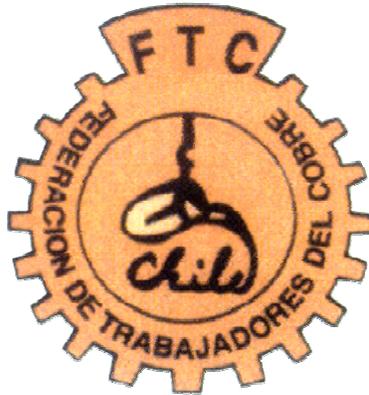




Seminario Internacional

participación + gobernabilidad + competitividad



PROPUESTA NACIONAL DE LOS TRABAJADORES PARA EL FUTURO DEL COBRE CHILENO

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
FEDERACIÓN DE TRABAJADORES DEL COBRE

Santiago, Marzo de 1994



INDICE

I.	PRESENTACIÓN.....	2
II.	INTRODUCCIÓN	3
III.	SIGNIFICADO Y VIGENCIA DE LA NACIONALIZACIÓN DEL COBRE	7
	3.1 Significado De Un Hecho Histórico	7
	3.2 Resultados De Una Decisión Acertada	7
	3.3 Reafirmamos La Defensa Y Expansión Del Patrimonio Público Invertido En Codelco ...	8
	3.4 Asumimos Con Decisión Nuestro Desafío Histórico	11
IV.	UNA PROPUESTA NACIONAL DESDE LOS TRABAJADORES PARA EL FUTURO DEL COBRE CHILENO	14
	4.1 Propuesta General	14
	4.2 La Misión.....	15
	4.3 La Relación Con El Dueño	16
	4.4 Codelco Frente A Un Mercado Internacioal Del Cobre Globalmente Competitivo	17
	4.5 Área De Inversiones.....	19
	4.6 Retiro De Excedentes, Tributos Y Programas De Reinversión	22
	4.7 Rediseño Organizacional De La Corporación	23
V.	POR UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE EXCELENCIA	26
	5.1 Costos Unitarios, Resultados, Productividad Y Dotación	27
	5.2 Externalizaciones	29
	5.3 Disminución De Los Niveles Jerárquicos.....	32
	5.4 Codelco Y El Medio Ambiente	32
	5.5 Exploración Geológica En Codelco.....	33
	5.6 Investigación Y Desarrollo Tecnológico	34
	5.7 Incentivos Y Control A La Gestión	36
VI.	POLITICA DE RECURSOS HUMANOS, RELACIONES LABORALES Y EL SINDICALISMO DEL COBRE	38
	6.1 Gestión Recursos Humanos	38
	6.2 Relaciones Laborales	41
	6.3 El Sindicalismo Del Cobre	42
VII.	CONCLUSIONES	45

I. PRESENTACIÓN



La Federación de Trabajadores del Cobre, originalmente, tenía programado presentar su propuesta nacional con antelación a las elecciones presidenciales y parlamentarias realizadas recientemente, razón por la cual, la primera versión de este documento estuvo terminada en el mes de octubre de 1993.

Posteriormente se evaluó que el mejor momento para dar a conocer nuestras proposiciones era luego de instaladas las nuevas autoridades del país, a fin de favorecer que el amplio debate nacional que propiciamos se realice en un marco de normalidad política, que hiciera posible una discusión constructiva y transparente, acerca del futuro del cobre chileno.

Lamentablemente, el 26 de enero, el país tomó conocimiento de las graves irregularidades ocurridas en la gestión comercial y contralora de CODELCO, que han ocasionado pérdidas superiores a los 206 millones de dólares. Estos graves hechos han generado un clima adverso, para abrir un debate nacional serio en la sociedad chilena en la búsqueda de consensos que hagan posible el proceso de modernización integral que, de manera imprescindible requiere la Corporación.

Por lo tanto, sostenemos que es fundamental separar y no confundir los temas, motivo por el cual hemos expresado nuestro más categórico rechazo a la utilización oportunista y poco ética de estos sucesos lamentables, con el propósito de impulsar la privatización de CODELCO-CHILE.

Consecuentemente, reafirmamos que respecto de las millonarias pérdidas, lo que corresponde es realizar la investigación hasta las últimas consecuencias, a fin de esclarecer toda la verdad y sancionar a quienes resulten responsables de estos daños de gran magnitud al país. En concordancia con lo expresado, es que hemos presentado una querrela ante los tribunales de Justicia para alcanzar los objetivos antes señalados, y que estamos ciertos comparte el conjunto de los chilenos.

Por otra parte, la apertura de un amplio debate nacional sobre el programa de modernización, desarrollo y expansión de la empresa, requiere que dicha temática sea abordada con gran seriedad y vocación patriótica, que analice los cambios de la gestión empresarial en toda su integridad y con visión de mediano y largo plazo. Sólo así estaremos a la altura de las circunstancias que el país nos exige y que nos permitirán consolidar la posición competitiva de CODELCO-CHILE y afianzar su liderazgo en los mercados internacionales del cobre.

Con este espíritu, los invitamos a analizar y enriquecer esta Propuesta Nacional de los Trabajadores para el Futuro del Cobre Chileno.

II. INTRODUCCIÓN



El Consejo Directivo Nacional de la Federación de Trabajadores del Cobre, entrega como documento base para la discusión a todos sus afiliados, y al conjunto de los actores de la vida nacional, su propuesta programática acerca del futuro de la Corporación Nacional del Cobre. Estas proposiciones son el fruto de un esfuerzo de elaboración que sistemáticamente, ha venido desarrollando el movimiento sindical del cobre en sus diferentes Congresos y eventos, con el objeto de contribuir seria y fundadamente a la definición de una política chilena del cobre con perspectivas de largo plazo, que ponga en el centro de los superiores intereses del país, en el marco de la propiedad estatal de CODELCO y del respeto a los derechos de sus trabajadores.

La Confederación de Trabajadores del Cobre, hoy Federación, desde su fundación en Machalí en 1951, asumió un compromiso decidido en defensa del Patrimonio Nacional, siendo primeros actores en el proceso de nacionalización como lo demostró participando activamente en la fundamentación y elaboración del Proyecto de Reforma Constitucional, que enviara al Congreso Nacional el Presidente Dr. Salvador Allende Gossens, encabezado por el fundador y varias veces presidente de la C.T.C. nuestro compañero y ex – Diputado Héctor Olivares Solís.

El sindicalismo del cobre ha desempeñado un rol constructivo y protagónico como actor nacional. Nuestro único norte ha sido y seguirá siendo luchar por una sociedad profundamente democrática basada en la libertad, la justicia social, la solidaridad, el pleno empleo y el respeto a los derechos de las personas. Los trabajadores del cobre y sus organizaciones sindicales valoramos altamente nuestro papel de sujetos de nuestra historia, no sólo en nuestro permanente trabajo de creación de riqueza, sino también en nuestra voluntad de ser una fuerza social que legítimamente aspira a jugar un papel fundamental en el quehacer nacional.

Consecuentemente con estas definiciones de principios, nos pusimos a la cabeza de la lucha social y política, que abrió el camino para recuperar la democracia, sufriendo por ello la persecución y represión hacia nuestros trabajadores y dirigentes sindicales. Más recientemente, en democracia, presentamos nuestro Ante proyecto de Ley alternativo, en el marco del debate parlamentario que dio origen a la Ley 19.137 sobre pertenencias mineras de CODELCO, que no forman parte de los actuales yacimientos en explotación. Aportamos al debate de los Diputados y Senadores importantes fundamentos e indicaciones que permitieron asegurar el carácter estatal de los yacimientos de reposición, base de expansión de las actuales operaciones mineras de CODELCO.

Esta voluntad de ser firmes defensores del Patrimonio Público del país y de los derechos de los trabajadores, se expresó una vez más en la firma, el 2 de septiembre de 1993, de un compromiso histórico con la Modernización y el Futuro de la



Corporación, que establece la participación activa de la Federación de Trabajadores del Cobre en el proceso de llevar adelante las transformaciones y modernizaciones que la empresa requiere, para garantizar que CODELCO continuará siendo una empresa estatal, cada vez más eficiente y competitiva, capaz de defender y consolidar su liderazgo en los mercados internacionales del cobre. Esta opción, no nos cabe duda, le permitirá al Estado captar más recursos que a través de un CODELCO privatizado, a favor de los más desposeídos, de un desarrollo sustentable y equitativo al servicio de todos los chilenos.

La propuesta que aquí presentamos profundiza nuestra voluntad de diálogo y asume con decisión el importante momento histórico que vivimos. En esta perspectiva, pensamos que el país debe aquilatar que **el verdadero dilema de CODELCO no gira en torno a temas de propiedad, sino que nace de la ausencia de un modelo de desarrollo estratégico y de una gestión empresarial de excelencia que permita resolver las dificultades, restricciones y discriminaciones presupuestarias, tributarias e institucionales que asfixian su desarrollo.**

Este gran desafío es el nuevo nombre de la Nacionalización del Cobre, el que requiere ser enfrentado con un amplio consenso nacional, así como con un sólido acuerdo al interior de la empresa entre todos sus estamentos para llevar adelante con éxito el desarrollo integrado, la modernización participativa y la expansión real que requiere CODELCO, dentro del ámbito estatal.

Esta propuesta es el aporte del Consejo Directivo Nacional a la promoción de un amplio y transparente diálogo nacional sobre el futuro de la industria cuprífera chilena, integrando a los estamentos políticos, sociales, académicos y científicos del país a un debate público serio y con altura de miras. Al mismo tiempo, concebimos este documento como un poderoso instrumento institucional para encauzar y promover la más amplia, democrática e informada participación de todos los socios de la Federación de Trabajadores del Cobre, con el propósito de enriquecer y mejorar este documento, él que deberá ser aprobado por el organismo máximo de nuestra organización, su Congreso Nacional, que se realizará en abril de 1994.

La FTC desea manifestar su reconocimiento y valoración por la actividad pública cuando ésta se realiza con verdadera vocación de servicio y de acuerdo a valores éticos, evocando el recuerdo de los ex-Presidente de la República, Eduardo Frei Montalva y Salvador Allende Gossens, quienes siempre comprendieron la importancia de nuestras riquezas básicas para el desarrollo nacional, como lo demuestran las Chilenización y Nacionalización de nuestro Cobre. Asimismo, expresamos nuestro recuerdo y afecto al ex-senador de la República y amigo de

nuestra organización sindical, Don Radomiro Tomic, quien diera un ejemplar testimonio de vida dedicado a defender el Patrimonio de la Patria.

Por último, junto con felicitar al Presidente electo, don Eduardo Frei Ruiz-Tagle y a todos los ciudadanos electos como parlamentarios, manifestamos nuestra esperanza que, día a día, la actividad política se conforme a los valores que evocamos anteriormente. De ser así, el gran ganador será el bien común de la Nación, su independencia y su dignidad.



