Evolución de precio del cobre y del tonelaje total de cobre producido por Collahuasi. Fuente: Estadísticas CMDIC y COCHILCO).

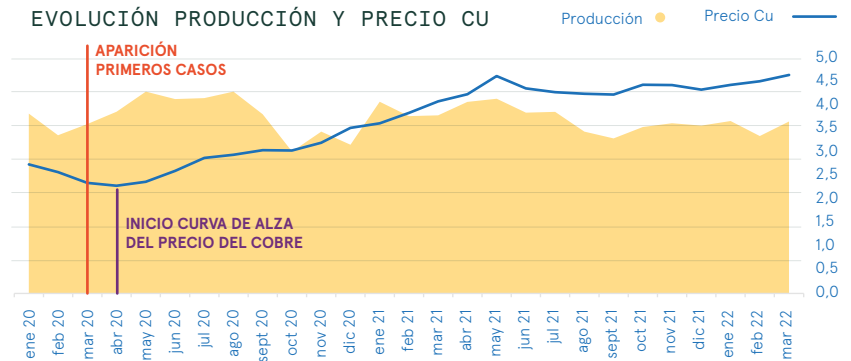


Gráfico 13

Habiendo tenido permanentemente como premisa fundamental la protección de nuestros trabajadores propios y terceros, y muy alineados con nuestra metodología para gestionar este riesgo, aplicando los mejores controles disponibles, con una optimización permanente y alta flexibilidad en las decisiones de implementación, poco a poco fuimos viendo cómo nuestros principales indicadores arrojaban valores que al inicio de esta situación sanitaria ni siquiera vislumbramos.

Todo esto nos reafirma la importancia que tiene el seguir persistentemente todo el sistema diseñado y construido en los últimos ocho años y al cual han contribuido sistemáticamente quienes laboran en esta organización.

CAPÍTULO

09



Comité Ejecutivo de la Compañía en julio de 2022 (para acceder a Oficinas de Collahuasi se realiza semanalmente examen Covid-19 y se exige Pase de Movilidad).

ENTREVISTAS REALIZADAS POR SANDRA HEMPEL

Nuestros aprendizajes

Sin lugar a dudas, el haber enfrentado una emergencia sanitaria de estas proporciones ha generado un conocimiento en el plano personal y profesional, tanto al equipo ejecutivo como a nuestros trabajadores y trabajadoras. Como práctica muy arraigada al interior de nuestra organización, sistemáticamente analizamos nuestros errores y buenas prácticas, y de ello generamos el aprendizaje que nos permite mejorar y nos prepara para el futuro.

Nuestro Sistema de Gestión de Riesgos nos permite alcanzar el control en el desarrollo de los procesos, eliminando su variabilidad.

Uno de los componentes centrales de nuestro método lo constituye el aprendizaje. Su gran objetivo es recoger el conocimiento obtenido, ya sea desde un análisis preventivo de energías potenciales que nos puedan afectar antes de que ocurran eventos, o producto de los análisis e investigaciones post eventos.

El conocimiento adquirido se traduce y proporciona nuevos y mejores controles que se incorporan en nuestros procesos, buscando siempre mitigar o eliminar el riesgo, y uno de sus aspectos medulares es el tremendo impacto que tiene al erradicar la repetición de ellos.

La experiencia vivida en esta emergencia sanitaria nos proporcionó un cúmulo de conocimientos en el ámbito técnico, pero también en el orden personal, y que pasan a formar parte de nuestra gestión.

A continuación se expone y comparten los principales aprendizajes recogidos por los integrantes del Comité de Crisis.

