



# Reconectándonos en tiempos de cambio

## Reconectándonos en tiempos de cambio | Martes 23 de junio de 2020

### Preguntas y respuestas

#### I. MANEJO DE LA CRISIS SANITARIA Y MEDIDAS PREVENTIVAS

##### **1. ¿Qué podemos rescatar o aprender de compañías mineras en países que ya han enfrentado esta primera fase de la pandemia?**

A través de distintos medios (por ej: consejo minero, redes profesionales, soporte técnico del Departamento de Epidemiología de la Pontificia Universidad Católica) Codelco está recopilando y compartiendo todos los aprendizajes y mejores prácticas asociadas a la gestión exitosa de esta pandemia. Existe un diálogo fluido y permanente con el resto de las compañías mineras del país. Además, se han revisado los programas de salud de distintos países tales como Australia, Canadá, EEUU, etc., con el fin de incorporar estándares o prácticas que pueden robustecer nuestra estrategia. Como el aprendizaje de esta pandemia evoluciona día a día, permanentemente estamos monitoreando el país y el mundo para incorporar nuevos aprendizajes y seguir robusteciendo nuestra estrategia.

##### **2. El aumento en la demanda de los implementos de seguridad nos ha afectado para tener un fácil acceso a estos, ¿existen medidas concretas para mitigar este problema?**

Las compras de EPPs críticos están siendo centralizadas en Santiago, donde están trabajando en equipo las gerencias de Abastecimiento y de Seguridad y Salud Ocupacional, además de otros actores relevantes. A nivel mundial permanentemente está existiendo riesgo de quiebre de *stock* de algún elemento de protección asociado a la pandemia que vivimos, pero este riesgo se está gestionando con una estrategia clara de estimación de vectores de consumo por división y la búsqueda permanente de nuevos proveedores tanto a nivel local como mundial. Ante cualquier duda o sugerencia que no esté abordada en esta respuesta, por favor diríjase a la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional de su división o de proyecto para que nos canalicen su inquietud o *feedback*.

##### **3. ¿De qué forma vamos a abordar las contingencias que se presentan con las empresas contratistas, que interactúan directamente con servicios asociados a nuestros procesos, que colaboran día a día, y que no se les ha planteado un cambio en sus sistemas de turnos?**

Todos los servicios, sean de proyectos, operación o servicios, y ocurran en faena o en otras instalaciones de la Corporación, son parte de las medidas extraordinarias para cuidar la salud de ellos y tratar de dar continuidad en las actividades.

Por lo anterior, existen las herramientas de teletrabajo que se han desarrollado en gran parte de esas empresas y se encuentran en revisión permanente los turnos, dotaciones y otras acciones buscando el equilibrio indicado.

También se ha mantenido relación a través de organizaciones gremiales de las EECC, con las mismas empresas en su mayoría, informando de los cambios en la norma laboral, en las interpretaciones de la autoridad fiscalizadora y en los procesos internos de control.

En caso de existir situaciones puntuales, agradeceremos hacer llegar las inquietudes, con el objeto de revisar junto al área responsable y su administrador de contrato.

#### **4. ¿Cómo podríamos medir la eficiencia de los ciclos de contagio e implementar la mejora continua para el monitoreo de estos ciclos?**

Actualmente tenemos sistemas de gestión que permiten monitorear el desarrollo de la pandemia en nuestras divisiones y proyectos. A nivel corporativo estamos impulsando el robustecimiento de la estrategia en lo que respecta a analítica de datos y mejoramiento continuo (apalancado por las verificaciones de terreno, brigadas Covid, etc.), con el fin de aprender de los hallazgos detectados e ir evolucionando a controles cada día más robustos. Debido a lo anterior, nos hemos estado moviendo hacia la incorporación de barreras más duras en faena (separadores en casinos, separación en salas de cambio, limitar o restringir el uso de salas comunes etc.), que van más allá de los requerimientos legales, pero que creemos es la dirección correcta con el fin de disponer de áreas cada vez más adaptadas al “nuevo modo Covid de vida”.

Sobre los ciclos de contagio, analizamos permanente el modo de contagio, que implica identificar la fuente y lugar de contagio. Una vez que identificamos la potencial causa raíz, estamos aplicando jerarquía de riesgos para evitar la recurrencia del evento. Muchos de los cambios que se están realizando en las infraestructuras de faena, tienen relación con estos aprendizajes. Además, nuestros estándares se van adaptando a estos dichos aprendizajes. Tenemos una estrategia Covid que identifica los controles críticos asociados y, a medida que evoluciona el conocimiento de esta pandemia, se van mejorando en consecuencia. Por ejemplo, estamos fortaleciendo la aplicación de la encuesta de salud, aplicando test rápido de anticuerpos, test de antígenos, PCR, etc. Adicionalmente, no solo analizamos el desempeño al interior de nuestra compañía, sino que también de las ciudades y regiones donde operamos, ya que el comportamiento comunitario genera un alto impacto en nuestro desempeño en la pandemia.