III. SIGNIFICADO Y VIGENCIA DE LA NACIONALIZACIÓN DEL COBRE

3.1 SIGNIFICADO DE UN HECHO HISTÓRICO

Por la unanimidad del Congreso Nacional, Chile nacionalizó el 11 de julio de 1971 la Gran Minería del Cobre, materializando de este modo un acto de profundo significado nacional al establecer la soberanía permanente sobre su principal riqueza básica y recurso natural no renovable. La nacionalización del cobre constituyó un acto soberano del pueblo de Chile que significó en el hecho la culminación de largas jornadas de lucha por la independencia económica y por la plena soberanía nacional. Es tal la importancia histórica de este proceso económico, social y político que su materialización se solemniza en el más alto nivel jurídico concebible, al consagrarse la nacionalización del cobre en la propia Constitución Política de Chile.

De este modo, nuestro país comienza a ser un gestor independiente de su propio desarrollo minero, demostrándole al mundo la capacidad y responsabilidad de los trabajadores, profesionales y ejecutivos chilenos que consolidaron a CODELCO – CHILE como la empresa productora de cobre líder en el mundo, asumiendo con éxito los enormes desafíos tecnológicos y productivos de las operaciones mineras y no mineras nacionalizadas.

3.2 RESULTADOS DE UNA DECISIÓN ACERTADA

La Gran Minería nacionalizada ha sido pilar principal en el desarrollo nacional del país aportando como excedente al Fisco, desde su nacionalización a la fecha, un monto superior a los 18 mil millones de dólares, y por concepto de retorno de sus ventas una cifra del orden de los 35 mil millones de dólares. Por otra parte, CODELCO realizó inversiones para el periodo 1976 – 1992 por una cifra levemente superior a los 6.000 mil millones de dólares, en circunstancias que el dueño le autorizó durante este lapso a reinvertir en el negocio solo el 0,2 % de las utilidades, financiando por ello dichas inversiones a través de provisiones, depreciación y endeudamiento. Con todo, CODELCO es una empresa financieramente sólida, con amplio acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo en todo el mundo. De hecho el endeudamiento de la Corporación es bajo en relación a la competencia y en relación a su propio patrimonio.



En este período CODELCO duplicó su producción, transformándose en el mayor productor de la industria con una participación actual en el mercado de un 12% de la producción de cobre mundial, cuestión que perfectamente puede elevarse ya que posee alrededor de un 20% de las reservas conocidas de cobre en el mundo. Más importante aún, CODELCO pasó a ser el productor de más bajos costos de la industria. A lo anterior debe agregarse que alrededor de CODELCO existe un conjunto de empresas vinculadas al área técnica, industrial y financiera que generan un movimiento multiplicador considerable.

Finalmente, es tal la importancia de CODELCO en la economía nacional, que en 1992 representó un 22,3% respecto de las exportaciones del país, y un 10,5 respecto del porcentaje de los ingresos totales al fisco y su contribución al PGB para ese mismo año fue de un 3,7%.

3.3 REAFIRMAMOS LA DEFENSA Y EXPANSIÓN DEL PATRIMONIO PÚBLICO INVERTIDO EN CODELCO

El país entero es testigo de una fuerte ofensiva de diferentes sectores vinculados al ámbito empresarial privado y a una visión dogmática e ideologista sobre el rol del Estado, que señala que a éste no le cabe ningún papel como este productor, reservándole un papel meramente subsidiario en la economía del país. Esta política se resume en la frase “hay que privatizarlo todo” y en ese todo, CODELCO es el objetivo máspreciado.

El tema de fondo es si conviene a nuestro país que aspira de verdad a un crecimiento sustentable, equitativo y a superar la pobreza en el mediano plazo un CODELCO privatizado o un CODELCO modernizado, eficiente y competitivo, en donde el Estado capte todos los excedentes del negocio minero y actividades relacionadas.

Nuestra respuesta es clara y nítida: se maximiza la contribución de CODELCO al Patrimonio Público en la opción de que esta empresa continúe en el área estatal. Nuestras razones son las siguientes:

3.3.1 CODELCO es una empresa estratégica cuyo peso e impacto en la vida económica, social y política de la nación, le confiere dicho carácter.

En efecto, la gravitación de CODELCO en la economía nacional es innegable, así lo confirman los distintos indicadores que señalan el aporte fundamental de esta gran empresa en el ingreso de divisas del país y en la



cuantía de los recursos fiscales. A modo de ejemplo, la contribución que realiza Codelco al P.G.B. de Chile, es equivalente aproximadamente a lo que aportan al P.G.B. de su país las 30 mayores empresas, en términos de ventas de los Estados Unidos. La Corporación por tanto puede y debe ocupar un lugar central en la estrategia de desarrollo nacional, especialmente en el desafío de enfrentar exitosamente el desafío de la internalización del país. **A lo anterior debe agregarse lo esencial, que dice relación con que el aporte económico fundamental que realiza CODELCO es que rescata para Chile y los Chilenos, la renta que se origina en la explotación de nuestra principal riqueza básica, como lo es el cobre.**

En lo social, está claro que nuestro país requiere avanzar sólidamente en restituir los equilibrios sociales perdidos, revirtiendo con ello el profundo y acentuado proceso de concentración del ingreso que vive nuestro país, como consecuencia de las políticas económicas y sociales que se han impulsado en los últimos lustros. **En este sentido, es de mayor importancia que los recursos provenientes de CODELCO, los cuales han permitido al Estado Chileno destinar importantes sumas al gasto social en salud, educación, vivienda y obras públicas, se mantengan en el futuro, con el propósito que sean redistribuidos con criterio social, y puestos al servicio de la satisfacción de la necesidades básicas de los más pobres, las que evidentemente no se superaran, por medio de la simple operación del mercado.**

Finalmente, el camino de la privatización conlleva, desde un punto de vista político, **potenciar la concentración del poder en pocas manos**, por lo tanto implica una pérdida de la autonomía e independencia política de la nación.

- 3.3.2 CODELCO, además de ser una gran y estratégica empresa es un extraordinario negocio para Chile, que genera una renta que constituiría un gravísimo error que fuera traspasada a los consorcios extranjeros. El rendimiento del activo total de CODELCO, si se le compara con las diez mayores empresas norteamericanas, es extraordinariamente favorable para la Corporación, siendo su diferencial superior en 7,4 puntos porcentuales superiores al de la empresa que le sigue, Phelps Dodge, y mayor en más de quince puntos a todas las empresas restantes.
- 3.3.3 Bajo la alternativa de venta, el Estado obtendría los ingresos tributarios de la empresa privatizada, más los ingresos que rinda el capital pagado por quién compre la empresa. Vale la pena preguntarse en este caso:



- a) **¿Cómo se invertiría ese capital pagado?** Resulta poco convincente la idea populista que se destinarían a gastos sociales, dadas las restricciones macroeconómicas que se esgrimen para negarle fondos de inversión, por lo que parece más probable que esos recursos tendrían el mismo tratamiento que las reservas del Banco Central (es decir, puesto a interés en distintos Bancos del mundo).
- b) **¿Quién está en condiciones de comprar CODELCO?** Claramente no hay en el país capitales nacionales capaces de asumir tal compra, motivo por el cual se acrecentaría el control de los capitales foráneos de nuestros recursos naturales y la extranjerización de la más importante empresa estatal del país. Ello sería tremendamente perjudicial, no sólo porque importantes recursos de la nación irían a dar a manos privadas extranjeras, sino también porque se cancelaría la necesidad imperiosa que este país tiene de entrar a los mercados internacionales a competir con productos de mayor valor agregado, única vía que ha demostrado ser exitosa para salir del subdesarrollo. Ello en razón que la experiencia chilena de las transnacionales, mayoritariamente demuestra que estas empresas privilegian proyectos de extracción, producción y comercialización de materias primas. El ejemplo más cercano y evidente es el caso de La Escondida, y la preocupante expansión de la producción de concentrado de cobre. Por el contrario, procesos acelerados y exitosos de industrialización en otros países han tenido en el Estado a un actor fuerte y dinamizador del proceso.
- c) **¿Cuánta tributación ganaría el país?** Esos capitales tendrían el trato tributario privilegiado que gozan hoy las empresas mineras transnacionales que operan en Chile, que han significado cero ingresos por concepto de tributo a las arcas fiscales (caso Exxon).
- d) **¿Cuánto vale CODELCO?** ¿Resulta conveniente vender una empresa cuando su valor está deprimido por las restricciones y dificultades de que es objeto? ¿O se quiere repartir la muy negativa experiencia de las privatizaciones en el régimen militar? En este punto nos parece importante destacar el concepto de **valor económico y valor sombra de CODELCO**.

En efecto, en las distintas discusiones sobre el futuro de la Corporación ha estado absolutamente ausente el análisis sobre las discrepancias que existe entre el valor económico de CODELCO y su valor libro. Esta discrepancia puede llegar a ser de varios miles de millones de dólares.



Este concepto es el denominado VALOR SOMBRA, que es el valor económico potencial de los depósitos no explotados y activos no valorados de CODELCO en el mercado.

Por ejemplo, ¿cuánto vale CODELCO con las minas Radomiro Tomic y El Abra o sin ellas?, ¿con Tocopilla o sin ella?, ¿Cuánto vale CODELCO con una estructura tributaria comparable a la de la competencia y no castigada como es actualmente?, ¿O con un programa de inversiones coherente con su desarrollo competitivo?

El impacto de la distorsión institucional que resulta de los regímenes tributarios y de inversiones de CODELCO ha repercutido históricamente en una política de inversiones inadecuada, retrasando y/o inhibiendo la estructuración de una cartera óptima de proyectos de la empresa. Esta poco óptima política de asignación de recursos ha introducido una brecha entre el valor económico-social de CODELCO y su valor expresado en términos de mercado.

Es fundamental que CODELCO aplique, al igual que su competencia, criterios de estructuración de carteras mineras que busquen la maximización del valor presente de la empresa y la disminución del valor sombra.

- 3.3.4 Una cuarta gran razón de la continuidad de la propiedad estatal de CODELCO, es porque esta decisión histórica fue materia de consenso nacional. Y nuevamente hoy, esta opción reúne los mayores niveles de acuerdo, tanto a nivel de país como al interior de la empresa, como ha quedado demostrado en las propuestas programáticas de las diferentes alternativas presidenciales que se midieron el 11 de diciembre de 1993. Sea la opinión de la Concertación, encabezada por el Presidente electo, Don Eduardo Frei Ruiz-Tagle; o la opinión expresada por el abanderado del Pacto Unión y Progreso, Senador Arturo Alessandri; o por el candidato independiente, Manfred Max-Neef; o por Eugenio Pizarro, candidato respaldado por el MIDA; o por Cristián Reitze, candidato de la Alianza Humanista-Verde.