Nombre	Resumen Aprendizaje
F. Hernández	En las crisis, la ética de las decisiones cobra aún mayor valor; siempre ponemos la salud de los trabajadores y nuestra comunidad ante todo. La capacidad operacional es la consecuencia de la condición sanitaria.
G. Hormazábal	El rol y el uso de todas las formas de comunicarnos en la organización son relevantes para instalar controles que requeríamos en forma masiva y simultánea.
A. Verdugo	Es relevante el análisis de riesgos en conjunto para la búsqueda de soluciones.
J. Gómez	La decisión final que se materialice tendrá mayor valor cuando se incorpora la opinión del equipo. Por otra parte, siempre es necesario, en negocios de largo plazo, considerar los intereses de las comunidades que los rodean.
D. Dragicevic	La emergencia sanitaria nos llevó a mirar en forma distinta la operación, aplicando nuevas formas de operar. La pandemia nos impulsó a un avance gigantesco de la digitalización y debemos aprovecharlo.
M. Quiñones	Ratificamos la necesidad de construir vínculos no solo en el ámbito interno, sino que también establecer el mismo vínculo con la comunidad local y nuestros clientes, especialmente en instancias de crisis.
M. Márquez	En una crisis es necesario cambiar nuestra mentalidad en distintos ámbitos, desde los hábitos y costumbres más simples.
M. Guerrero	Es relevante, frente a una emergencia de magnitud, construir tu equipo prontamente para tratar la crisis, y este debe ser multidisciplinario.
O. Pérez	La disciplina es un valor arraigado en la organización. En una situación como lo ha sido esta pandemia, sin duda nos ha ayudado a implementar medidas alineadamente para poder sobrellevar de buena manera esta emergencia.
M.S. Martínez	Hay que aprender a convivir con esta nueva enfermedad, ello implica siempre analizar el riesgo que genera.
C. Arriagada	La gestión de un Comité de Crisis debe mirarse en positivo, dando soluciones a una emergencia.
L. Biaggini	Debemos estar siempre preparados para lo inesperado, reconocer que siempre requeriremos estar monitoreando y que deberemos emplear nuevas medidas sistemáticamente.
M. Aylwin	Durante una crisis global, siempre será importante entregar noticias positivas, que generen esperanza a las personas. No todo debe centrarse en noticias negativas.
J. Cantuarias	Siempre se debe mantener la adherencia al modelo y método que nos guía, aun cuando se cometan errores y surjan la dudas. Enmendar y corregir es fundamental, pero nunca desechar la estructura central de la gestión del riesgo.



Jorge Gómez

Como aprendizaje, liderando este equipo, realzo lo importante que es el mantener la capacidad de escuchar y, teniendo todas las opiniones sobre la mesa, acorde a mi rol, definir la decisión, pero destacando que esta fue tomada considerando todo lo planteado por el equipo. También observé que cuando le das espacio a la gente y les confías una misión, responden muy bien.

Otro aspecto fundamental es que para tener éxito en los negocios a largo plazo, se debe pensar en los intereses y preocupaciones de tu comunidad. Hoy en día, los accionistas nos piden que seamos sostenibles y para ello necesitamos leer el contexto correctamente. El país perdió más de dos millones de empleos en cuestión de meses, por lo que si bien nuestra primera prioridad era cuidar la salud de nuestra gente, lo segundo era seguir trabajando y contribuyendo a la economía.

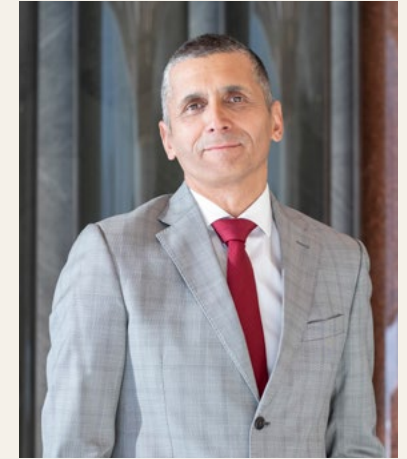
Aprendí, además, que en caso de emergencia hay que trabajar en colaboración con otros. Por ejemplo, necesitábamos que los líderes sindicales se aseguraran de que sus miembros cooperaran en lo que estábamos haciendo. Ellos trabajaron con nosotros en todo momento y ha sido muy bueno para las relaciones laborales. Nuestros trabajadores confiaron en nosotros y eso ha generado un vínculo que ha continuado.