#### **5. Siempre emitimos discursos desde la mirada de los que estamos sanos, para definir políticas y prácticas de mitigación y prevención del contagio. En el entendido que en el centro está la protección de la salud y la vida de los trabajadores, ¿vamos a considerar la mirada de los recuperados, qué hubieran esperado ellos de nosotros?**

Es un punto muy válido, ya que aprender de la experiencia de nuestros colegas que han vivido la enfermedad, nos permitirá potenciar nuestra gestión y apoyo que realizamos hacia ellos. Tenemos *call centers* en las divisiones que hacen seguimiento permanente del estado de salud de nuestros trabajadores, con el fin de monitorear su evolución médica y de apoyar en lo que requieran. Independiente de lo anterior, realizaremos un levantamiento de *feedback* de aquellos colegas recuperados, para mejorar nuestra gestión.

**6. Para Mauricio Barraza: ¿Se han implementado camionetas con aislamiento para, por ejemplo, el conductor que traslada a los casos sospechosos hacia FUSAT o para la realización de los test?**

Existen protocolos establecidos en Codelco para realizar traslados de acuerdo a lo que exige la autoridad sanitaria. Existen diversas empresas que prestan este servicio, cuyo principal objetivo es que se resguarde la salud y seguridad del paciente y del personal que realiza el traslado. También hay requisitos de EPPs mínimos necesarios que se deben cumplir y estos están disponibles en cada división. Ante cualquier duda o consulta, por favor contacte a la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional de su división o proyecto.

**7. Estoy preocupado por las decisiones que se están tomando, eliminar los comedores no es la mejor idea, ya que podría aumentar el riesgo de contagio en los casinos, ¿no será más efectivo mejorar condiciones, hacer aseo antes y después de la colación, etc?**

En línea con lo que se ha ido aprendiendo en el mundo, los lugares donde no se puede asegurar distancia física y donde existe múltiple manipulación de utensilios comunes, generan un alto riesgo de contagio. Debido a que a nivel nacional ha sido difícil lograr la plena adaptación de las conductas de las personas en forma rápida, necesariamente debemos aplicar la jerarquía de control de riesgos. Primeramente debemos eliminar el riesgo (cierre temporal de comedores secundarios) y en paralelo establecer las modificaciones que permitan hacer uso seguro de estas instalaciones. Una vez que adaptemos la infraestructura a un uso seguro, no existe restricción de contactar a su jefatura para reabrir dichas instalaciones.

**8. Si en El Teniente se está contagiando tanta gente, ¿por qué no se pensó en residencias sanitarias para algunos trabajadores que están preocupados de no contagiar a sus familias?**

División El Teniente ha iniciado el proceso de habilitación y usabilidad de una residencia sanitaria para sus trabajadores en las instalaciones de Coya.

**9. ¿Qué pasará con los trabajadores que son vulnerables, es decir, tienen enfermedades preexistentes?**

En este periodo de contingencia sanitaria que vive el país, la Corporación ha tomado medidas para resguardar la integridad de personal que tiene condiciones de riesgo de contagio entre las que se destaca por ejemplo, la adecuación de jornadas de trabajo.

**10. Hasta el momento el trato a las personas vulnerables ha sido excelente y se mantiene el sistema de teletrabajo, pero a la vez surgen las dudas y el futuro se ve incierto para estas personas. ¿Cuál será el tratamiento para ellos una vez que, terminado este proceso, tengamos una normalidad relativa?**

Este escenario de emergencia sanitaria nos convoca a focalizar nuestros esfuerzos en el presente para proteger la salud y seguridad de nuestros trabajadores/as, viviendo cada día una conducta de autocuidado y respeto a las medidas de prevención del Covid-19.

**11. Para Octavio Araneda: Dado que a las divisiones del norte no ingresarán personas de Santiago u otras regiones, ¿es posible que estas personas aporten, en comisión de servicios, a otras divisiones? O dado que los proyectos están detenidos, ¿cómo podemos transformarnos para que estas personas pasen a operaciones?**

La prioridad de la Corporación es la protección a la salud y seguridad de nuestras/as trabajadoras y, para ello, se ha desplegado un plan preventivo que incluye diversas medidas en concordancia con directrices de la autoridad sanitaria y la evolución de los contagios según la realidad laboral y contractual de cada centro de trabajo. Lo importante es asegurar la adhesión estricta a estas acciones y una conducta efectiva de autocuidado.

**12. ¿Qué aspectos han favorecido la continuidad operacional de los centros de trabajo?**

Codelco tiene algo muy especial que otras compañías, mineras y no mineras, difícilmente igualen, que es nuestro servicio a todas y todos los chilenos. Esto es algo que no olvidamos nunca y que nos energiza para seguir avanzando y dando lo mejor de cada uno/a. Lo anterior, complementado con altos estándares de seguridad, una alta adherencia a dichos estándares, mucho compañerismo, autocuidado y responsabilidad personal, nos han permitido continuar operando para entregar a nuestro país recursos que nos ayuden superar esta difícil situación.

