II PROPUESTA NACIONAL

DE LOS TRABAJADORES DEL COBRE

PARA EL FUTURO DE CODELCO - CHILE

2006 - 2015

FTC
FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE
Chile

II PROPUESTA NACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL COBRE PARA EL FUTURO DE CODELCO CHILE PERIODO 2006 – 2015

Junio 2006

INDICE

1. PRESENTACIÓN 4

2. BALANCE DE UN PERÍODO 6

3. VIGENCIA DE LA NACIONALIZACIÓN DEL COBRE Y DEFENSA DE LA PROPIEDAD ESTATAL DE CODELCO CHILE 9

3.1 Significado y vigencia de la Nacionalización del Cobre 9

3.1.1 Significado de un hecho histórico 9

3.1.2 Resultados de una decisión acertada 9

3.2 Reafirmamos la defensa y expansión del patrimonio público invertido en CODELCO frente a la alternativa privatizadora 10

3.3 Asumimos con decisión nuestro desafió histórico 13

4. EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y PERSPECTIVAS PARA LA INDUSTRIA 14

4.1 Análisis y tendencias a largo plazo de los precios del cobre 15

5. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE CODELCO 17

5.1 Análisis externo: determinación de oportunidades y amenazas 17

5.1.1 Oportunidades 17

5.1.2 Amenazas 17

5.2 Análisis interno: determinación de fortalezas y debilidades 18

5.2.1 Fortalezas 18

5.2.2 Debilidades 18

6. ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO 20

6.1 Filosofía corporativa 20

6.1.1 Visión 20

6.1.2 Compromisos de CODELCO con sus trabajadores y la sociedad: 20

6.1.3 Valores y principios compartidos en CODELCO 21

6.2 Estrategia general de desarrollo 21

6.2.1 Ámbitos para la misión de CODELCO 21

6.2.2 Misión 22

6.2.3 Ejes estratégicos corporativos 22

7. MODELO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO 22

7.1. Marco conceptual y valórico 22

7.2 Misión del desarrollo humano y objetivos estratégicos 24

7.3 Sistema desarrollo de la organización 25

7.3.1 Gestión de dotaciones 25

7.4 Sistema desarrollo de las personas 26
7.4.1 Aspectos fundamentales del modelo: 27
7.5 Sistema relaciones laborales y calidad de vida 29
7.5.1 Desafíos futuros en relaciones laborales y calidad de vida 31
7.5.2 Relaciones laborales 31
7.5.3 Calidad de vida 31
7.6 Visión de futuro de la gestión del desarrollo humano 32
7.7 Gestión dotacional de trabajadores contratistas 33
7.8 Participación, Alianza Estratégica y rol de las organizaciones sindicales 35
7.8.1 Vigencia y desafíos del sindicalismo del cobre 35
7.8.2 Profundización de la Alianza Estratégica y relaciones laborales participativas 36
8. MODERNIZAR LA INSTITUCIONALIDAD DE CODELCO EN EL MARCO DE LA PROPIEDAD ESTATAL: UNA REFORMA IMPOSTERGABLE PARA UN NUEVO GOBIERNO CORPORATIVO 38
8.1 Derogación Ley Reservada N°13.196 de las Fuerzas Armadas y el D.L. 2.398 40
9. PRODUCCIÓN, COSTOS Y PRODUCTIVIDAD 40
9.1. Producción 40
9.2. Costos y productividad 41
10. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO 42
10.1 Evaluación del sistema de gestión de inversiones 42
10.2 Demanda inversional y los desafíos del futuro 44
10.2.1 Endeudamiento y estructura de financiamiento futuro 44
10.2.2 Propuesta de cartera inversional en divisiones 46
11. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 46
12. EXPLORACIONES GEOLÓGICAS 48
13. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 51
14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 52
15. RESUMEN Y CONCLUSIONES 54

1. PRESENTACIÓN

Transcurridos doce años desde que la Federación de Trabajadores del Cobre dio a conocer su "**Propuesta Nacional de los Trabajadores para el Futuro del Cobre Chileno"**, hemos considerado necesario reflexionar colectivamente para hacer un balance del camino recorrido y renovar nuestra mirada de largo plazo, teniendo presente las profundas transformaciones que ha vivido CODELCO y las que se anticipan, ocurrirán en el futuro.

La Propuesta Nacional I presentada el año 1994, fue un documento que hizo historia y cuyos contenidos centrales continúan plenamente vigentes. Este texto fue elaborado de manera participativa por el movimiento sindical del cobre, en un contexto socio histórico mundial y en un entorno político y mediático nacional, fuertemente cargado a favor de la privatización de CODELCO, cuestión que se agudizó con las millonarias pérdidas al patrimonio fiscal, ocasionadas por el fraude denominado "Davilazo", ocurrido en los últimos meses de la gestión Noemí - Pacheco.

