

CATEGORÍA 7: COMUNICACIÓN INTERNA:

CESE OPERACIONAL III PANEL MINA SUBTERRÁNEA



Capítulo General

Caso: Frente al cese operacional del III Panel de la Mina Subterránea, diseñamos una estrategia de comunicación para gestionar el cambio desde las personas. Reconocimos el legado de una mina con 55 años de historia, acompañamos la reconversión laboral de más de 260 trabajadores y transformamos un cierre operacional en una oportunidad para fortalecer la confianza y proyectar el futuro de Andina como operación full rajo.

Nombre empresa: Codelco División Andina

Departamento: Dirección de Comunicaciones, agencia Oligrafic

Representantes:

Paulina Matamoras, directora de Comunicaciones, Codelco División Andina

Pamela Ríos Contreras, jefa de Comunicaciones Internas, Codelco División Andina



INTRODUCCIÓN / DIAGNÓSTICO

Tras más de cinco décadas de operación, Codelco División Andina enfrentó uno de los hitos más relevantes de su historia: el cese operacional del III Panel de su Mina Subterránea, marcando el cierre de un ciclo que definió a generaciones de trabajadores y el inicio de una nueva etapa para la división como operación full rajo.

La Mina Subterránea de Andina inició sus operaciones en 1970, a 54 kilómetros de la comuna de Los Andes, en la Región de Valparaíso, emplazada en plena cordillera de Los Andes y a más de 3.000 metros sobre el nivel del mar. En 1995 entró en funcionamiento el III Panel, proyecto que alcanzó una capacidad de producción de 43 mil toneladas diarias. Durante casi tres décadas fue el corazón productivo de la división, aportando 184 millones de toneladas de mineral con una ley promedio de 0,86%, a través de una red de más de 253 kilómetros de túneles que llegó a reunir a más de 4.000 trabajadores entre personal propio y empresas colaboradoras.

Sin embargo, el mayor valor del III Panel trascendía su aporte productivo. Para muchos trabajadores era el lugar donde habían construido prácticamente toda su vida laboral. Durante años descendieron diariamente a sus túneles, compartiendo jornadas que comenzaban con la luz de la mañana y terminaban al anochecer, en condiciones propias de una operación de alta montaña. Ese entorno forjó una cultura marcada por el compañerismo, el esfuerzo, el orgullo y un profundo sentido de pertenencia. La mina no era solo su lugar de trabajo: era parte de su identidad.

El término de su vida útil representó mucho más que el cierre de una infraestructura minera. El proceso involucró directamente a más de 262 trabajadores y sus familias, quienes enfrentaban incertidumbre respecto de su futuro laboral. Desde el inicio, la organización definió como prioridad resguardar la empleabilidad mediante procesos de reconversión laboral. Sin embargo, la futura Mina de Servicios requeriría una dotación de solo 63 personas, por lo que fue necesario identificar oportunidades operacionales que permitieran reubicar a la mayor parte de los trabajadores en otras áreas de la división.

Para conducir este proceso, el gerente general conformó el equipo Cierre MS, una instancia interdisciplinaria integrada por profesionales de distintas gerencias que trabajó durante un año y medio junto a representantes de tres de los cuatro sindicatos de la división: el Sindicato de Supervisores, el Sindicato Unificado de Trabajadores y el Sindicato Industrial de



Integración Laboral. Su foco estuvo centrado en desarrollar un plan de movilidad laboral, que consideraba la reubicación, reconversión y plan de egreso.

El desafío era inédito. Se trataba del tercer proceso de cierre de una mina subterránea desarrollado en Chile y no existían referentes consolidados que orientaran su implementación desde la gestión organizacional y de las personas.

El principal desafío comunicacional era transformar un proceso naturalmente asociado al proceso de cierre de faena y a la incertidumbre en una experiencia capaz de generar confianza, reconocer el legado de quienes habían construido la historia de la mina y movilizar a las personas hacia el futuro de Andina. La comunicación debía acompañar cada etapa de la transición, entregar certezas oportunas, involucrar activamente a los trabajadores y sus dirigentes, y dar sentido a una transformación organizacional sin precedentes para la división.