3.4 ASUMIMOS CON DECISIÓN NUESTRO DESAFÍO HISTÓRICO



Toda Corporación Minera Internacional pasa, necesariamente, por distintas etapas en su crecimiento y desarrollo corporativo a medida que aumenta su escala de operaciones y sus inversiones. En el caso de CODELCO, la nacionalización le permitió pasar rápidamente a una escala de producción que maximizó su valor económico y su perfil competitivo.

Por lo tanto, la nacionalización del cobre no sólo fue políticamente correcta, sino también técnicamente correcta, pues le dio un gran valor presente a la Corporación, que no es la mera suma de los valores de sus divisiones o de las empresas previas que fueron incluidas en el proceso de Nacionalización.

Uno de los graves errores de quienes hoy dogmáticamente reclaman la privatización, consiste en no entender la originalidad del caso de CODELCO. Obviamente todo proceso que es correcto en una época, presenta desafíos en la siguiente.

La Corporación Nacional del Cobre ha estado sujeta a un conjunto de disposiciones legales e institucionales, tanto en materias de régimen tributario y de inversiones, así como en la definición de la relación de la empresa con su dueño, que hoy asfixian su desarrollo. Así, mientras sus competidores internacionales enfrentaban procesos corporativos de ajuste estructural para pasar a una segunda fase caracterizada por la globalización y la intensificación de la competitividad internacional, CODELCO permaneció como corporación estancada en una fase operacional y postergó esta dimensión del desarrollo estratégico. Esta es la raíz principal de los problemas actuales de CODELCO: ausencia de un plan de desarrollo coherente, atraso en los programas de nuevos proyectos. La rentabilidad media de CODELCO ha quedado sujeta a la de yacimientos que han envejecido y que, estructuralmente enfrentan una subida en sus costos unitarios de operación. Revertir el deterioro de la competitividad experimentada por la empresa, a través de resolver los problemas que la afectan, es una tarea clave, necesaria, impostergable y posible, proceso que debe llevarse a cabo con los trabajadores y con el respaldo de los partidos políticos.

Nuestra Federación tiene la firme voluntad de transitar por este camino, teniendo una visión madura y optimista de un proceso que debe hacerse con la participación activa de las organizaciones sindicales, con compromisos claros de mediano y largo plazo, y de manera equitativa. Nuestra confianza se sustenta en hechos objetivos. Primero, el potencial de mejoramiento de la gestión de la empresa es muy elevado. Segundo, CODELCO cuenta, lejos, con la mejor cartera de proyectos de desarrollo en el país. Tenemos un capital geológico, industrial, tecnológico y comercial altamente competitivo. Y, lo más importante, con un capital humano de primer nivel para enfrentar el desafío de nuestro tiempo y seguir siendo, en la industria del cobre, en donde tenemos tantas ventajas comparativas, los mejores del mundo.



Seminario Internacional

participación + gobernabilidad + competitividad



IV. UNA PROPUESTA NACIONAL DESDE LOS TRABAJADORES PARA EL FUTURO DEL COBRE CHILENO

“UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO PARA CODELCO: HACIA UNA CORPORACIÓN PÚBLICA DE DESARROLLO MINERO”

4.1 PROPUESTA GENERAL

Aquí proponemos un nuevo Modelo de Desarrollo para CODELCO-CHILE, caracterizado como una Corporación Pública de Desarrollo Minero.

Esta propuesta sostiene que la discusión fundamental sobre CODELCO no gira en torno a temas de propiedad, sino en torno a temas de Gestión y Desarrollo Estratégico. Esto requiere de determinados cambios institucionales y en la relación dueño-administrador que se pueden realizar, tal como lo señalan diferentes experiencias internacionales, manteniendo la propiedad estatal de la Corporación.

En consecuencia, proponemos que la mejor opción para Chile es mantener a CODELCO bajo propiedad pública, dotando simultáneamente, a la Corporación de una institucionalidad similar a la de la empresa privada en cuanto a sus rangos de autonomía y gestión, con el fin de incrementar su capacidad de competir en igualdad de condiciones en el mercado.

Para que la gestión de CODELCO pueda alcanzar un grado óptimo, se requiere eliminar progresivamente el conjunto de distorsiones que pesan sobre su régimen tributario y de inversiones que hacen que CODELCO viva constantemente por debajo de aquel grado. La tesis central de esta propuesta es que CODELCO-CHILE puede alcanzar grados de excelencia en la gestión, sin alterar el carácter público de su propiedad, eliminando las restricciones institucionales que afectan a esta Corporación.

Para ello se requiere diseñar y poner en marcha una nueva estrategia y modelo de desarrollo corporativo para CODELCO-CHILE, que haga competitivas las operaciones existentes y que a la vez, desarrolle una cartera óptima de nuevos negocios y proyectos mineros.



Esta propuesta pone el acento en el concepto de “óptimo”, pues, para que la Corporación pueda enfrentar con éxito el actual ciclo de precios deprimidos y asegurar una posición competitiva de largo plazo, necesita no **sólo mejorar la gestión de las operaciones existentes y desarrollar nuevos proyectos sino que necesita, además, que ambas áreas alcancen una gestión, una estructura y una dimensión óptimas.**

La visión ideologizada que asocia “empresa moderna” con “propiedad privada” no permite fundar una estrategia sana de desarrollo para CODELCO que rescate el carácter de “excelente negocio para el país” que ésta tiene. Para implementar una nueva estrategia de desarrollo de la Corporación, y para que su carácter público no sea cuestionado, ésta debe modernizarse en su conjunto.

Para estos efectos, debe avanzarse hacia una nueva fase de modernización de las operaciones y divisiones existentes, concibiendo a éstas como Unidades Estratégicas de Negocios, insertas en una estructura corporativa descentralizada, las que deberán cumplir metas acordadas de eficiencia y competitividad.

Nada de esto puede lograrse sin la concurrencia de todos los estamentos que forman parte de la Corporación Nacional del Cobre: la empresa, los trabajadores y el Estado. Con este fin, todos los estamentos de la Corporación debiéramos suscribir un compromiso de trabajo mancomunado basado en metas claras, que sean compatibles con el objetivo de hacer de CODELCO una empresa altamente competitiva a nivel mundial.

A continuación, desarrollamos los principios y enfoques metodológicos sobre los que descansa esta propuesta

4.2 LA MISIÓN

La definición de la misión principal de la empresa debe ser resuelta con claridad y consecuencia por parte del dueño y debiera constituir, junto al tema de la propiedad, un acuerdo de carácter fundacional que determine el tipo de empresa que como país queremos.

CODELCO pertenece a todos los chilenos, y como tal debe estar al servicio de la satisfacción de las necesidades y de elevar la calidad de vida del conjunto de la población, acrecentando su contribución a un desarrollo económico y social equitativo del país.



Al respecto, hacemos la siguiente propuesta:

LA MISION DE CODELCO

Desarrollar y administrar eficientemente negocios mineros y relacionados, a nivel nacional e internacional y ambientalmente sustentables, con el propósito de maximizar la generación de excedentes económicos y su aporte al Estado de Chile, en el mediano y largo plazo, optimizando la participación de la empresa en los mercados y maximizando el valor agregado de sus productos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CODELCO

- Mantenerse como productor a nivel mundial de bajo costo y alta calidad, actuando con responsabilidad ecológica.
- Desarrollar Relaciones Laborales participativas, a través del involucramiento activo de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales en la estrategia de desarrollo y de mejoramiento de la gestión empresarial, en el marco de una organización del trabajo horizontal, flexible y exenta de autoritarismos, que incentive la humanización, productividad del trabajo y compromisos de beneficio mutuo.
- Incorporar nuevas reservas mineras económicamente explotables, ya sea como nuevos proyectos o para efectos de reposición de los yacimientos en actual explotación

4.3 LA RELACIÓN CON EL DUEÑO

Una relación consistente y clara entre el dueño y la administración es una tarea insoslayable, que debe ser resuelta por el próximo gobierno, si se quiere efectivamente dar cumplimiento cabal a la misión que el dueño le ha asignado a la empresa. Desde nuestra perspectiva, es fundamental realizar los cambios institucionales y legales que hagan posible un tipo de vinculación entre el principal y el agente que sea consistente con las definiciones estratégicas de largo plazo de la empresa.

Adicionalmente, la FTC comparte que la relación Gobierno-Empresa se enmarque en una línea que no ampare interferencias político-partidistas,



privilegiándose una gestión eficiente y honesta de la empresa, por sobre otros intereses particulares. La designación de los cuadros directivos y ejecutivos, como la selección de profesionales y trabajadores deberá llevarse a cabo en concordancia con criterios de capacidad y calidad técnica y profesional, así como de probidad y transparencia en la relación con la empresa.

Asimismo, las importantes funciones de evaluación y control que se realizan por parte de MIDEPLAN Y COCHILCO, debieran readecuarse a los nuevos esquemas de decisiones que finalmente se adopten. En todo caso, nos parece que el criterio rector ha de ser mantener la capacidad de evaluación y control, evitando afectar la agilidad, descentralización y autonomía en la toma de decisiones.

Por último, estamos convencidos que el Directorio debe recuperar la facultad de ser una real instancia de dirección y administración superior de la empresa, terminando con el esquema bicéfalo en la toma de decisiones que hoy impera.

Compartimos la idea que el Directorio esté compuesto en consideración a la capacidad técnica y profesional de sus miembros, y a un interés real de aportar en la marcha de la empresa. El derecho a participar, por parte de los trabajadores, en la máxima instancia de toma de decisiones de la empresa debe mantenerse, ello en razón de lo importante que es para una empresa moderna integrar a sus trabajadores como sujetos activos, fortaleciendo la confianza y a credibilidad mutuas entre la organización sindical y la administración y dirección superior de la empresa.

4.4 CODELCO FRENTE A UN MERCADO INTERNACIONAL DEL COBRE GLOBALMENTE COMPETITIVO

En cuanto a la caracterización mercado del cobre, hoy todos los productores mundiales enfrentan un precio internacional dado, sin que ninguno de ellos tenga la capacidad de determinarlo, salvo algunas influencias en el corto plazo. En el largo plazo, el nivel de precios está determinado por la relación entre la oferta y la demanda, expresada como los stocks disponibles en las bolsas de productores del mundo son receptores y no fijadores del precio, se expresa en que todos ellos se han visto obligados a desarrollar mecanismos de protección frente a las variaciones transitorias del precio del metal. Chile ha desarrollado el “fondo de estabilización del precio del cobre”, que persigue proteger a nuestra economía de las variaciones de precios, mientras la competencia utiliza profusamente los seguros de protección contra bajas del precio del cobre.