“Ha sido una experiencia muy gratificante y se ha desarrollado una nueva sensibilidad en esta industria dura y sexista. Hemos crecido como seres humanos. Pese al dolor por quienes han partido o han sufrido, el afrontar juntos este desafío es bueno para el alma”.

Dalibor Dragicevic

Hemos mejorado como empresa durante esta contingencia. Mas allá de todo el dolor que ha causado esta enfermedad, aprendimos a mirar a través de nuevos lentes y ver de manera diferente e introducir nuevas prácticas laborales, impensadas previo a la pandemia, como el implementar trabajo a distancia, donde nuestros trabajadores han demostrado optimizar su trabajo. También aprendimos que esta pandemia ha evidenciado ser un terremoto digital y en ese ámbito hemos avanzado cinco años en apenas meses.

Otro aprendizaje ha sido que una óptima comunicación permite que nuestra gente entienda rápidamente lo importante que es cuidarse, vacunarse y también practicar medidas simples en el autocuidado.



“Ahora aprecio más a mis amigos y familiares. No necesitas esperar hasta perder a las personas para darte cuenta de lo importante que son. Esto es algo valioso para mí”.



Fernando Hernández

Realzo la enorme importancia que tiene el estar abierto a la discusión y a recibir diferentes opiniones. Además, aprendes la relevancia de reconocer que puedes equivocarte. Hablar con un colega del otro lado de la mesa y darse cuenta de que tenían razón y que tú estabas equivocado. Era algo que todos teníamos que aceptar. Participaron personas de diferentes jerarquías, desde el CEO hasta los superintendentes, todos unidos. Todos se sintieron libres de estar en desacuerdo y de hacer preguntas. Como organización hemos tendido a centrarnos en el rango, así que esto fue sorprendente y de un aprendizaje enorme.

“Personalmente, he desarrollado una forma de vida más saludable, pero la pregunta es ¿quién seré una vez que termine esta pandemia? ¿Qué voy a hacer para que mi empresa sea una mejor empresa y mi sociedad una sociedad mejor? Es como si estuvieras cerca de la muerte, pero no hubieras muerto. Te das cuenta de lo que es importante y comienzas a disfrutar de la vida de una manera diferente”.

Mario Quiñones

Una lección bien aprendida tiene que ver con la necesidad de construir vínculos no solo en el ámbito interno, sino que también establecer el mismo vínculo con la comunidad local, nuestros vecinos, especialmente en condiciones de crisis como la que hemos vivido. En la Región de Tarapacá los hospitales públicos son pequeños, a diferencia de las instalaciones de alta calidad en Santiago, y queríamos asegurarnos de que la población local fuera atendida acorde al desafío que enfrentaríamos, ya que casi el 50% de nuestros trabajadores viven ahí. Me pareció muy conmovedor ver a la Compañía, la autoridad local y el Ejército trabajando juntos como uno solo para salvar vidas. Nos sentimos muy orgullosos y agradecidos de haber podido asumir este papel. Formamos parte de la comunidad de Tarapacá.



“Una vez que la pandemia finalmente haya terminado, habrá otros problemas, otras necesidades, y deberemos estar atentos a esas necesidades, ser más abiertos y compartir nuestras capacidades con la comunidad, siempre enfocándonos en las personas que nos rodean”.



Alejandro Verdugo

Aprendimos a valorizar aún más la importancia de realizar un ejercicio de análisis de riesgos en conjunto, como equipo y con una mirada más amplia e integral, lo que resultó en mejores decisiones y facilitó la búsqueda de soluciones para algunos problemas muy específicos y complejos. De esta evaluación del riesgo surgieron los controles que nos permitieron dar continuidad a proyectos críticos, relevantes para nuestras operaciones; esfuerzo apreciado, además, por nuestros contratistas, especialmente los locales.