Objetivo general

Diseñar e implementar una estrategia integral de comunicación interna que acompañara el cese operacional del III Panel de la Mina Subterránea de División Andina, disminuyendo la incertidumbre, fortaleciendo la confianza, resguardando el compromiso institucional de empleabilidad y movilizandando a las personas hacia el futuro de Andina como una operación full rajo.

Objetivos específicos

- Reconocer el legado de excelencia construido por la Mina Subterránea y sus trabajadores durante más de cinco décadas.
- Poner a las personas en el centro del proceso de transformación.
- Resguardar el compromiso institucional de empleabilidad, apoyando la movilidad y reconversión laboral.
- Mantener informados a trabajadores, líderes y organizaciones sindicales durante todas las etapas del proceso.
- Construir un relato compartido que conectara el legado de la Mina Subterránea con el futuro de División Andina.

Concepto creativo: Un legado de excelencia

Bajo el concepto "**Un Legado de Excelencia**", la estrategia resignificó el término de una operación hacia un reconocimiento al conocimiento, compromiso y experiencia de generaciones de trabajadores, proyectando ese legado hacia el futuro de Andina.



Públicos:

Trabajadores	División y corporación	Externo (bajo perfil)
•Comité ejecutivo •Trabajadores Mina Subterránea •Dirigentes sindicales •Familias de trabajadores	•Personal División Andina •Casa Matriz •Otras Divisiones	•Autoridades técnicas (Sernageomin) •Alcaldes y concejales •Redes sociales

DESARROLLO

Gobernanza: la comunicación como parte de la toma de decisiones

La comunicación se integró desde el inicio al proceso mediante el equipo de cierre de la Mina Subterránea, instancia multidisciplinaria que durante cerca de 18 meses reunió a



representantes de distintas gerencias, especialistas de la Gerencia de Minas, Abastecimiento, Sustentabilidad, Gestión de Personas y Comunicaciones.

El equipo instauró mesas de trabajo, alineó mensajes, anticipó riesgos, levantó inquietudes y diseñó soluciones para la reconversión laboral de los trabajadores, transformándose en el principal espacio de articulación entre la administración y las organizaciones sindicales.

EJE 1: COMUNICACIÓN PARA ACOMPAÑAR LA TRANSICIÓN

La primera prioridad fue disminuir la incertidumbre propia del proceso, asegurando que cada trabajador conociera oportunamente los avances del proceso comprendiera las decisiones adoptadas y contara con información clara sobre las oportunidades disponibles.

Para ello se implementó un modelo de comunicación permanente basado en múltiples canales y en el contacto directo con las personas.

Entre las principales acciones destacaron:

- **Canal oficial de WhatsApp:** se creó un canal exclusivo para los trabajadores de la Mina Subterránea, transformándose en el principal medio de comunicación directa durante todo el proceso.
A través de este canal se difundieron avances, cronogramas, procesos de selección, oportunidades laborales, beneficios y mensajes de la administración, asegurando información oportuna y reduciendo la circulación de rumores.
- **Revistas especiales del proceso:** se desarrollaron 2 revistas y más de 10 reportajes que acompañaron cada etapa del cese operacional. Estas publicaciones explicaban los avances de los procesos de movilidad, los casos de negocio, los programas de capacitación, las reuniones con Sernageomin y los hitos técnicos del proyecto.
- **Comunicar oportunidades para acompañar la movilidad laboral:** la estrategia comunicacional acompañó el proceso de reconversión difundiendo permanentemente las oportunidades disponibles dentro de la división. Se comunicaron vacantes, perfiles requeridos, cronogramas, criterios de selección y programas de capacitación asociados a los distintos casos de negocio desarrollados.



Este proceso fue complementado con un programa de acompañamiento psicológico permanente, mediante cuatro profesionales instalados en la Mina Subterránea, quienes apoyaron a los trabajadores durante todo el proceso de transición.

- **Bajadas por la línea:** el equipo técnico, junto al gerente y al superintendente de la Mina Subterránea, realizó reuniones periódicas con los trabajadores para resolver dudas, compartir avances y reforzar el compromiso institucional de empleabilidad. Estas instancias permitieron recoger inquietudes de los trabajadores de manera permanente.