**13. ¿Para los trabajadores que viven en regiones diferentes a las operaciones, cómo se ve a nivel corporativo esto a futuro?**

Muchos de los centros de trabajo, en especial los que operan en el norte del país, tienen un segmento de su población de trabajadoras/as que ejerce su jornada ahí, pero que tienen sus residencias a lo largo del país, mayormente concentrados en la Región Metropolitana. A modo de resguardar la seguridad y el cuidado, tendremos que realizar un esfuerzo en conjunto con empresas de transporte, autoridades y así también el auto-cuidado, de considerar todos los resguardos de salud, que también son cuidados para no contagiar a otros/as. Se requerirá adoptar medidas más estrictas sanitarias y debemos todos/as tener la disciplina de aplicarlas en nuestro día a día. Además, es muy posible que en el futuro tengamos más opciones de desarrollar teletrabajo en posiciones y roles que sean susceptibles de ejecutarlo.

**14. Si la Pandemia finalmente se propaga en forma significativa en Codelco y esto significa parar las operaciones, ¿cuál sería la decisión con respecto a los trabajadores y supervisores en relación a la estabilidad laboral?**

La prioridad de la Corporación es la protección a la salud y seguridad de nuestras/as trabajadoras y, para ello, se ha desplegado un plan preventivo que incluye diversas medidas en concordancia con directrices de la autoridad sanitaria y la evolución de los contagios según la realidad de cada centro de trabajo. Lo anterior, respetando a las condiciones laborales de los puestos de trabajo.

**15. ¿Para los turnos 14x14, que son una buena medida, se considera horas de sobretiempo o al mes se cumplirá la jornada legal?**

Las jornadas excepcionales 14x14 deben respetar un periodo de 12 horas de una jornada diaria.

**16. Para Octavio Araneda: Si rescatamos lo bueno de la pandemia, es que nos dimos cuenta de muchas cosas que se pueden cambiar. Por una parte los cambios tecnológicos que hay que hacer, y por otra, limpiar la mesa. Hay que hacer más *Lean* esta empresa. Sabemos que hay una reducción de presencia en terreno de hasta un 40% y se cumplen las metas. De ese 40% la mitad está en teletrabajo aportando y ¿qué pasa con la otra mitad?**

En todo proceso de contingencia, los esfuerzos se canalizan por intentar asegurar los compromisos y metas prioritarias, manteniendo el estricto cumplimiento de los compromisos por la protección a la seguridad y salud ocupacionales de todos quienes trabajamos en la Corporación. Lo importante de esta etapa es sumar nuestros esfuerzos para enfrentar en forma integrada los desafíos presentes y futuros de Codelco.

## II. TRANSFORMACIÓN CULTURAL

**17. ¿Cómo se aborda el desafío del cambio de cultura organizacional? Hay claridad respecto del desafío técnico en el desarrollo de proyectos, pero no queda tan claro cómo abordamos el desafío de ese cambio cultural con foco en las personas**

Para este año definimos 4 focos prioritarios:

- Que toda la organización comparta una visión común de cual será nuestro camino hoy y mañana.
- Responsabilidad personal, necesitamos que todos y todas comprendan lo que se espera de ellos, tengan la autoridad suficiente y se sientan responsables por la obtención de resultados. Que nuestros/as líderes incentiven a nuestra gente a poner un interés personal en sus trabajos y que se logre un sentido de pertenencia.
- Apertura y confianza, buscamos fomentar los diálogos abiertos, honestos y sinceros, que se hablen de los temas que les interesan a nuestros trabajadores y trabajadoras.
- Liderazgo Retador, necesitamos que todos nuestros/as líderes se desafíen y desafíen a nuestra gente a lograr resultados extraordinarios.

Estos cuatro elementos han sido trabajados en todos los centros de trabajos con planes acordes a la realidad de cada división, en donde los y las líderes son la pieza clave para que la transformación tome forma, y sea vivida en primera persona. El cambio lo hacemos todos y todas.

**18. Para Marcelo Álvarez: El Covid- 19 ha puesto de manifiesto la necesidad que las organizaciones aceleren los procesos de transformación, ¿cuál es el plan estratégico de la Corporación para avanzar en esto?**

Efectivamente Codelco requiere hoy más que nunca que aceleremos el proceso de transformación que hemos venido impulsando desde diciembre del año pasado. La pérdida de competitividad nos impuso un sentido de urgencia que nos llevó a acelerar este proceso, pero hoy la situación

sanitaria y financiera que acontece en nuestro país y en el mundo, nos exige aún más. Por lo anterior, necesitamos redoblar los esfuerzos por cumplir con las metas de negocio que nos hemos puesto para este año y los siguientes, de manera de aumentar los excedentes y el ahorro en nuestras inversiones.

El plan estratégico de la Corporación no se ha modificado, solo que hoy a propósito de la crisis nos vimos obligados a definir cuatro focos prioritarios para los próximos meses, de manera de reenfocar los esfuerzos y acelerar el cumplimiento de los objetivos de transformación para asegurar la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

**19. Para Marcelo Álvarez: El sello de liderazgo promueve el desafío a ir más allá, ¿en tu opinión cuáles serían los ejes para desarrollar este desafío?**

“Desafío a ir más allá” es una de las competencias esenciales en nuestro proceso de transformación cultural, ya que también conecta con el Liderazgo Retador, en el que aspiramos a que nuestros/as líderes fomenten en sus equipos la mejora continua y a motivarse a dar lo mejor de cada uno/a. Con eso, lo que buscamos es la capacidad de innovar y desafiar constantemente el *estatus quo*, para ir mejorando continuamente nuestra gestión y por ende el aporte a la Corporación.