Debido a lo anterior, la competitividad internacional se está articulando crecientemente en torno a las ventajas competitivas de los productores de punta. Es decir, es un mercado en el que los productores transitaron **desde fases de ventajas comparativas a fases en que debieron lograr un reposicionamiento competitivo**, proceso mayoritariamente efectuado hace ya una década por los competidores del mundo desarrollado que enfrenta CODELCO, con resultado, en parte, de las políticas de producción que implementó la misma CODELCO durante el régimen militar. Lo que los Ministros de Minería de la época pensaban que era una estrategia adecuada para hacer quebrar a los productores “ineficientes” del mundo, resultó en una presión para que esos productores iniciasen procesos de modernización y transformaciones estructurales tales, que hoy es CODELCO la que ve su propia posición en el mercado amenazada.

En un mercado así, las ganancias extraordinarias, es decir, las rentas más allá de las ganancias normales de operar en mercados competitivos, que se originaban en cómodas ventajas comparativas o ventajas semi-monopólicas (altas leyes de cobre, facilidades de extracción) han entrado a una fase aguda de declinación. Es más, aquellos que no invirtieron significativamente en posicionar competitivamente a su empresa o conglomerado corporativo minero, enfrentan hoy el riesgo de quedar bajo las ganancias normales e incluso, en determinadas actividades o yacimientos, quedar fuera del mercado debido a ineficiencias por el lado de los costos.

Esta caracterización lleva a definir dos categorías de riesgo para el negocio minero:

- a) El riesgo de corto plazo, debido a las fluctuaciones del precio del cobre, que debe ser tratado a nivel de mecanismos compensatorios pertinentes.
- b) El riesgo estratégico de mediano y largo plazo, que consiste en el riesgo de pérdida de competitividad y que puede redundar en el congelamiento y/o pérdidas de participación en el mercado. Las empresas de la industria del cobre, como toda industria que trabaja con recursos no renovables, están condenadas, por una parte, a que, a medida que transcurra el tiempo, su parte, está condenada a desaparecer del mercado por el agotamiento de sus recursos mineros.

Una forma de paliar a estos efectos negativos es introducir mejoramientos en la tecnología y en la gestión, sin embargo, el efecto final será el mismo: desaparición del mercado por sus altos costos o por no tener que producir. Por lo anterior, si una empresa, que trabaja con recursos no renovables, desea permanecer competitiva en



el largo plazo, debe reponer sus recursos mineros, y lo anterior no es posible si no hace las inversiones necesarias para ampliar su capacidad productiva en los yacimientos que hoy explota y, fundamentalmente, en la explotación de nuevos yacimientos.

Esta segunda categoría de riesgo corresponde ser tratada en una perspectiva de cartera de inversiones mineras e industriales, donde es necesario invertir en activos que signifiquen aumentos de competitividad, dada la decisión estratégica de permanecer y acrecentar la participación en el mercado. Esto es relevante tanto a nivel de los procesos de extracción como de procesamiento de minerales, buscando guardar la competitividad tecnológica y los estándares ambientales, dado que son requerimientos que forman parte de las características del mercado global.

Si bien es cierto que desde el punto de vista de CODELCO, considerada como empresa, la noción de cartera puede ser legítimamente reducida a la cartera de proyectos en actual explotación y de reposición de la empresa, el Estado chileno, en tanto dueño, debería desarrollar un concepto de cartera basada en una visión más amplia, que incluya negocios relacionados.

4.5 ÁREA DE INVERSIONES

Es absolutamente fundamental dotar a CODELCO de los recursos necesarios para que pueda desarrollarse competitivamente. La disponibilidad efectiva de los recursos de inversión es vital para la puesta en marcha de cualquier estrategia de desarrollo corporativo.

Para lo anterior es necesario flexibilizar las restricciones institucionales que afecta a esta empresa en el ámbito del financiamiento de sus proyectos rentables. Al mismo tiempo, CODELCO requiere consolidar un estilo de gestión con “sentido de negocio”, bien tecnificado y a la altura de la competencia privada.

En la actualidad los criterios de inversión derivados de la relación de la Corporación con el Ministerio de Hacienda o MIDEPLAN, actúan de dos maneras:

- a) Establecen una restricción anual de capital que proviene de consideraciones de equilibrio macroeconómico y no de consideraciones propiamente empresariales y de mercado.



- b) Propenden a priorizar los proyectos de inversión de acuerdo al criterio de IVAN, hasta agotar los fondos de inversión permitidos por la restricción de capital. Como es sabido, porque la imputación actualizada de los flujos de inversión largos en el tiempo afectan también al denominador, el criterio del IVAN tiene un sesgo en contra de los proyectos que consideran inversiones intensivas en activos fijos a lo largo de períodos más extensos.

Evidentemente estos dos criterios conspiran contra una visión empresarial moderna y de largo plazo de la Corporación. En primer lugar, porque el acceso a los mecanismos de financiamiento corporativo internacional eliminarían o suavizarían cualquier restricción de capital al costo de oportunidad financiero prevaleciente en los mercados financieros globales. Por otro lado, porque las inversiones corporativas externas no están sujetas restricciones macroeconómicas nacionales.

En segundo lugar, porque las políticas de inversión corporativas de los competidores de CODELCO sólo utilizan los criterios de TIR, VAN, IVAN como indicadores de referencia. En cambio, realizan en forma descentralizada las inversiones de reposición para operaciones normales y utilizan criterios de levantamiento estratégico de activos de cartera para inversiones en nuevos negocios o en innovaciones tecnológicas profundas. Los indicadores utilizados están vinculados a los precios de las acciones en la bolsa, de los derivados financieros y de la respuesta de los diversos mecanismos de financiamiento de proyectos.

- c) Para remediar esta situación es necesario avanzar hacia una nueva estrategia de inversiones, que contemple criterios anticíclicos y que se ajuste a criterios de cartera de mercado.

Una de las mayores desventajas de CODELCO ha sido que su política de inversiones ha estado determinada generalmente por las necesidades del manejo macroeconómico de la autoridad y por las coyunturas que, en este orden, han enfrentado los Gobiernos, más que por lineamientos de largo plazo que digan relación los intereses estratégicos de la empresa.

Propiciamos la definición de una política de inversiones y de retiro de utilidades, estable en el tiempo, con un horizonte de 6 años. Los recursos de inversión en las actuales Divisiones debieran fijarse en una cifra semejante al nivel máximo alcanzado por el promedio autorizado de inversión de los últimos dos años (92 – 93), esto es, del orden de los US\$430 a 450 millones anuales. Es importante destacar que CODELCO cuenta hoy con una importante cartera de proyectos de inversión muy diversos y de alta rentabilidad. Dicho con claridad, los activos más rentables del país están en



CODELCO. Esto significa que entre los proyectos de investigación y desarrollo, de exploraciones geológicas, de reemplazo de equipos y refacciones de instalaciones, de descontaminación ambiental, de seguridad laboral y de bienestar, y los proyectos de desarrollo de nuevos yacimientos, CODELCO, tiene requerimientos de US\$3.118 millones para los próximos cinco años. Lo anterior significa que la Corporación deberá disponer de recursos adicionales para financiar los nuevos proyectos del orden de los US\$150 a 200 millones anuales.

Consistentemente nos pronunciamos por una política flexible de inversiones, cuyo objetivo estratégico sea el de la maximización del Valor Presente de la Corporación. Para ello, es necesario incrementar el nivel de inversión por encima del nivel histórico, lo que se puede lograr invirtiendo en nuevos proyectos, con diferentes combinaciones de recursos basados en activos propios y deuda. Para asegurar esto como sostuvimos anteriormente las políticas tributarias y/o de retiros por parte del Estado, deben formar parte de un marco institucional nuevo que también sea estable a través del tiempo y que sea lo suficientemente flexible para que CODELCO pueda prever y contar con las combinaciones de recursos adecuados para financiar una nueva política de inversiones.

4.5.1 NUEVOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN

El desarrollo de nuevos proyectos mineros como Radomiro Tomic y Mansa Mina, constituyen metas esenciales para competitividad futura de CODELCO. En este sentido, es urgente que el Estado asuma el compromiso de realizar el proyecto Radomiro Tomic. Invertir hoy, significa que estos proyectos entrarán en producción en el ciclo de precios altos con las consiguientes ganancias para la empresa y el país. El desarrollo de este proyecto no está detenido por factores técnicos o por falta de recursos. La rentabilidad económica de dicho proyecto ha sido ampliamente sustentada por las evaluaciones técnico-económicas, como asimismo la conveniencia de que lo haga íntegramente CODELCO. **Los recursos necesarios también están disponibles. De hecho, deben ampliarse los fondos obtenidos por la reciente licitación del 51% de El Abra. Lo que falta es la decisión política de parte del dueño de CODELCO de desarrollarlo.**

En el área de desarrollo y de nuevos negocios, es necesario avanzar en un diseño institucional específico que se asemeje a los modelos de gestión de cartera minera internacionalmente aceptados. Es decir, debe cumplirse con los desafíos de diversificación de riesgos, flexibilización financiera y optimización en la asignación de los fondos de inversión. A su vez, la selección de socios privados e

institucionales para nuevos proyectos que permite la Ley N°19.137 debe realizarse en base a criterios de transparencia, eficiencia y valor económico.

4.5.2 OPTIMIZACIÓN DE MANEJO DE CARTERA DE INVERSIONES NO OPERACIONALES DE CODELCO

Es necesario evitar reducir a la Corporación Nacional del Cobre a ser sólo un instrumento de la política macroeconómica. En el plano del manejo de la cartera financiera de CODELCO, es importante evitar que se conduzca con criterios que no son ni de apoyo financiero a operaciones del giro principal, ni tienen que ver con financiamiento de capital de trabajo, ni constituyen inversiones en activos financieros diversificados que eventualmente sirvieran para hacer un “colchón” financiero que disminuya el riesgo de la operación minera.

Este es un caso de uso por bajo el óptimo de la capacidad financiera de una empresa para fines de política financiera pública, que no guarda relación alguna con su misión ni con el giro de la empresa, ni con el tratamiento de su riesgo específico.

4.6 RETIRO DE EXCEDENTES, TRIBUTOS Y PROGRAMAS DE REINVERSIÓN

CODELCO debe tener una estructura de retiros y una carga tributaria que no discriminen su política e incentivos de inversión con respecto a los de la empresa privada.

De partida, debe eliminarse la Ley N°13.196 que grava sus ventas a favor de las Fuerzas Armadas y que equivale a un retiro de parte del dueño programado inflexiblemente como un porcentaje sobre ventas. Asimismo, debe derogarse el impuesto adicional del 40% que grava sus rentas, que constituye la subsistencia de un tributo ya derogado en el sistema tributario nacional a las empresas privadas.