EJE 2: RESIGNIFICAR EL CESE Y PROYECTAR EL FUTURO

Bajo el concepto paraguas de "Un Legado de Excelencia", las iniciativas buscaron resignificar el cierre operacional, poniendo en valor el conocimiento, compromiso y experiencia de sus trabajadores.

- **Libro Testimonial: Relatos de amor y coraje minero:** se desarrolló un libro de 300 páginas que recopiló en su primer capítulo los 55 años de historia de la mina subterránea, desarrollado por el historiador del Valle de Aconcagua, Abel Cortéz, que recopiló historias, experiencias y recuerdos de trabajadores de distintas generaciones. La segunda parte del libro incluye más de 100 testimonios de trabajadores, que de forma voluntaria quisieron contar su historia sobre lo que fue su vida de minero. Esta iniciativa buscó preservar la memoria colectiva de la Mina Subterránea y proyectarla hacia las futuras generaciones.
- **Documental: 55 años de historia y orgullo minero:** durante más de un año, el cineasta Diego Villaseca grabó en terreno todo el proceso del cese operacional del III panel desde la mirada de sus protagonistas, retratando los hitos de este proceso.
[VIDEO\] 🎬 Documental Mina Subterránea: 55 años de historia y orgullo minero](#)
- **Serie audiovisual patrimonial:** Integrada por más de 20 videos cápsulas sobre oficios, funciones, historias de vida y relatos de los propios trabajadores, además del registro de los rituales que marcaron el cierre de la operación durante los cuatro turnos mineros.
- [VIDEO\] 🎬 Video historia de Mina Subterránea](#)



- **Obras conmemorativas:** consistentes en cincuenta grabados creados por el artista visual Claudio Sanz e inspirados en la Mina Subterránea, entregados posteriormente a trabajadores destacados por sus propios compañeros.
- **Museo patrimonial:** impulsado por trabajadores de la propia mina para conservar objetos, fotografías y elementos representativos de su historia, asegurando que este legado permanezca para las futuras generaciones de Andina.
- **Branding del ingreso:** mediante una intervención gráfica del acceso a la Mina Subterránea que reforzó el concepto "Un Legado de Excelencia" durante todo el proceso de transición.
- **Visitas familiares:** permitieron a los seres queridos conocer el lugar donde los trabajadores desarrollaron gran parte de su vida laboral, fortaleciendo el orgullo y el sentido de pertenencia. El desafío no fue menor, pues los familiares necesitaban hacerse previamente examen de altura compatible con la altitud geográfica.
- **Cena de camaradería,** que reunió a trabajadores, dirigentes sindicales, Comité Ejecutivo y Mesa del Cese para reconocer décadas de compromiso y trayectoria.
- **Ceremonia del Candado,** realizada al interior de la mina como cierre simbólico del proceso, reconociendo el legado de la Mina Subterránea y proyectando el futuro de Andina como una operación full rajo.

RESULTADOS

La estrategia permitió gestionar exitosamente uno de los procesos de transformación más complejos de la historia de División Andina.

Entre los principales resultados destacan:

- 262 trabajadores acompañados durante todo el proceso.
- Solo 34 trabajadores optaron voluntariamente por el plan de retiro.
- Un grupo de 63 trabajadores continuó desempeñándose en la nueva Mina de Servicios.
- Se cumplió el compromiso institucional de empleabilidad.
- Se fortaleció la confianza mediante comunicación transparente y participación permanente.



- Se reconoció el legado de excelencia de una mina con más de cinco décadas de historia.

CONCLUSIÓN

Este proyecto demostró que la comunicación puede transformar uno de los momentos más complejos para una organización en una oportunidad para fortalecer la confianza, proteger a las personas y proyectar el futuro.

El III Panel dejó de operar, pero su legado no terminó. Continuó en más de 250 trabajadores que llevaron su experiencia, conocimiento y compromiso a nuevos desafíos, permitiendo que la historia de la Mina Subterránea siga siendo parte del futuro de Andina.