Esta competencia también está muy conectada con una habilidad que hoy más que nunca hemos tenido que poner a prueba, “la flexibilidad y la adaptación” ante los cambios que hemos enfrentado en tan corto tiempo para seguir adelante y alcanzar los objetivos de nuestra compañía.

**20. Considerando estos tiempos complejos, ¿qué tipo de liderazgo debemos reforzar para apoyar a nuestros equipos de trabajo en su desempeño?**

Los y las líderes deben ser capaces de adaptar su tipo de liderazgo según el contexto para enfrentar de mejor forma los cambios constantes. A eso le llamamos técnicamente liderazgo situacional, que no es más que la capacidad del o la líder de evaluar y ejercer el tipo de liderazgo según las necesidades de su equipo y del entorno. Si somos capaces de flexibilizar nuestro estilo de liderazgo seremos capaces de tomar las mejores decisiones, dar mayor confianza y autonomía al equipo, motivarlos y ser más eficiente en dar mejor respuesta a las necesidades que enfrentamos.

**21. ¿Cómo ve a Codelco después de la transformación?**

Como una minera de clase mundial, como un referente, en donde logramos no solo ser el principal productor del mundo, sino que ser competitivos en costos y productividad, siempre velando por la seguridad de nuestra gente y cuidando nuestros recursos. Esto, de manera de poder contribuir al Estado con los ingresos que requiere nuestro país.

**22. ¿Cómo se busca generar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores con Codelco, para lograr una mayor responsabilidad personal?**

Buscamos generar el sentido de pertenencia transmitiendo y conectando a todos y todas con el propósito de la Corporación, en alcanzar esa visión compartida. Tenemos un compromiso que va más allá del rol específico de cada uno/a en Codelco y se asocia con generar los excedentes que permitan entregarle a nuestro país un mayor desarrollo social y económico. La responsabilidad personal va en comprender el aporte e impacto que tiene el trabajo de cada uno/a de nosotros/as en este objetivo. Tenemos que sentir orgullo y compromiso de la oportunidad que tenemos, de entregarle una mejor calidad de vida a millones de chilenos y chilenas.

**23. Esta crisis nos ha generado la oportunidad de relacionarnos con nuestros equipos con más apertura y confianza, ¿qué aconsejan ustedes que nuestros líderes empiecen a desarrollar en este aspecto?**

En tiempos de crisis, donde lo único constante es el cambio, los y las líderes deben ser capaces de orientar, contener y direccionar a sus equipos. Generar espacios de conversación sincera y honesta es una de las claves para que juntos como equipo, y a través de la apertura y confianza, podemos juntos/as hacer frente a este momento.

**24. ¿Dentro de esta crisis que vivimos, cómo podemos potenciar la agilidad para responder en tiempo y oportunidad a los desafíos que enfrentamos, dejando atrás nuestra burocracia, propia del tamaño de nuestra compañía?**

Dada la nueva realidad que emerge en nuestra Corporación hemos implementado iniciativas de negocio para favorecer la nueva forma de operar de Codelco, entre ellas los cambios en los sistemas de turnos de los centros de trabajo, para asegurar el bienestar de las personas y la continuidad operacional. No obstante, los desafíos que nos impone el entorno no solo conllevan cambios técnicos, sino también adaptativos y en donde la flexibilidad, la capacidad de superar los retos con agilidad y de adaptarnos a las nuevas exigencias del entorno, son atributos clave para favorecer la sostenibilidad de nuestro negocio.

Hoy más que nunca necesitamos la mejor versión de cada uno/a de nosotros/as, entendiendo que no son las empresas las que se transforman sino las personas que la componen. Por lo tanto, la responsabilidad de que la transformación de Codelco ocurra, pasa por la suma de los esfuerzos de todos y todas nosotros/as.

**25. ¿Cómo lograremos modificar la gestión tradicional, basada en la jerarquía? Entendiendo que estamos migrando desde un liderazgo directivo a uno más integral, basado en el sello de liderazgo.**

Como Corporación desde el año pasado venimos trabajando en dar a conocer un nuevo sello de liderazgo, uno que sea capaz de conectar con un propósito común, de integrar equipos de trabajo, que desafíe a ir más allá y desarrolle a otros. Este sello es una pieza fundamental del proceso de transformación en el que nos encontramos como Corporación, ya que nos llama a generar un cambio a nivel cultural en el cómo hacemos las cosas. Hoy estamos trabajando a todos los niveles

de la organización en el desarrollo de las competencias de este nuevo sello y también forma parte de todos nuestros procesos.

Para poder generar este cambio que comentas, cada uno/a de nosotros/as debe conocer a cabalidad cada una de las competencias que tiene este nuevo sello, interiorizarlas y, lo más importante, llevarlas a la práctica. Asimismo, es importante entregar constantemente *feedback* a otros de manera clara y directa, con el fin de ir corrigiendo aquellas acciones que pueden no estar en línea de lo que queremos como compañía.