En reemplazo de este régimen de retiro de excedentes y tributario, que distorsiona la asignación de recursos para CODELCO, debe diseñarse un régimen para el que avanzamos una propuesta que significaría un gran avance con respecto a la situación actual. Esta opción supone los siguientes elementos:

* La aplicación de un impuesto normal de primera categoría.



- * Buscar el diseño de un mecanismo adicional que le permita al Estado contar con los recursos equivalentes a los retiros totales históricos medio, que se ha obtenido vía Ley Reservada N°13.196 y vía el impuesto a la renta D.L. 2.398, pero eliminado el gravamen sobre ventas, y reemplazado ambas categorías de impuesto a la renta por un mecanismo adicional único, basado en el retiro programado de excedentes por parte del Estado.

Este mecanismo debiera producir, como remanente, recursos de inversión, originados en utilidades que quedan después de los retiros totales por parte del dueño, en proporción suficiente para garantizar el nivel medio histórico de inversiones de CODELCO, apoyando adicionalmente la realización de nuevos proyectos de desarrollo.

En esta alternativa se estructura un programa pactado de retiro de utilidades. En el nuevo esquema, el total de retiros programados de utilidades, que el Estado no capitaliza ni reinvierte en la empresa, debiera equivaler en promedio a la carga total actual de recursos que el Estado obtiene en promedio en el esquema vigente, es decir, por la vía de los impuestos vigentes, y adicionalmente contemplar un determinado margen, que guarde relación con las actuales utilidades después de impuestos. Este mecanismo podría también permitir que en el futuro la relación entre retiros y reinversión fuese modificable en función de un programa plurianual incrementado de inversiones de la Corporación.

Esta alternativa modifica la forma en que el Estado obtiene sus recursos de CODELCO, pero no el nivel actual de estos, permitiendo así mantener el nivel de contribución al presupuesto público. No obstante establece un mecanismo, que se puede aplicar en forma flexible y gradual, para modificar la relación entre retiros de excedentes y reinversión para cuando la situación y las condiciones así lo hagan aconsejable.

4.7 REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN

Existe conciencia de que es necesario realizar un análisis sistemático de la estructura organizacional de la Corporación en su conjunto. Esto es necesario por dos motivos:

- a) Para detectar duplicación de funciones entre las divisiones, burocracia e ineficiencias en la asignación de recursos.



- b) Para convertir a cada División en Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.) que sean susceptibles de aplicar un sistema de control de gestión descentralizado.

En primera instancia, es posible pensar en CODELCO estructurada en dos grandes áreas funcionales y analizar funciones dentro de éstas con el fin de aumentar los grados de autonomía y descentralización de las divisiones existentes consideradas ahora, Unidades Estratégicas de Negocios.

Estas dos áreas serían:

- I) Divisiones y Operaciones Existentes y aquellas definidas de Reposición.
- II) Área Nueva Proyectos y Negocios (Explotación, Desarrollo y Explotación Minera; Otros Negocios Relacionados).

Estas podrían considerarse como las grandes áreas de CODELCO considerado como grupo de negocios relacionados. De esta forma se busca:

- I) Introducir criterios de evaluación de rendición de cuentas por Unidad Estratégica de Negocios.
- II) Dotarse de una estructura general más flexible, costo-eficiente y estructurada sobre principios de desarrollo estratégico.
- III) Permitir establecer criterios confiables para una racionalización de activos dentro de CODELCO invertir en nuevos proyectos de desarrollo minero y relacionados que demuestren ser rentables.

CODELCO requiere una modificación profunda de su estructura organizacional, en un nuevo marco institucional, para asegurar su competitividad en el largo plazo. La definición a la que se llegue deberá considerar el objeto social de CODELCO, teniéndose la flexibilidad y el pragmatismo para inventar un diseño organizacional acorde con esta realidad.

En consideración a lo anterior, CODELCO debería mantener Centralizadas ciertas funciones en materias estratégicas comunes a todas las Divisiones, tales como Finanzas, Contraloría y Auditoría, Inversiones, Nuevos Negocios y Comercialización, Investigación y Desarrollo; Gestión Ambiental y la Gestión de Recursos Humanos. Estamos convencidos de que debe superarse el carácter dogmático que ha adquirido la discusión organizacional entre centralización y descentralización. **El criterio orientador principal debe ser que la estructura organizacional debe posibilitar la necesaria flexibilidad y agilidad en la gestión, al mismo tiempo que deben haber garantías sólidas respecto al control y fiscalización de la gestión.**



Seminario Internacional

participación + gobernabilidad + competitividad



V. POR UNA GESTIÓN ESTRATEGICA Y DE EXCELENCIA

En materia de la gestión de la empresa hay todavía muchas rigideces. Algunas se originan en disposiciones legales, pero muchas otras en la cultura misma de CODELCO. No existe todavía una separación clara entre el dueño y los designados por éste para administrar la empresa. La confusión de roles deja difusos los criterios de evaluación y responsabilidad en la gestión. Es necesario avanzar hacia un nuevo régimen de CODELCO que resuelva los temas más candentes de agencia de la Corporación y la doten de recursos de inversión y de una estructura tributaria no discriminatoria, particularmente, en comparación a sus competidores del mundo privado.

En la misma dirección, es necesario poner en pie criterios más estables y tecnificados para el nombramiento del Directorio de la empresa, fortaleciendo su rol y haciéndolo más independiente de consideraciones políticas o de corto plazo.

Asimismo, es preciso continuar avanzando en la descentralización con el objeto de definir cada unidad o división operacional como un centro de costo con verificadores gestión.

También se requiere en forma muy urgente, introducir cambios profundos en las relaciones laborales y la gestión de recursos humano. Para ello es necesario elaborar una estrategia que se aleje del marco confrontacional en beneficios de la integración del sindicalismo y de los trabajadores a una estrategia de desarrollo compartida de CODELCO. Lo anterior se obtiene a través de potenciar los beneficios que se derivan de un programa de desarrollo, que tomo debida cuenta de la necesaria gradualidad para asumir los costos de un proceso de modernización productiva.

Es necesario, también, institucionalizar las relaciones entre CODELCO y los diferentes entes del Estado chileno de manera tal que ambos asuman un compromiso de “desarrollo estratégico” para la empresa. Por desarrollo estratégico, entendemos un programa de mediano y largo plazo para la Corporación que incorpore elementos tales como:

- a. Compromiso con una estrategia idónea de inversiones y su financiamiento para la empresa;
- b. Programa de descentralización;
- c. Una estrategia de desarrollo de nuevos negocios, de acuerdo a la Ley 19.137, dentro y fuera de Chile favoreciendo la asociación con terceros donde ello sea claramente conveniente para el país, la empresa y los trabajadores;
- d. Un programa ambiental;



- e. Un programa de relaciones laborales participativo basado en el respeto y la confianza mutua.

El rediseño institucional de CODELCO y la implementación de un programa de desarrollo corporativo de largo plazo se llevarían a cabo en un contexto económico internacional deprimido. Esto hace aún más urgente el poner en marcha de inmediato la transformación competitiva de la empresa.

5.1 COSTOS UNITARIOS, RESULTADOS, PRODUCTIVIDAD Y DOTACIÓN

El esquema actual de funcionamiento de la Corporación ha inhibido su adecuado desarrollo en varias áreas, en abierto desmedro de su posición competitiva:

- a) La política de explotación de nuevos yacimientos o de yacimientos de reposición ha comenzado con retraso, y está francamente cuestionado por algunos.
- b) El sistema funcional / organizacional de las divisiones es anticuado y no obedece a criterios de centros de gestión. Esto requiere reforma urgente.
- c) No existen indicadores claros de gestión, que permitan fundar políticas correctivas de áreas deficitarias ni que puedan estructurar un programa de externalizaciones selectivas.
- d) El desarrollo tecnológico está retrasado, porque las distintas Administraciones de la Empresa han carecido de una política estratégica sobre Investigación y Desarrollo (I&D).

Por lo tanto, se ha configurado un período que puede durar una parte significativa de esta década, en que CODELCO deberá abordar con decisión y eficacia una senda que conduzca a la recuperación de su competitividad.

Las tendencias de costos y productividad de CODELCO que afectan su posición competitiva tiene como una de sus causas importantes deficiencias en la gestión de la empresa. La caída de las leyes de cobre y las dificultades operativas crecientes forman parte de los datos que todo administrador del negocio minero sabe que se le presentarán en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, si bien son una causa en la pérdida de la posición competitiva, no constituyen la única explicación para este fenómeno. De hecho la calidad y la cantidad del recurso minero (sus leyes de minerales están ubicadas en el tercio superior de la industria), así como el nivel técnico y tecnológico de las instalaciones (si bien persisten problemas de adaptación



de las tecnologías a la realidad de las operaciones) son aún una fortaleza en relación a las empresas de la competencia.

La tarea prioritaria es enfrentar los desafíos por modernizar la gestión de la empresa. La incorporación de nuevos yacimientos mineros a la explotación pueden ocultar, por un tiempo, las ineficiencias de la gestión, pero a la larga ellas volverán a salir a la superficie. Los casos de las Divisiones Tocopilla y de Talleres, por no ser divisiones del giro minero, no entran en esta afirmación.

El actual sistema de costos corporativos y divisionales es un sistema que tiene serias deficiencias y limitaciones. CODELCO tiene un sistema de costos muy agregado que dificulta de manera importante el conocer y detectar las áreas o procesos en las cuales hay ineficiencias y desperdicios.

Para diagnosticar efectivamente la situación de costos de la empresa y explorar en cada uno de sus ítems las posibles rebajas y mejoras que se puedan obtener es necesario desagregar los componentes del costo corporativo y divisional. Una desagregación gruesa de los componentes del costo corporativo y divisional, a ser considerados para cualquier análisis de comportamiento y búsqueda de mejoras, debería contemplar al menos los siguientes ítems:

a) **Estrategia de explotación de los recursos mineros y otros negocios corporativos.**

Un área que presenta importantes potencialidades de rebaja de costos está en el rediseño de las estrategias de explotación de las minas de Chuquicamata (atraso en el desarrollo del lastre) y El Teniente (problemas derivados de las explosiones de rocas en el Sub-6), que hoy tienen gran incidencia en los costos unitarios de producción.

b) **Sistemas de trabajo, usos de los tiempos de trabajo y de los equipos en los diferentes procesos productivos.**

Esta área presenta también un conjunto de posibilidades de mejorías, tal como lo han demostrado acuerdos recientes con trabajadores de la mina en Chuquicamata. Otras áreas, como las de servicios, presentan grandes posibilidades de mejoras con reingeniería de procesos, a partir de nuevas tecnologías y sistemas de gestión.

c) **Ajuste de dotaciones**

d) **Servicios de terceros y externalizaciones**



- e) **Estructura organizacional de la empresa, a nivel corporativo, divisional y en las áreas de trabajo**
- f) **Costos de mantención y administración de campamentos**
- g) **Manejo de inventarios y obsoletos**
- h) **Efectos de las inversiones netas, corporativas y divisionales en los costos y las productividades**

5.2 EXTERNALIZACIONES

Sin perjuicio de la propuesta que se expone enseguida, una efectiva reducción de costos de la Corporación debe apuntar a reducir el volumen de empresas contratistas en ella y de sus dotaciones. El número de trabajadores de esas empresas alcanzaba las 10 mil personas en 1992, en apoyo directo a faenas, sin contar a los contratistas involucrados en la construcción de obras e instalaciones.