“Siendo una problemática transversal, hubiera sido extremadamente complejo para el área de Proyectos lograr los resultados que alcanzamos sin el espacio de comunicación, discusión y coordinación que habilitó el Comité de Crisis. La operación del Comité permitió responder con decisiones consensuadas y oportunas, y asegurar el alineamiento inmediato de la organización con dichas decisiones”.

María Soledad Martínez

Hemos aprendido que debemos convivir con esta nueva enfermedad. Lo hemos incluido en nuestra estrategia de gestión de riesgos y durante toda la pandemia continuamos operando con resultados sorprendentemente buenos.

Finalmente un factor personal relevante para nuestro aprendizaje es la práctica continua de la humildad, antes que nada para reconocer nuestros errores y de ellos aprender y, acaso lo más relevante, para proteger y administrar los productos de una labor bien desarrollada ante toda nuestra comunidad laboral interna y externa a nuestra organización.



“Tienes que aprender a vivir con tus debilidades, abrazar el hecho de que somos seres frágiles, disfrutar de esos momentos en los que estás con los que amas y aceptar que no puedes dar nada por sentado. Tu capacidad de sorpresa nunca termina. La resistencia y resiliencia que tenemos dentro de nosotros es enorme. Resultó ser un viaje muy duro, pero también maravilloso el que hicimos, porque aprendimos de nosotros mismos y de la forma en que nos fortalecemos en la relación con otros”.

Carlos Arriagada



Cuando funcionó este Comité con antelación y en otras situaciones, había sido visto bajo una luz bastante negativa, una señal de que algo andaba mal y por ello debía implementarse. Pero con la pandemia hemos comprendido y asimilado que la gestión de este tipo de Comité es una instancia y oportunidad de mejora, y el convocarlo es vital para enfrentar un asunto difícil, tomar decisiones importantes rápidamente y garantizar que es factible abordar y manejar una tormenta en forma exitosa.

“Ahora sabemos cómo jugar de mejor manera en nuestro equipo”.

Javier Cantuarias



Tenemos un sistema para gestionar nuestros riesgos, operacionalizado con un método denominado Ciclo de Gestión de Riesgos. Aprendimos el valor de jamás abandonarlo, aun cuando se cometen errores y surgen las dudas de su valor, siempre se debe mantener la adherencia al modelo y método; por supuesto, realizar modificaciones en él, pero jamás dejarlo e ir por algo distinto, menos aún en medio de una crisis. Una de las lecciones para el futuro es precisamente la señalada: creer y adherir a lo que hemos construido, siempre aprender y mejorar, pero jamás abandonar.

“Nos enfrentamos a una emergencia de efectos gigantescos y de un origen desconocido en el ámbito minero. Sin embargo, nadie dudó en aportar y participar; descubrimos que no se trata solo de habilidades técnicas o competencias, se trata de trabajar juntos para enfrentar lo desconocido; en ese trayecto encontramos mejores formas de proteger a las personas y luego operar, incorporando ideas que nunca creímos posibles de aplicar y de un valor superior”.



Marcos Guerrero

Un aprendizaje alcanzado es que frente a una emergencia de magnitud, necesitas construir tu equipo de crisis lo antes posible; tiene que ser un equipo multidisciplinario y deben estar capacitados para tomar medidas. Todos veníamos de diferentes funciones y, por supuesto, teníamos diferentes puntos de vista, pero todos compartíamos el objetivo de encontrar soluciones juntos. Si alguien está pensando en ganar la discusión, entonces no es la persona adecuada para estar en el Comité.