El gran mérito de la FTC fue levantar en un entorno adverso, una propuesta técnicamente sólida que se constituyera en una alternativa viable al modelo privatizador de corte neoliberal, sosteniendo con argumentos válidos y compromisos serios una idea fuerza esencial: "**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".**

Al hacer esta Propuesta, la FTC demostró por un lado, su visión estratégica, y por otro, su audacia y responsabilidad para hacerse cargo del desafío de enfrentar el deterioro de la capacidad competitiva de CODELCO y de las ineficiencias que cruzaban la gestión empresarial. De este modo, sostuvo su clara disposición favorable a pactar una **Alianza Estratégica**, cuyo gran desafío era defender y darle un impulso a la Nacionalización del Cobre. Este desafío fue favorablemente acogido en 1994 por el Presidente Ejecutivo, don Juan Villarzú quien se reúne con la FTC y plantea que comparte en un 90% la visión sindical y señala su disposición a dialogar y buscar acuerdos con el fin de superar las diferencias, iniciándose así, un proceso de diálogo y pacto social, que estimamos fue positivo para el país, la empresa y sus trabajadores.

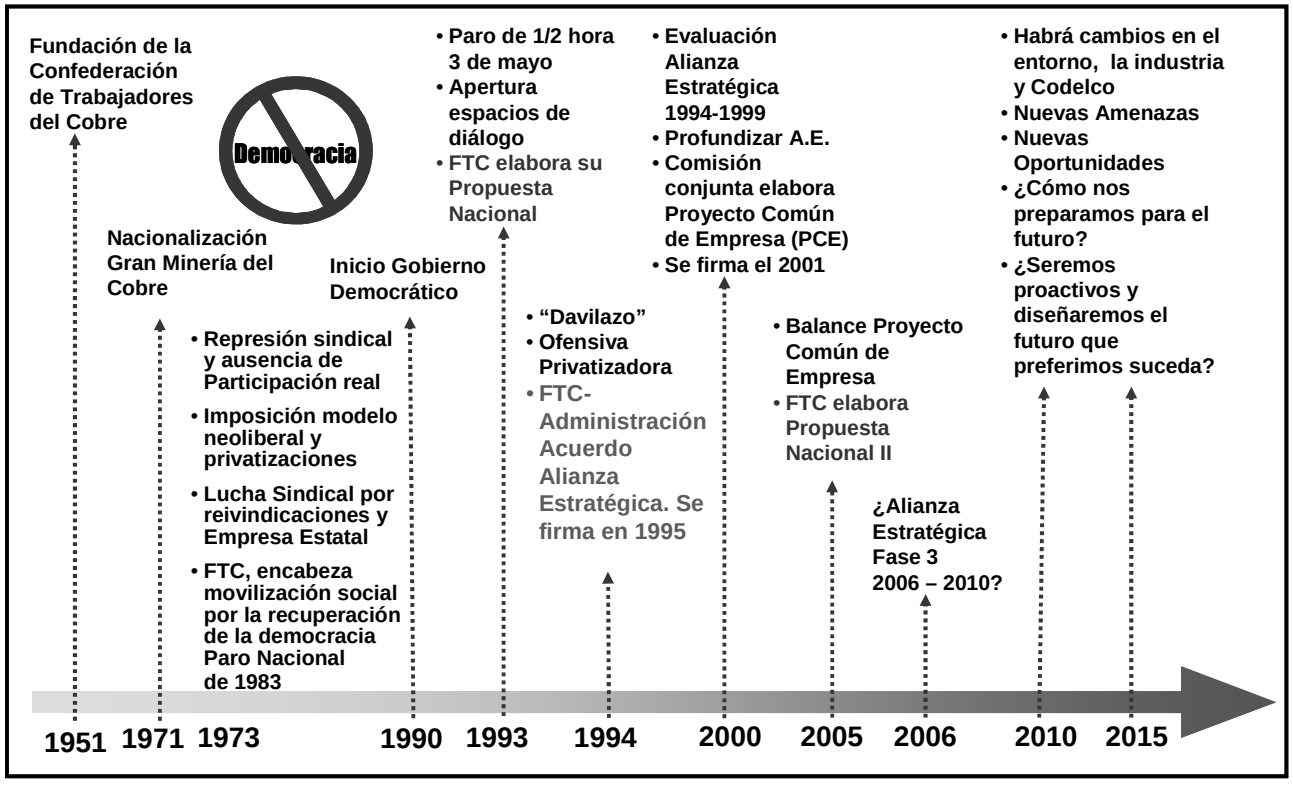
Doce años después, el 57° Congreso Nacional de la FTC, realizado en mayo de 2006, aprobó la II Propuesta Nacional de los Trabajadores del Cobre para el Futuro de CODELCO Chile 2006 – 2015. Este proceso comenzó un año antes con el mandato del 56° Congreso Nacional, que acordó que una Comisión integrada por dirigentes de base y coordinada por el Consejo Directivo, elaborara un documento base para la discusión, y proposiciones por parte de las Zonales y Sindicatos Base. Posteriormente, el 57° Congreso Nacional en un participativo y enriquecedor trabajo de Comisiones y del Plenario, procedió a aprobar por la unanimidad de los congresales, los contenidos e ideas fuerza que se debatieron. Al mismo tiempo, se acordó que el texto final fuera revisado por los dirigentes de base y su aprobación lo adoptara un Consejo Directivo Nacional Ampliado a los presidentes Zonales y de Sindicatos Base, el

cual se realizó exitosamente, el 21 de junio de 2006.