Asimismo, debe distinguirse con claridad entre **externalización de funciones** y **externalización de funciones con enajenación de activos**. Las externalizaciones que incluyen enajenación de ciertos activos constituyen, de hecho, una trasgresión de las normas constitucionales que fijaron y consolidaron la nacionalización del cobre. Más grave aún, constituye una descapitalización de CODELCO dado el manejo de los ingresos de la empresa que hace el dueño.

Las externalizaciones requieren ser tratadas con un todo, siempre y cuando exista la clara decisión de emplear la totalidad de los recursos que se obtengan por esas enajenaciones en proyectos de la misma empresa.

Sostenemos que las decisiones sobre externalizaciones deben corresponder a una estrategia de desarrollo de la empresa, conocida y evaluada con los trabajadores, y no en base a definiciones genéricas sobre “giro principal”, que aplicadas dogmáticamente sólo se orientan a la privatización indirecta de CODELCO, ignorando que existen un conjunto de actividades de servicios a la producción y área de carácter estratégico que son críticas para un buen desarrollo de la empresa, que no son externalizables.



Por otra parte bajo respecto alguno de las externalizaciones serán una alternativa válida, cuando éstas se hacen bajo el concepto de competencia social desleal (dumping social), es decir, que la competitividad de los terceros se sustente en condiciones sociales, laborales y previsionales desmedradas para los trabajadores.

De otro lado, es fundamental, para garantizar una evaluación efectiva de las externalizaciones que las áreas analizadas hayan contado con los recursos de inversión necesarios para su buen funcionamiento.

Finalmente, es importante enfatizar que se lleve a cabo una evaluación de las externalizaciones realizadas, comprobando si se han cumplido las metas de reducción de costos y calidad que se esperaba. Ello en razón que se han constado situaciones en que áreas traspasadas a terceros, han debido ser retomadas nuevamente por CODELCO por razones de calidad y/o costo.

Una vez resueltos tales aspectos fundacionales de este tema, la decisión caso a caso de las eventuales externalizaciones debe regirse por, al menos, las siguientes cuestiones:

- a. Suspender todos los traspasos unilaterales de áreas a terceros, de acuerdo a lo estipulado en el acuerdo del 2 de septiembre de 1993, entre CODELCO y la FTC.**
- b. Elaborar un diagnóstico conjunto de cada área.**

Elaborar en conjunto (ejecutivos, supervisión y trabajadores) diagnósticos detallados de las realidades de cada área y sección, y en particular respecto de las cuestiones de calidad, productividad y ambiente laboral. Tal diagnóstico debe ser común, pues hasta ahora se ha ocultado, sistemáticamente, la mala gestión de las diversas áreas. Apoyar este diagnóstico en informaciones y registros de control estadístico confiables para todos los involucrados. Fundar esos diagnósticos en hechos y no en opiniones, que hasta ahora han tenido sesgos ideológicos evidentes más que consideraciones de conveniencia para la empresa.

- c. Generar un ambiente participativo y de confianza.**



Generar un ambiente participativo para que los trabajadores puedan aportar con su experiencia, con su propia práctica experta, al cambio hacia la excelencia y la productividad.

Eliminar el carácter autocrático de los mandos superiores y medios, que desarrollan la gestión por la autoridad formal que les confiere el organigrama, y no por el liderazgo del que conoce personalmente lo que hace cada uno de los trabajadores de su área o sección. Cualquier esquema de participación es ficticio si no hay un cambio real de carácter en el estilo gerencial, es decir, de los jefes en todos los niveles.

d. Introducir los cambios que sean necesarios

A partir de las conclusiones de los diagnósticos, introducir los cambios que sean necesarios en procesos, organizaciones, dotaciones, cadencias y estándares de trabajo, así como establecer remuneraciones con miras a lograr una mayor productividad con excelencia.

e. Evaluar los resultados y tomar las decisiones.

Sólo si después de ese esfuerzo colectivo y responsable, para el que se requiere no sólo acuerdo sino también tiempo, no aumenta la productividad y la calidad, se estará en condición de afirmar que la empresa “no es buena para hacer ciertas labores”, como lo afirman muchos de los ejecutivos corporativos y divisionales. Sólo entonces el “outsourcing” corresponderá a una necesidad efectiva y no a una técnica de administración que lo que hace es ocultar, en lo inmediato, las deficiencias de la gestión y de quienes son pagados para hacerla pero que las agrava en el largo plazo, cuando ya no tienen remedio. En ambos casos, los costos de este tipo de política de pasar a ultranza área a terceros para mostrar rebaja de costos lo pagan los trabajadores. Con inestabilidad laboral en el corto plazo; con pérdida definitiva de su fuente de trabajo en el largo.

f. Asegurar la transparencia del proceso.

Cuando, después de este proceso de búsqueda de un desarrollo consensual de CODELCO, deban hacerse traspasos de áreas a terceros, sigue siendo importante la transparencia, la eficiencia, la calidad de ese traspaso. Son muchas las evidencias de traspasos oscuros y francamente perjudiciales para CODELCO, y que, por lo tanto, siguen afectando los resultados de la empresa. Esos traspasos se han convertido en una verdadera fábrica de nuevos capitalistas, en desmedro de los que se quedan. Un mal proceso de “outsourcing” sigue afectando a los que se quedaron, al futuro de su fuente laboral.

- g. Creación de un sistema racional de Control de Contratos y de Contratistas (Comités Técnicos y Económicos de Contratos).**

5.3 DISMINUCIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Toda empresa eficiente requiere que la toma de decisiones se haga de la forma más expedita posible. Esto es particularmente válido para aquellas empresas de tamaño mayor, con actividades repartidas en distintas unidades separadas por funciones e incluso, geográficamente.

Hay estudios sobre CODELCO que han detectado, a nivel divisional de la empresa, 14 niveles jerárquicos entre el obrero, base de la pirámide, y el gerente de la división. En Chuquicamata se crearon nuevos cargos que llevaron a 18 el número de subgerentes en la división versus tres subgerentes a inicios del gobierno del Presidente Don Patricio Aylwin A., este proceso se ha vivido de manera similar en las otras Divisiones y Oficina Central.

No cabe duda que se hace fundamental reducir los niveles de supervisión. En comparación con sus competidores internacionales, CODELCO tiene mucho más supervisores por obrero, lo que implica una estructura altamente burocratizada e ineficiente.

La modernización de la gestión de CODELCO requiere llevar aparejada una reducción en los niveles jerárquicos de la misma. Existe consenso en que ésta es una de las áreas prioritarias que debe abordar CODELCO-CHILE ya que es, también, una de aquellas en que menos se ha avanzado durante la administración saliente.

5.4 CODELCO Y EL MEDIO AMBIENTE

Los trabajadores tenemos un compromiso vital con al protección del medio ambiente, lo que constituye una responsabilidad social por el mejoramiento de la calidad de vida los trabajadores, sus familias, el entorno y un compromiso con el planeta y las futuras generaciones. Consecuentemente, sostenemos que es fundamental invertir en métodos de producción ecológicamente racionales y, por tanto, representa un objetivo estratégico para la Corporación implementar sus proyectos de inversión de carácter ambiental, habida cuenta que las operaciones de



CODELCO continúan generando altos niveles de contaminación, principalmente de calidad del aire, o que hace necesario destinar los recursos presupuestarios para ejecutar los programas de descontaminación atmosférica en las fundiciones de la Corporación.

Reconocemos y valoramos los importantes avances obtenidos por la actual administración en un área especialmente descuidada y negada por el gobierno militar. La inversión en tecnologías limpias debe ser percibida como una oportunidad y no como un gasto, por lo tanto esta política de responsabilidad ecológica debe continuar profundizándose en los siguientes años, hasta que CODELCO alcance estándares óptimos de control de la contaminación ambiental en las faenas mineras, especialmente cuidadosos se debe ser en el manejo ambiental de los nuevos proyectos mineros.

Por nuestra parte, los sindicatos del cobre asumimos el compromiso de desplegar nuestros mejores esfuerzos en la formación y creación de una conciencia ecológica que se consolide en una verdadera cultura minero de CODELCO de protección del medio ambiente, como asimismo demandamos que la gestión ambiental corporativa y divisional se caracterice por una política de normas y procedimientos internos claros y respetados, capacitación del personal y un adecuado control.

5.5 EXPLORACIÓN GEOLÓGICA EN CODELCO

Las reservas mundiales de cobre, entendidas como el conjunto de reservas confirmadas que están en explotación o tienen la probabilidad de ser explotadas, han aumentado en los últimos 30 años en un 220%, alcanzando en la actualidad alrededor de 620 millones de toneladas métricas.

Si bien las reservas comprobadas de cobre han aumentado significativamente, la tasa de crecimiento de dichas reservas tienden a la baja con sólo dos excepciones en el mundo entero: Australia y Chile. Australia ha visto sus reservas confirmadas aumentar en cerca de 25 millones de toneladas métricas en el curso de última década; Chile, por su parte, triplica esa cifra, con un aumento de sus reservas en cerca de 75 millones de toneladas métricas en igual período.

Lo anterior, según las estadísticas del Centro de Estudios del Cobre y la Minería (CESCO), implican que el horizonte de producción de cobre de Chile a partir del año 1991, es de 68 años, es decir, 20 años más que la producción total proyectada para el resto del mundo.



Es así como nuestro país posee, de lejos, las mayores y mejores reservas de cobre del mundo, superando las 175 millones de toneladas métricas (incluyendo las reservas en manos de privados y del Estado), equivalentes a cerca del 30% de las reservas mundiales totales con leyes que promedian en el 1%.