**26. Para Octavio Araneda: Actualmente estamos en medio de una pandemia mundial, un precio del cobre muy por debajo a nuestras expectativas, un entorno económico - político mundial desfavorable y con incertidumbre. En base a esto, ¿cómo visualiza el futuro de nuestra empresa, cómo podremos ser más competitivos, es necesario que reinventemos nuestra forma de operar?**

En la medida que va evolucionando el mundo y su globalización, nos hemos dado cuenta que con mayor frecuencia nos enfrentamos a ambientes más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, y eso no es algo que solo ocurre en nuestra compañía si no que a nivel mundial. Entonces, lo que podemos hacer para seguir permaneciendo en el tiempo es descubrir nuevas ventajas competitivas, trabajar para materializarlas y, por supuesto, desarrollar nuestra propia capacidad de adaptarnos a nuevas formas de operar y por ello la transformación cultural y el sello de liderazgo son fundamentales para permitirnos evolucionar y ponernos al servicio de resolver todos y cada uno de los desafíos que enfrentemos como compañía.

### III. TELETRABAJO

**27. Para Marcelo Álvarez: ¿Cómo evalúa la compañía el uso masivo del teletrabajo durante este período de pandemia, en qué nos ha ido bien y en qué podemos mejorar? ¿Se visualiza en el futuro mantener esta forma de trabajo?**

La crisis sanitaria nos ha impuesto múltiples desafíos y uno de ellos ha sido cómo realizar el trabajo desde nuestras casas, en circunstancias que no son las de un teletrabajo normal, sino más bien de un trabajo en emergencia. Hemos visto, a través de conversaciones y encuestas, que en general ha habido una valoración positiva a trabajar desde la casa, una muy buena utilización de herramientas tecnológicas como Teams, y equipos que han declarado haber visto aumentada su productividad. Por otro lado, dado las condiciones extremas que estamos viviendo, como el encierro; el cierre de instituciones educativas; padres o cuidadores trabajando desde la casa, muchas veces sin ayuda; sumado a mayores períodos de conexión y demanda; es que también se ha reportado cansancio, fatiga y alteración de la conciliación familiar. Actualmente, estamos analizando estos factores, que coincide con la implementación de la nueva ley de teletrabajo, y estamos evaluando la factibilidad de una implementación de modalidades de teletrabajo mixtas a futuro.

**28. Respecto del aprendizaje de la pandemia y al uso eficiente de la tecnología, ¿qué opinión le merece el poder incorporar el teletrabajo como parte de una buena práctica a mantener para ciertas áreas funcionales de la empresa?**

El escenario actual, con la presencia de Covid-19, ha acelerado el proceso de transformación digital en todas las organizaciones en el mundo. En Codelco no ha sido diferente, y en estos 100 días se ha demostrado que el teletrabajo y trabajo a distancia son modalidades que son susceptibles a ser incorporadas como prácticas de la nueva forma de operar. Estas podrían ser adoptadas, siempre y cuando sea compatible con las funciones del cargo y la sustentabilidad del negocio. Actualmente, estamos desarrollando una mesa de trabajo a nivel corporativo que busca dar soluciones a la nueva forma de operar que considera este punto como uno de los elementos relevantes.

**29. Respecto del teletrabajo, para algunos ha costado lograr la conciliación trabajo-familia ¿Se están considerando algunas medidas de apoyo para lograr que esta modalidad sea sustentable en los próximos meses?**

Probablemente esta es la crisis más grande que nos tocará vivir en nuestra vida profesional. Muchos trabajadores y trabajadoras han tenido que trabajar desde sus casas, lo que se ha visto afectado por el cierre de los jardines infantiles, colegios y universidades, y las demandas propias de llevar una familia y de desempeñarse en una compañía como la nuestra. Sabemos que la conciliación se ha visto afectada, por lo que hemos trabajado en distintos niveles para entregar herramientas para líderes y el abordaje de la contingencia (Liderazgo en tiempos de crisis); apoyos con herramientas específicas (App Mi Codelco); y refuerzos para el abordaje del teletrabajo (Guía de buenas prácticas de teletrabajo). En los próximos meses seguiremos trabajando en esta temática, tanto a nivel corporativo como divisional, enfocándonos en el cuidado psicosocial y la conciliación.

**30. Para Octavio Araneda: ¿Cuáles serían las principales lecciones aprendidas como Corporación, en el manejo de las crisis sanitaria?, ¿cuál debe ser el foco de los que hacemos teletrabajo para enfrentar estos meses que siguen?**

La crisis sanitaria que estamos viviendo actualmente es algo que nunca antes habíamos experimentado como compañía y esto nos ha desafiado y nos sigue desafiando día a día. Respecto a los aprendizajes que hemos tenido hasta la fecha, creo que el principal ha sido reforzar la importancia de la seguridad y por sobre todo el cuidado de las personas, de todos y todas los trabajadores y las trabajadoras de la Codelco. Como Corporación desde el primer momento hemos trabajado en equipo, asesorados por organismos especializados con el objetivo de ir tomando las mejores decisiones, siempre considerando la realidad de nuestras operaciones y proyectos. En esta línea, realizamos un seguimiento diario de las decisiones que vamos tomando, siendo flexibles en modificarlas en caso de requerirse en pos de maximizar el cuidado, la salud y seguridad de todos y todas.