“Lo más relevante que queda para mí es: cuando tengas una situación compleja, que envuelve a todos los integrantes de tu equipo o gran parte de ellos, conforma un equipo multidisciplinario tan pronto sea posible y definan, como único objetivo, siempre llegar a un acuerdo, que incluya la visión de protección a las personas, al medioambiente y al resultado del negocio. Comprométete e involucrate”.

Marcos Márquez

Un aprendizaje importante es que es necesario, en una crisis, cambiar nuestra mentalidad en distintos ámbitos, desde los más habituales y simples. Requisitos básicos como lavarse las manos, tener un lugar de trabajo limpio y dormir en un dormitorio limpio y ordenado no deberían ser nada nuevo. Es una locura que solo ahora, bien entrado el siglo XXI, nos demos cuenta del valor que poseen el deber de lavarnos las manos periódicamente y esto generado por una crisis sanitaria tremenda.



Otro aprendizaje ha sido el valor de la tecnología. Al principio introdujimos muchos procedimientos manuales, pero luego, con el tiempo, la tecnología comenzó a entrar. Por ejemplo, al principio teníamos un operador sanitizando los camiones, pero ahora esto se hace automáticamente. El riesgo no ha cambiado, lo que ha cambiado es la forma en que manejamos las cosas.

“Los seres humanos tienden a pensar que algo malo tiene que suceder antes de que hagamos un cambio en nuestras vidas, pero también debemos estar abiertos al cambio en los tiempos felices. Espero que esta tendencia se mantenga y que gracias a ella este mundo sea un mundo mejor”.



Gastón Hormazábal

Un aprendizaje central ha sido la forma de comunicarnos a través de la empresa, empleando todos los medios disponibles e incluso incorporando nuevos, como encuestas semanales y contacto semanal telefónico. Aprendimos el valor de la fluidez y sistematización de ella para mantener informados a nuestros trabajadores y trabajadoras de nuestras medidas, resultados nacionales y regionales, y las nuevas acciones indicadas por la autoridad.

Como otro gran aprendizaje se puede concluir que con el trabajo metódico de un equipo cohesionado todo es gestionable; si logras estructurar y trabajar de manera sistemática y donde cada parte da mucho más valor al todo. Si tienes un norte, todo se puede. Por muy imposible que parezca.

“De repente, durante el Covid-19, aunque siempre buscamos un equilibrio, ya no nos estábamos centrando en la producción, ahora el gran foco era proteger a las personas. Esta es una gran lección que hemos aprendido para el futuro”.

Leonardo Biaggini

Esta pandemia nos ha enseñado que, a pesar de las decisiones que tomamos y el monitoreo que hacemos, y no importa cuántas herramientas tengas a mano, aún puedes ser golpeado por lo inesperado. No existe una solución perfecta, pero vimos lo importante que es ser ágiles en la forma en que reaccionamos. Con la reunión diaria del Comité, sabíamos que todo lo que habíamos hecho el día anterior se revisaría al día siguiente.

Otra lección para nosotros es que con o sin la pandemia, aún podemos hacer nuestro trabajo, optimizando nuestra forma de operar y, además, mantenerla. Así, por ejemplo, cuando reclutamos a las personas en el futuro les podremos entregar la opción de trabajar de forma remota, porque ahora tenemos la tecnología disponible y ha sido muy positivo.

La pandemia nos brindó una oportunidad única: evidenciar la resiliencia que la industria minera en Chile, y en particular nuestra organización, ha sabido cultivar y los frutos que nos dio.



“Nuestro CEO presidió el Comité muchas veces desde faena. Él y los principales ejecutivos volaban allí, y cuando los trabajadores los veían preocupados por su salud, sabían que la Compañía realmente los estaba cuidando. Esto dio a todos una gran tranquilidad”.

Óscar Pérez



La industria minera y en especial nuestra Compañía se caracteriza por mantener una disciplina sistemática en el control de los riesgos; es una conducta arraigada seguir las reglas, protocolos y procedimientos y en esta oportunidad no fue la excepción.