CODELCO misma, antes del descubrimiento de los yacimientos Radomiro Tomic y Mansa Mina (MM), contaba con reservas propias del orden de las 100 millones de toneladas métricas de cobre fino, luego de haber sufrido una fuerte disminución en su participación relativa durante la mayor parte de los años 80, producto de la fuerte disminución en el presupuesto de exploración de la Corporación. Este presupuesto alcanzó un promedio de apenas US\$2 millones anuales entre los años 1986 – 1989, mientras que en igual período las empresas privadas internacionales destinaron no menos de US\$10 millones cada una.

A partir de 1990, CODELCO ha aumentado fuertemente el presupuesto de exploración dado que se ha reconocido que es un factor esencial del desarrollo estratégico y de largo plazo de la Corporación.

Chile tiene la mejor base minera del mundo y la mayor empresa cuprera del mercado. La exploración geológica requiere ser fortalecida si se desea mantener a CODELCO –CHILE como productor líder a nivel nacional e internacional.

5.6 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Esto abarca aspectos tan disímiles como investigación y desarrollo e introducción de nuevas tecnologías. Hay que incrementar la inversión en Investigación y Desarrollo, tanto en el área de extracción, como en el área de procesos, en especial en hidrometalurgia (lixiviación y lixiviación bacteriana) por sus bajos costos, y en fusión, ya que la línea principal de producción de CODELCO seguirá siendo la de sulfuros, buscando hacer frente a los problemas que se han generado en el mercado de concentrados de cobre y por la necesidad de agregar mayor valor a la producción de CODELCO.

Una breve evaluación de la trayectoria de la Corporación en esta materia arroja lo siguiente:

- 1° Los esfuerzos iniciados con posterioridad a la nacionalización del cobre no fueron continuados, razón por la cual el país ha carecido de una política



consistente y prioritaria en este ámbito, ejemplos de lo anterior son que se redujo el CIMM a través del autofinanciamiento y no se impulsó alternativas de desarrollo en I&D en las Universidades.

- 2° Imperó una serie de esfuerzos individuales, desarrollados en las Divisiones, cuyo mejor resultado fue el CMTT. Por el resto, los esfuerzos más creativos fueron los de adaptación de nuevas tecnologías a la escalas de las operaciones de CODELCO.
- 3° Casi siempre se dispuso de recursos corporativos para las políticas de I&D, del orden de los 15 a 20 millones dólares anuales entre 1976 y 1984. La ausencia de objetivos claros determinó un uso poco eficiente de estos recursos.
- 4° La principal consecuencia de estas conclusiones es que en CODELCO no se desarrolló una cultura del bajo costo, sino que se siguió la política del rentista, confiando en que la calidad de los recursos mineros (leyes de los minerales) resolverían las cuestiones de costos y competitividad.

Hoy en día, la existencia de recursos económico para la I&D en cobre, tanto en minería como en metalurgia, existen. La Universidad de Chile, a través de la ONU tiene recursos del orden de los US\$10 millones anuales en los años 1992 – 93 y de 15 millones de dólares en 1991, que equivale más o menos a la décima parte de todos los recursos para I&D que tiene el país.

El problema gira en torno a los criterios que deben orientar la I&D en CODELCO, es decir, la base técnica y económica que deben orientar los diferentes esfuerzos de investigación y desarrollo. La ausencia de una cultura de bajo costo evidencia la incapacidad de mirar el negocio desde el mercado y no desde las faenas para producir cobre. Se trata de generar una conciencia de que el desarrollo de competitividad y excelencia esta estrechamente relacionada a la aplicación de innovaciones tecnológicas. En otras palabras, una nueva relación investigación-empresa.

En este sentido, se debe generar un doble movimiento. En los profesionales dedicados a las operaciones mineras y metalúrgicas de CODELCO, de que adquieran la conciencia de introducir innovaciones en los diversos procesos. Y, por otra parte, en los profesionales dedicados a la I&D, de que adquieran la conciencia de que la investigación debe dar resultados económicos.

Lo anterior, cambiaría sustancialmente el diseño y la evaluación de los proyectos de I&D relacionados con la industria del cobre. Lo principal parece ser, en esta etapa,



despertar la intención de innovar entre quienes dirigen las operaciones, que los lleve a petitionar I&D en torno a aspectos de los procesos que ellos lideran y controlan.

En este contexto, el Convenio CIMM-División Chuquicamata muestra algunas cuestiones ejemplares en relación a medir la gestión de I&D en sus diversas fases: definiciones, objetivos y evaluaciones de sus avances. Actualmente, existen alrededor de 20 proyectos altamente rentables para CODELCO. Más que una nueva orgánica, se requiere una nueva relación y funcionalidad entre I&D y empresa. Lo que se requiere es aprovechar otra de nuestras ventajas como primer productor mundial de cobre.

Se requiere la centralización de la I&D a nivel corporativo y no la atomización que se impulsó en 1990, que no superó la ausencia de una política estratégica en la administración anterior, a pesar de los logros que pueda exhibir. CODELCO tiene acumulado un gran nivel de expertizaje, que lo puede convertir en un negocio propio y de grandes potenciales para competir a nivel mundial

Igualmente, se requiere una aplicación más intensiva, racional y de calidad de la informática, tanto en procesos administrativos como procesos productivos, que requieren de apoyo experto de nivel mundial, pero no del traspaso a terceros de la funciones de Informática. La noción de “reingeniería de procesos” con la que se están abordando cuestiones de modernización en importantes empresas del mundo, ameritan que se abra una lía de I&D al respecto, distinta de su aceptación más tradicional.

5.7 INCENTIVOS Y CONTROL A LA GESTIÓN

Generar una nueva estructura y cultura organizacional es un objetivo que está en la base de la optimización de gestión. Ello sólo será posible si se crean las condiciones para que los trabajadores actúen en función de dirigir sus esfuerzos al éxito de la empresa, motivados por una mancomunidad de intereses. El éxito de la empresa es el éxito de los trabajadores, los que verán retribuido su mayor productividad en el trabajo con mayores incentivos económicos y, lo más importante, se sentirán estimulados a realizar al máximo sus capacidades y potencialidades.

Una política adecuada de incentivos permitirá elevar el compromiso de los trabajadores con la organización y estimulará el trabajo en equipo y un mayor autocontrol. Avanzar en esta meta requiere entregar reconocimiento a los



Seminario Internacional

participación + gobernabilidad + competitividad

trabajadores e invertir más y mejor capacitación y, lo más importante, incorporar a los trabajadores en el proceso de toma de toma de decisiones.

Un sistema de evaluación de la gestión que valore el esfuerzo, el mérito y el trabajo en equipo, y que sancione el descompromiso y termine con los privilegios en todos los niveles, son todos factores centrales para potenciar un mayor rendimiento laboral.

Finalmente, nos parece adecuada una política que identifica con claridad aquellos puntos de la organización en que se debe mejorar la eficiencia. En este sentido el Sistema de Convenios de desempeño y un sistema de control y evaluación de la gestión debe alcanzar niveles óptimos y darle garantía de equidad y transparencia a todos los trabajadores.



VI. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, RELACIONES LABORALES Y EL SINDICALISMO DEL COBRE

6.1 GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

El proceso de modernización de la gestión como así mismo la expansión y el desarrollo que requiere CODELCO Tienen en los Recursos Humanos a su principal capital. Sostenemos que la viabilidad y el éxito de este complejo proceso está en directa relación resolver adecuadamente la **integración y participación activa de los trabajadores y las organizaciones sindicales en el desafío de hacer de CODELCO-CHILE una empresa estatal líder en eficiencia y competitividad en los mercados internacionales del cobre.**

Dada la globalización de la economía y la rapidez con que las empresas pueden incorporar capital, nuevas tecnologías, nuevos productos, la principal fortaleza de cualquier empresa que quiere permanecer competitiva, en el largo plazo, está en la calidad de sus trabajadores.

Por lo anterior, una gestión de excelencia de Recursos Humanos de la empresa, que incentive el trabajo en equipo, la innovación, la calidad y la realización de los trabajadores como personas, son requisitos indispensables para hacerla altamente competitiva a través del tiempo.

En este contexto desarrollar un clima laboral armónico y optimizar relaciones laborales participativas y de cooperación mutua son objetivos que debe alcanzar la empresa si aspira a un liderazgo sólido en la industria y a impulsar una verdadera modernización.

A más de dos décadas de la nacionalización, los profesionales y trabajadores de CODELCO deben abordar un desafío de envergadura similar a la de esos años: asumir los cambios que la empresa requiere para permanecer competitiva en el largo plazo. En el terreno de gestión de Recursos Humanos, existen desafíos de gran importancia que deben ser abordados de manera prioritaria, los cuales quedaron como tareas pendientes de la administración saliente. Estamos ciertos que las potencialidades de mejorar en ésta área son enormes, para CODELCO, la rentabilidad de invertir en las personas es muy alta.

Tenemos la convicción que es fundamental modernizar la empresa y elevar la productividad de trabajo, dicho proceso debe considerar como uno de sus fundamentos principales la participación, por lo tanto la modernización debe



hacerse con los trabajadores y no contra ellos, en este sentido se deben impulsar políticas laborales que prevengan despidos por transformaciones estructurales y tecnológicas, la política laboral de la empresa debe asignarle una alta prioridad a construir un clima de tranquilidad laboral y de estabilidad en el empleo. Los ajuste de dotación que sean necesarios realizar, deberán hacerse a través de medidas de reconversión laboral y capacitación con retiros realmente voluntarios, jubilación anticipada, reubicación de los trabajadores y disminución natural del personal.

En esta perspectiva la empresa debe realizar sus ajustes en un escenario de expansión y crecimiento con nuevos proyectos mineros que puedan absorber a los trabajadores en los casos que sean necesarios proceder a ajustar la dotación. Si estas políticas se aplican consecuentemente, ello significará una mayor y auténtica identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos, aumentando la productividad, la calidad, la eficiencia y la equidad en la participación de los resultados obtenidos.

Las áreas de Recursos Humanos fueron en el pasado áreas de administración de personal, receptoras de problemas y con bajo poder de resolución y sin un nivel jerárquico adecuado y poco prestigiadas, a pesar de que este rol se ha ido modificando lo cierto es, que resulta fundamental superar las serias deficiencias que existen en la implementación del traspaso de funciones de gestión directa en esta materia a la línea de mando de operaciones.

Por un lado los ejecutivos y jefaturas no tienen la experiencia y la capacitación necesaria para gestionar adecuadamente las políticas de Recursos Humanos, por otro lado, dicha área en las Divisiones dejaron de cumplir esas funciones, el resultado ha sido un aumento de los conflictos seccionales y las dificultades para resolverlos expeditamente.

La separación entre quienes diseñan las políticas de Recursos Humanos y quienes las aplican y deben hacerse responsables de ellas es el problema más grave que afecta hoy a esta vital área de gestión de la empresa. Con todo, la gestión estratégica de Recursos Humanos debe continuar siendo un área centralizada a nivel corporativo al tiempo que debe contar con instrumentos y atribuciones para impulsarlas políticas en esta área.