En el caso de aquellas personas que actualmente se encuentran en teletrabajo, el principal foco es poder seguir manteniendo el compromiso que han demostrado hasta la fecha, mostrándose disponibles y al servicio de las operaciones, de manera de ser un apoyo real para los que hoy se encuentran en la operación. Por último, creo que un foco importante es mantener una actitud de cuidado y responsabilidad personal en todo lo que hagan en su día a día, tanto con sus colegas como con sus familias.

#### **IV. TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

**31. La pandemia que estamos viviendo ha acelerado la transformación digital en las empresas, sin embargo tenemos el gran desafío de implementar tecnología en nuestros procesos productivos (robótica, automatización, análisis de imágenes) ¿Tenemos y/o estamos sentando las bases y generando el conocimiento, para lograr este importante salto?**

Sin duda la transformación digital que ya estamos abordando en Codelco nos permitirá seguir aportando al desafío que nos hemos comprometido con el estado de Chile. Y sin duda la incorporación de tecnología y conocimiento permite aportar en esa línea que se debe complementar además con procesos más eficientes y cambios culturales de todos para que se logren los resultados esperados. Constantemente estamos evaluando las pasividades existentes y dando foco a aquellos que nos permiten mayor aporte al desafío de mayores excedentes para el estado. Como ejemplo, existe desde hace algunos años el Programa de Automatización de Plantas Concentradoras (PAPC), el cual se gestiona de manera corporativa y su foco es asegurar obtener el máximo potencial de nuestras instalaciones por medio de introducción de sistemas de control avanzado en nuestros procesos. Esto hoy está ocurriendo en las diferentes divisiones.

**32. ¿Cuál es el rol que Codelco le da a la innovación para adaptarnos a esta contingencia y, especialmente, para cuando volvamos a la nueva normalidad?, ¿cómo incrementamos nuestra capacidad de innovar?**

En este proceso de transformación que estamos viviendo como empresa y sin duda como sociedad, estamos permanentemente evaluando y focalizando aquellas posibilidades que nos permitan acelerar ese proceso de transformación, el cual no sólo es en un ámbito de tecnología o de personas, estos deben ir acompañados de cambios de cómo nos relacionamos y cuestionamos el estado actual de hacer las cosas, siempre velando por nuestros focos estratégicos y los desafíos que tenemos por delante.

El llamado sin duda es que cada uno/a de los que forman parte de ésta compañía puedan actuar como líderes de éste proceso de cambio, desafiándonos a ir más allá, romper el *status quo* y aportar dentro de nuestras posibilidades al crecimiento de Codelco.

**33. ¿Por qué nos cuesta usar las tecnologías para hacer distintas las cosas; herramientas como Teams o Zoom existen desde hace tiempo, pero solo ante esta emergencia comenzamos a usarlas?**

Las crisis presentan oportunidades de adaptación, y esta no ha sido una excepción. Las herramientas de trabajo colaborativo y remoto como Teams han tenido un aumento en su uso muy significativo en este período. Hemos tenido retroalimentación, a través de conversaciones y encuestas, de que la conexión y el trabajo en equipo se ve favorecido, a la vez que algunos equipos reportan aumento de productividad.

**34. Para Octavio Araneda: Para tener una operación más eficiente y con menor exposición al riesgo, ¿no sería bueno iluminar (4G o mayor) la mina para tener todos los equipos mineros controlados remotamente como en otras operaciones, por ejemplo Kiruna?**

Actualmente se está desarrollando el Proyecto de Redes LTE en el Distrito Norte que nos permitirá habilitar en Codelco tecnología más confiable y de mejor calidad, apuntando a una más robusta iluminación en nuestras faenas. Este proyecto que se gobierna de manera corporativa, también tiene su foco en el Distrito Centro Sur, por medio de un piloto técnico y funcional en División El Teniente, que se desarrollará en la Mina Subterránea, para así ir diseñando la incorporación de LTE en toda la compañía. De esta manera, se habilita de forma más sustentable lo que comentas respecto a, por ejemplo, manejar los equipos mineros de manera remota.

**35. La presencia en terreno se ha vuelto compleja, ¿se ha considerado el uso de tecnologías de realidad aumentada, lo que permitiría una presencia virtual en terreno?**

Estamos actualmente con una permanente revisión de la presencia en terreno que nos permita asegurar la continuidad operacional y las diferentes posibilidades que nos da la tecnología, como realizar teletrabajo, o por ejemplo, el monitoreo de temperatura mediante cámaras térmicas para apoyar esta etapa de contingencia. Sin duda Codelco está monitoreando todas las posibilidades existentes, siempre pensado en el foco de que no solo basta con incorporar elementos de tecnología por sí solos, ya que estos deben formar parte de procesos y factibilidades que permitan, en su conjunto, aportar valor a nuestro desafío global como empresa.