El gran aprendizaje es el valor de enfrentar un riesgo global a la vida de los trabajadores de una manera disciplinada en toda la organización.

Adquiere una relevancia mayor la forma en la cual se enfrentó la pandemia, siendo una visualización clara de la relevancia por el respeto a la vida y seguridad de las personas en nuestra Compañía.

Esta nueva enfermedad marca una realidad distinta de desarrollar nuestra vida y estimo debemos asumir que es de largo aliento.

“Los líderes siempre han sido modelos individuales a seguir, pero en esta oportunidad el Comité de Crisis, a través de sus integrantes, fue quien realmente se apoderó de la conducción de la situación, y su conocimiento y visión se filtraron a través de toda la organización. Al mismo tiempo, sus miembros mostraron una verdadera humildad en aprender y es por eso que hemos visto los resultados que tenemos”.

Matías Aylwin



En los medios de comunicación, y sobre todo hoy, tiene un peso enorme el concepto de noticias sobre aspectos negativos o polémicos, más aún situaciones como la crisis generada por esta pandemia. Estos predominaban ampliamente. Nosotros ya teníamos una relación de larga data con los medios de comunicación locales y con tantas malas noticias alrededor, nos volcamos a que nuestro apoyo regional se transformase en noticias que dieran a la gente algo de esperanza y consuelo. Pudimos proporcionar esto cuando comenzamos a escuchar sobre personas que se habían beneficiado de nuestra contribución y comentaban la inyección de energía que eso les generaba. Es en ese momento cuando se aprende y valora el impacto de noticias positivas.

“Había mucha sabiduría en el Comité. Pudimos leer entre líneas, siempre contrastado con la autoridad, el apoyo que la región necesitaba y brindar los soportes adecuados de manera oportuna. Tenemos un propósito que es “liderar con pasión” y durante los momentos más duros de la pandemia a todos nos apasionaba lo que hacíamos de principio a fin, porque todo ese esfuerzo trascendía. Esta es la forma en que Collahuasi hace las cosas; esto es lo que nos levanta cada mañana”.



Sandra Hempel es una periodista y escritora radicada en Londres, especializada en ciencias médicas. Su interés particular es explicar las maravillas y complejidades de la ciencia en un lenguaje claro y sencillo para el público en general.

Ha escrito para una amplia gama de periódicos en el Reino Unido y otros países, incluidos *The Times of London* y *The Wall Street Journal*, y para revistas especializadas, como el mundialmente famoso *Lancet* y el *British Medical Journal*. Como editora, los clientes de Sandra incluyen el Departamento de Salud de Inglaterra y Gales y el Servicio Nacional de Salud de Gran Bretaña, así como algunas de las principales facultades de medicina y organizaciones benéficas de salud británicas.

También ha participado en programas de radio y televisión en el Reino Unido y Estados Unidos.

Su primer libro, *The Medical Detective*, se centra en el Dr. Snow, considerado el padre de la epidemiología, y describe su lucha para resolver el misterio del cólera. El libro ganó el Premio al Libro de la Asociación Médica Británica y el premio de la Asociación de Periodistas Médicos. Su segundo libro, *The Inheritor's Powder*, analiza cómo se desarrolló una prueba confiable para el envenenamiento por arsénico en el siglo XIX, siendo emitido por BBC Radio.

of Disease, describe el surgimiento y la propagación de las infecciones más mortales del mundo, desde antiguos adversarios como la peste y la viruela, hasta el SARS y el VIH/SIDA, y analiza las historias humanas detrás de la ciencia. El tema ha tocado la fibra sensible de personas de todo el mundo, particularmente desde la aparición del Covid-19, y el libro ha sido traducido a muchos idiomas.