Una adecuada política de excelencia en Recursos Humanos debe contemplar los siguientes aspectos:

- a. El ajuste de dotaciones que la empresa ha experimentado en el período 1990 – 93 ha representado la disminución de 4.000 personas de la dotación



inscrita, más trabajadores de plazos fijos de Diciembre 1993, respecto de igual mes del año 1989, este tema se ha abordado principalmente a través del ofrecimiento de planes de retiro a trabajadores con licencias médicas reiterativas. Incluso obligo a trabajadores a describir a esos planes a través de la aplicación de la Ley 19.010 artículo tercero.

Sostenemos que este proceso ha afectado especialmente a los roles B y C, pero no han tenido un correlato en ajustar las dotaciones de roles E y A, al no haberse materializado un impulso sostenido para el diseño de nuevas estructuras organizacionales, con menos niveles jerárquicos (las cosas siguen haciéndose como antes) ni para el desarrollo de cargos polifuncionales, asociados a una nueva estructura organizacional “más ágil y liviana” en CODELCO.

El egreso de trabajadores debe centrarse principalmente en incentivar que esos egresos se hagan asegurando el futuro de los trabajadores. En razón de lo anterior debe tenderse a la jubilación anticipada, incentivando el que los trabajadores y la empresa vayan haciendo aportes mayores a los fondos de capitalización de los trabajadores.

- b.** Los trabajadores y sus sindicatos deben participar en la confección de nuevas descripciones de cargos, de nuevos organigramas y de nuevo reglamento de promociones y ascensos, si queremos que la excelencia abarque realmente toda la empresa
- c.** Igual participación debe darse en la fijación de los sistemas de trabajo y de turnos, para cumplir los planes de producción.
- d.** La capacitación constituye en elemento clave para abordar las cuestiones de reconversión, de adaptación a nuevas tecnologías, de promoción y movilidad dentro de la empresa, de desarrollo real de la polifuncionalidad. Hay que asegurar que todos los trabajadores tengan igualdad de acceso a la capacitación
- e.** La política de remuneraciones debe incentivar el logro de calidad y excelencia por sobre el logro de volúmenes de producción, así como el logro de reducciones de costos a nivel de las secciones y áreas. Esto implica establecer sistemas abiertos y con transparencia en las informaciones sobre costos a esos niveles de la empresa.
- f.** La política de protección de los recursos humanos (la prevención de riesgos) debe tener un lugar central en la política de recursos humanos, que

proteja toda la inversión que se hace en la capacitación y toda la experiencia acumulada por los trabajadores.

- g.** La política de prestaciones de salud debe comprender tanto el mejoramiento de los servicios, a través de su reorganización y capacitación del personal, como una campaña educativa a los usuarios para el correcto uso de los servicios médicos.
- h.** En cuanto a la política comunicacional de la empresa ésta debe ser transparente tanto en lo externo como en lo interno. En esta materia se debe impulsar una política coherente, en donde se profundicen los esfuerzos para que la comunicación sea una herramienta de gestión y se caracterice por ser abierta, pluralista y oportuna en todas las áreas de la organización.

6.2 RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales en CODELCO se han caracterizado por la desconfianza y el conflicto. Los esfuerzos realizados en las diferentes Divisiones demuestran ciertos avances. Sin embargo, se requieren un sólido y sistemático trabajo para lograr cumplir el objetivo de establecer, en toda la empresa relaciones laborales de confianza.

En este sentido resulta fundamental la reafirmación del pleno reconocimiento de los sindicatos como representantes autónomos de los intereses de los trabajadores. Se debe reconocer e incentivar los principios de diálogo y concertación entre la administración y los dirigentes sindicales. Este diálogo para ser verdadero debe operar como una verdadera consulta hacia el mundo del trabajo, y no como le mera información de decisiones de tienen el carácter de definitivas. El ideal, será siempre buscar soluciones de común acuerdo, lo que no compromete la independencia de las partes.

- a.** Queremos de una mayor participación de los trabajadores en todas las cuestiones relativas al desarrollo de la calidad en las labores productivas. Hay que propender al establecimiento de grupos de trabajo con supervisores, capataces y trabajadores con autonomía dentro de las faenas (guardias, cuadrillas) que puedan desarrollar a su interior la polifuncionalidad con inventivos, los ritmos de trabajo y la calidad de sus labores.



- b. Esta participación debe extenderse a las cuestiones de relaciones laborales a nivel del área y de las secciones. Debe establecer una instancia superior frente a la cual apelar respecto de las sanciones que se apliquen contra los trabajadores, si estos creen ser perjudicados por ellas.

6.3 EL SINDICALISMO DEL COBRE

El movimiento sindical del cobre está enfrentado a un desafío histórico de singular importancia. En efecto, los sindicatos mineros debemos ser capaces de construir una estrategia que, por un lado reafirme con gran voluntad y decisión nuestros principios fundacionales que son: solidaridad, unidad, autonomía y justicia social para los trabajadores. Además se debe legitimar con las nuevas generaciones nuestras herramientas históricas de lucha como son: la organización, la movilización y la participación de nuestros afiliados, las cuales han hecho posibles conquistas sociales, económicas y culturales que debemos saber valorar y defender. Por último tenemos que dar cuenta del proceso de profundas transformaciones que ha vivido el mundo, nuestro país y la empresa, elaborando nuevas y creativas respuestas a las necesidades que el tiempo de hoy y mañana nos exige. Ello con el claro norte que el rol esencial de los sindicatos es representar y defender los legítimos derechos e intereses de sus asociados.

Conjugar este doble desafío es una tarea que implica enfrentar enormes dificultades en todos los planos. De partida las concepciones ultraliberales hoy tan en boga cuentan con el poder económico que les da el mundo empresarial y financiero cuyo afán principal sigue siendo el lucro. Por otra parte el individualismo y el exacerbado consumismo de esta sociedad ha producido un impacto innegable en la conciencia de los trabajadores, lo que hace mucho más difícil hoy por hoy la acción sindical concertada, por otra parte el movimiento sindical es objeto de permanentes presiones personalistas o partidistas que buscan instrumentalizarlo y poner a los sindicatos al servicio de intereses ajenos a los trabajadores, causando un daño enorme al pilar fundamental de la organización sindical, como es su unidad.

Históricamente las relaciones entre la empresa y los sindicatos en la Gran Minería del Cobre han sido antagónicas. La Administración de la empresa ha percibido y actuado hacia los sindicatos conciben a la parte empresarial, como su principal enemigo, cuyo único afán es aumentar las utilidades, a costa de los derechos socioeconómicos y laborales de los trabajadores.

CODELCO, si aspira a transitar hacia una verdadera empresa moderna, debe superar este antagonismo ineficaz, ya que por un lado, no ayuda a mejorar la competitividad de la empresa, y por otro no garantiza la estabilidad laboral de los trabajadores ni sus derechos.

En esta perspectiva, pensamos que es posible y necesario superar esta lógica confrontacional, a condición que se recuperen las confianzas y se reconozca la importancia de construir un amplio programa de participación laboral en donde se combinen y armonicen las aspiraciones de ambas partes.

Dicho de manera simple, sindicatos grandes y fuertes, pueden conseguir que las empresas sean más fuertes. En el mundo actual, quienes han transitado por este camino complejo y difícil, han alcanzado éxitos importantes en sus procesos de cambio y modernización; por el contrario quienes han querido eliminar a los sindicatos han fracasado en sus intentos pseudo modernizadores. Los sindicatos pueden y deben ser una herramienta eficaz para integrar a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, sobre todo en aquellas decisiones que afectan a sus vidas laborales.

Por otra parte, los sindicatos deben reconocer que la estabilidad laboral presente y futura de sus afiliados, como asimismo las remuneraciones e incentivos, dependen de la sustentabilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

En esta lógica de reconocimientos mutuo y cambio real de actitud, es la clave para construir un sistema de relaciones laborales participativo y eficaz que permita elaborar iniciativas de trabajo en conjunto, que se oriente a la consecución de metas que debieran ser compartidas, como son la estabilidad laboral, la eficiencia, la calidad, la productividad y la equidad social.

El tema que está planteado es recrear el protagonismo sindical, a través de una acción consecuente y propositiva, la que implica necesariamente recomponer el movimiento sindical del cobre actual. Ello conlleva tecnificar el movimiento sindical e invertir en la capacitación de los trabajadores y sus dirigentes. De concretarse lo anterior, se habrá dado un paso muy importante en el objetivo de fortalecer la credibilidad, confianza y respaldo de nuestros asociados.

Finalmente, lo anterior lo lograremos si desarrollamos una activa labor sindical que interprete y conduzca a los intereses de los trabajadores del cobre, en armonía con los intereses nacionales. En este sentido, nuestra responsabilidad social debe ser asumida con coraje y gran decisión, teniendo claro que nadie posee la verdad absoluta y que dicha verdad se construye con el aporte y el respeto a las diferentes

posiciones que legítimamente tienen el propósito de construir y aportar en positivo al fortalecimiento de nuestra fuerza sindical.



VII. CONCLUSIONES

La Federación de Trabajadores del Cobre está a favor de alcanzar un compromiso histórico en pro de una modernización consensual de CODELCO – CHILE. En este sentido somos partidarios de concordar un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, que lleve a cabo las transformaciones que son necesarias para optimizar la gestión de la empresa en un escenario de expansión y desarrollo moderno y competitivo de la empresa. Sin embargo, la necesaria modernización y transformación competitiva por la que debe atravesar la corporación requiere el compromiso simultáneo del Estado de Chile, en tanto dueño, representado por las autoridades de gobierno correspondientes, de la administración superior de la empresa junto a la de sus trabajadores.

La modernización de CODELCO no pasa solamente por la disminución de su dotación, sino también por una política de inversiones de parte del dueño, consecuente con los requerimientos de la empresa. A su vez, la inversión por sí sola no garantiza la competitividad de la empresa si no se trabaja simultáneamente en mejorar radicalmente su gestión, su diseño organizacional, sus relaciones humanas y laborales.

La FTC, a través de este documento, aspira no sólo a estar a la altura de las circunstancias, sino superarlas, con propuestas serias que constituyan un aporte real al desarrollo de CODELCO a las puertas del Siglo XXI.

Esperamos firmemente que nuestros interlocutores tengan nuestras mismas motivaciones que no son otras que el interés de Chile y los chilenos. **Sólo así se hará realidad la producción de CODELCO como la mayor y mejor empresa nacional que decidió la nacionalización de la mayor fuente individual de ingresos de Chile: La Corporación Nacional del Cobre de Chile.**