## **V. MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDADES**

**36. Dado que este desafío es conductual, el cumplir las medidas de prevención es vital ¿Han desarrollado estrategias comunitarias para evitar los contagios en nuestros entornos, apoyando así a nuestros vecinos?**

A nivel de las comunidades y nuestros vecinos hemos implementado el Plan “Juntos Nos Cuidamos”, que tiene como objetivo principal apoyar a nuestras áreas de influencia en el combate de la epidemia. Este plan considera la entrega de *kit* sanitarios a las familias de trabajadores y comunidades; aportes de insumos médicos para el personal de centros de salud (hospitales,

CESFAM, postas, etc.); colaboración con equipos para el diagnóstico del Covid-19 (PCR;) y para la atención de pacientes críticos (respiradores mecánicos, ventiladores de alto flujo nasal, etc.). Adicionalmente, hemos desplegado una campaña educativa en medios locales, radios y TV, junto con plataformas tecnológicas para apoyar a los vecinos. Hoy más que nunca estamos comprometidos para que juntos nos cuidemos.

**37. En estos tiempos de pandemia y luego, post-Covid, hay una tremenda oportunidad para dar oportunidades de trabajo a las comunidades cercanas, ej: trabajos menores, proveedores locales etc. Se agradece su opinión al respecto.**

Nuestro foco ha estado en apoyar a la comunidad en su capacidad de respuesta ante la pandemia. Es así como hemos implementado el Plan Juntos Nos Cuidamos, enfocado en las familias de trabajadores y vecinos y en apoyar a los centros de salud pública. Sin embargo, también estamos elaborando un plan de apoyo a la reactivación local, el que será liderado por nuestros equipos de sustentabilidad divisionales y que buscará impulsar emprendimientos y servicios menores.

**38. Para Octavio Araneda: La preocupación adicional a lo más crítico, que es la pandemia y la continuidad operacional, es lo normativo en material ambiental ¿Existe algún lineamiento y/o acercamiento con las autoridades respecto al compromiso de Codelco de siempre cumplir, pero que en este momento con las restricciones de diferente tipo (logísticas, operacionales, cuarentenas, aduanas, etc.), se puedan ampliar los plazos para asegurar nuestro cumplimiento?**

El cumplimiento normativo ambiental es un compromiso de Codelco y en la actual contingencia debemos mantener el cuidado del medio ambiente en nuestras operaciones. En cuanto a exigencias que requieran monitoreo en terreno o similares, la autoridad -consciente de las restricciones de las cuarentenas y priorizando la seguridad de las personas- ha emitido resoluciones permitiendo que las empresas informen sus dificultades y, en este período, no lo puedan hacer. Adicionalmente, los procesos de evaluación ambiental de proyectos e iniciativas han sido autorizados por la autoridad para ser suspendidos, ampliando los plazos obligatorios para responder y presentar antecedentes.

**39. Se difundió a nivel nacional e internacional los efectos dañinos del SO2 en las vías respiratorias de los habitantes de Quintero y Puchuncaví. Los datos de propagación del virus en las comunas aledañas a Ventanas no se correlacionan con esta situación ¿Se está trabajando en la correlación de datos, para que nos ayuden a alejar estos fantasmas?**

Es efectivo que no existe ninguna correlación entre los datos de propagación del Covid-19 y las comunas aledañas a nuestra División Ventanas. Dicha información la conoce la autoridad y las personas de la comunidad, pero no nos corresponde a nosotros difundirla. Lo importante en el caso de nuestras fundiciones es seguir haciendo las cosas bien, aumentando la captura de emisiones de SO2 y fortaleciendo una gestión operacional que incorpora no generar impactos en las comunidades vecinas.

**40. ¿Como Codelco, la gran empresa del Estado, cómo podríamos ayudar a Chile con esta pandemia?, ¿qué podemos hacer para ayudar a salir adelante y aminorar las cifras de muertes?**

Nuestro rol es generar recursos para el país. Con un precio del cobre en US\$ 2,6 dólares, generamos entre US\$ 4,5 y US\$ 5 millones por cada día que operamos, lo que equivale a aportar 100 mil cajas de alimentos diarias, es decir, tres millones por mes; comprar 120 ventiladores o contribuir al nuevo ingreso familiar que se está discutiendo.

Debemos comprometernos con la empresa, pero más aún con nuestras familias y con el país. La crisis sanitaria debe motivarnos a exigirnos la mayor disciplina y las mejores conductas, tanto dentro como fuera del trabajo. La batalla contra el Covid-19 la tenemos que dar todos. Espero que la organización completa se sume a esta cruzada: los ejecutivos, supervisores, trabajadores y trabajadoras, dirigentes sindicales, comités paritarios, empresas contratistas y colaboradores. Espero que trabajemos juntos, más que nunca, con un solo objetivo: ganarle la batalla a este virus.

## **VI. PROYECTOS**

**41. Para Mauricio Barraza: ¿Cómo ve la VOCS los retrasos en los proyectos por el impacto del Covid?, ¿qué tan desafiante será cumplir los plazos propuestos?**

El desarrollo de los proyectos estructurales que afectan a la VOCS será impactado en función del aumento de los contagios de las personas propias y de quienes trabajan en las empresas colaboradoras, así como la capacidad de las personas recuperadas vuelvan a trabajar.