Reconocimiento a la contribución en el periodo de pandemia en CMDIC

Gerentes Residentes durante periodo pandemia

Guillermo Aceituno A.	Carlos Esguerra B.	Gaetano Manniello G.	Marcelo Rodríguez M.
Gastón Adriaola G.	Gianni Favi D.	Alfonso Miranda V.	Mario Rodríguez P.
Marcela Aguilera C.	Ignacio Flores V.	Edison Moreno M.	Renzo Rosa C.
Rafael Ahumada A.	Álvaro Fritz C.	Felipe Munizaga T.	Lucio Sandoval L.
Humberto Ansietta R.	Freddy Gómez A.	Rodolfo Navarro V.	Alejandro Sanhueza P.
Sergio Arellano G.	Sergio González B.	Carlos Núñez O.	Víctor Santander C.
Carlos Arriagada C.	Marco González C.	Juan Omonte R.	Rodrigo Silva M.
Matías Aylwin P.	Carlos González L.	Juan Otelo B.	Sergio Silva M.
Luis Barra M.	Luis Guíñez G.	Iñigo Otondo R.	Antonio Tafra R.
Christian Barros C.	Juan Gutiérrez Á.	Diego Pavez G.	Aldo Tosetti M.
Rodrigo Benavides C.	Gastón Hormazábal L.	Ian Pelissier M.	Nelson Valencia M.
Daniel Briceño D.	Marcelo Jara I.	Jorge Pérez C.	Karina Varas R.
Wladimir Carquin O.	Roberto Jop C.	Andrés Pérez T.	Eduardo Véliz R.
Carlos Carvajal R.	Ricardo Kitzing S.	Óscar Pérez V.	Luis Vera M.
Roberto Contreras H.	Héctor Lagunas B.	Pablo Pizarro C.	Manuel Vera S.
Pablo Contreras Y.	Pablo Letelier M.	Roberto Quijada R.	Omar Vivanco V.
Cristián Díaz H.	Andrés Lizama D.	José Ramírez C.	Gabriel Werner
Héctor Díaz Q.	Luciano Malhue G.	Jaime Riquelme S.	Víctor Zelada U.

Empresas colaboradoras

Equipo de Salud Agencia Collahuasi Mutual de Seguridad
 Laboratorio BlueLab
 Centro At Medic Service
 Clínica Las Condes
 Aerolínea DAP
 Transportes Hualpén
 SMA Mutual de la Cámara Chilena de la Construcción
 Sodexo Faenas Collahuasi
 Corporación SER
 Fundación ACRUX

Autoridades

Secretaría Regional Ministerial de Salud Región Tarapacá
 Secretaría Regional Ministerial de Minería Región Tarapacá

LA PRESENTE EDICIÓN DE ESTA PUBLICACIÓN SE IMPRIMIÓ EN LOS TALLERES DE FYRMA GRÁFICA DURANTE EL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2022, CON UN TOTAL DE 100 UNIDADES EN IMPRESIÓN DIGITAL.¶EL INTERIOR Y PORTADA FUERON COMPUESTOS CON LAS FUENTES **LYON DISPLAY** Y **LYON TEXT** EN SUS VARIANTES REGULAR, MEDIUM Y SEMIBOLD Y **APERCU** EN SUS VARIANTES LIGHT, MEDIUM Y BOLD.¶ PARA EL INTERIOR SE UTILIZÓ PAPEL HILADO DE 106 GRS, LAS GUARDAS EN HILADO DE 140 GRS Y EL FORRO DE LA CUBIERTA EN COUCHÉ OPACO DE 170 GRS¶TODOS LOS PAPELES UTILIZADOS CUENTAN CON CERTIFICACIÓN **PEFC**.

Este libro busca compartir las experiencias y los aprendizajes de Collahuasi durante la pandemia de Covid-19, que le han permitido navegar en medio de un panorama incierto, capturando valor y oportunidades para continuar generando una gestión y relaciones sustentables, tanto al interior como al exterior de nuestra Compañía.



9 789568 447021