De acuerdo con los antecedentes que tenemos, aún no podemos dimensionar, con algún grado de certeza, cuáles serán los efectos reales en costo, atraso y/o desfase en la futura puesta en marcha de los proyectos que actualmente estamos desarrollando. Sin embargo, lo que sí podemos comentar es que todos los proyectos asociados a la división El Teniente son requeridos, ya que son de reposición de los sectores que se van agotando en la operación actual y permitirán mantener la capacidad de producción en el futuro.

Una vez pasada la etapa más crítica de esta pandemia, seremos capaces de definir la nueva forma de operar, la que tendrá nuevos protocolos de salud (restricciones sanitarias) y de esta forma podremos estimar metas y KPI's. De esta manera, se conocerá el impacto real, los rangos de los desfases y con esta información podremos proponer planes de mitigación.

**42. ¿En el peor de los escenarios, hay prioridades con respecto a los proyectos están en proceso, cuáles son los fuertes y cuáles son los que podrían suspenderse?**

Hoy las prioridades de Codelco están definidas en la estrategia de la Corporación y la capacidad del capital de inversión que cuente la compañía. Lo que sí te puedo comentar es que la prioridad está puesta en los proyectos de reposición de capacidad productiva, considerando sectores y

operaciones que se encuentran en etapa de agotamiento. En consecuencia, debiéramos seguir construyendo Chuquicamata Subterránea, Traspaso Andina y los proyectos de El Teniente.

En el corto plazo, mientras estemos en los momentos más críticos de esta pandemia, se monitorea día a día y se toma decisiones sobre si es posible construir y cuánto es posible avanzar en la construcción de cada uno de estos proyectos, considerando todas las medidas sanitarias con foco en la seguridad de las personas y las actividades críticas necesarias. En función de ello, se establecen planes de construcción y desarrollo de estos proyectos para el corto plazo y estrategias de recuperación y mitigación de impactos para cuando sea posible ir recobrando niveles de actividad en el mediano plazo.

## **VI. SITUACIÓN FINANCIERA, MERCADOS Y PRECIO DEL COBRE**

### **43. ¿Cómo se viene la situación financiera de Codelco y la industria minera en los próximos 6 meses?**

La situación financiera de Codelco es bastante sólida. Tenemos una posición de caja cercana a los US\$ 4.000 millones de dólares, lo que asegura la solvencia financiera incluso en situación de mayor estrés en precios/producción. Además, se han tomado medidas de preservación del flujo de caja que nos permiten estar en buen pie para los meses que vienen. Finalmente, el alza en el precio del cobre, hoy en 266c/lb, nos permite mirar con mayor tranquilidad los meses que vienen y esperamos generar mayores excedentes para este segundo trimestre. Para mantener esta tranquilidad financiera, será fundamental la capacidad de mantener la continuidad operacional. El resto de la industria, al menos en Chile, está en una posición similar: altos balances de caja, medidas de contención de flujo de gastos, y hasta ahora, sin mermas materiales en producción.

### **44. ¿Esta baja previsible en los proyectos de cobre a futuro, se prevé que influirá positivamente en el precio del cobre o se estima que se compensará con las bajas en la demanda en general, dada la disminución de las producciones mundiales?**

En el caso que se prolongue la detención y/o postergación de proyectos de cobre en el *pipeline* de los próximos años, el precio del cobre debiese ser positivamente impactado, dado a una menor oferta estructural. Por lo general, la demanda se recupera de un año a otro, pero la reactivación de la inversión en proyectos de mediano-largo plazo depende del grado de estabilidad presente en el proceso de recuperación.

## **VII. COBRE BACTERICIDA**

### **45. Siendo una empresa productora de cobre, material bactericida, ¿se visualizan usos del cobre que permitan disminuir las tasas de contagio del Covid-19 u otros virus?**

El cobre fue validado por la EPA norteamericana (Environmental Protection Agency) con propiedades antimicrobianas y bactericidas hace más de una década. Ahora bien, la efectividad contra el virus está siendo evaluada y estudiada por varios laboratorios, y hay evidencia que el virus se mantiene activo en superficies de cobre menos tiempo que en otras superficies, pero está en estudio aún.

**46. Es verano en el hemisferio norte y el virus se sigue propagando. Se ha hablado de las ventajas del uso del cobre como barrera que ayuda o limita la propagación ¿Se piensa en alguna campaña internacional para aprovechar esta oportunidad?**

Esta es una oportunidad para dar a conocer un relevante uso del cobre, como es su propiedad bactericida. En ese contexto, nos hemos coordinando con la Asociación Internacional del Cobre (ICA), que reúne a los principales productores del metal a nivel mundial, para fortalecer la promoción del cobre como material que ayuda al combate contra el Covid-19. Adicionalmente, estamos estableciendo alianzas con empresas a nivel nacional para fortalecer el conocimiento de las propiedades bactericidas del cobre en nuestro país y difundir su uso en diferentes elementos.

*\*Las preguntas similares entre sí fueron fusionadas en una.*