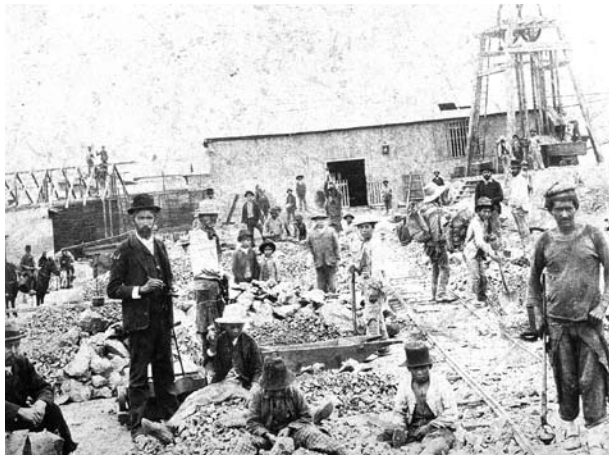
Aprobada esta carta de navegación estratégica elaborada por la FTC, la ponemos a disposición de la Presidenta de la República, quien asume la representación del dueño de CODELCO, que son todos los chilenos, en su calidad de representante máxima del Estado. Del mismo modo, entregaremos esta Propuesta Nacional a los máximos representantes del Poder Legislativo, Administración Superior de la Corporación, Organizaciones Sindicales, Sociales y Gremiales Nacionales, Partidos Políticos, Universidades e Instituciones Internacionales y otras, y simultáneamente, a los Trabajadores de base.

Finalmente, por su importancia estratégica, adjuntamos el acuerdo suscrito entre la actual Presidenta de Chile, Dra. Michelle Bachelet y la Federación de Trabajadores del Cobre, donde las partes comprometen un conjunto de directrices sobre el futuro de CODELCO Chile, que a juicio nuestro, son plenamente coherentes con los contenidos expresados en esta **"II Propuesta Nacional para el Futuro de CODELCO Chile"**, los cuales esperamos sean analizados y considerados por la Presidenta de todos los chilenos y por las autoridades designadas por ella en la Corporación Nacional del Cobre de Chile.

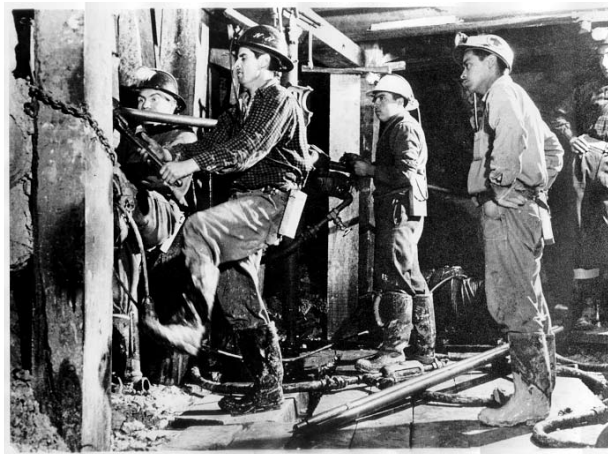
LAS PERSONAS O INSTITUCIONES QUE NO TIENEN HISTORIA NI UN PROYECTO DE FUTURO NO TIENEN IDENTIDAD



NUESTRA HISTORIA EN IMAGENES



Mineros en plena faena durante la explotación Norteamericana.

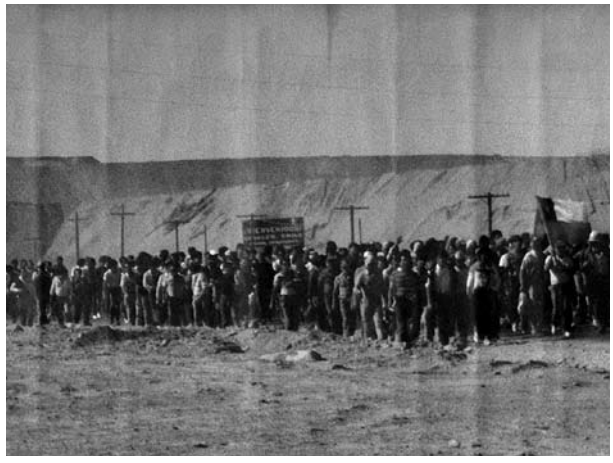


Cuando el Cobre aún no era el sueldo de Chile.

Dirigentes Confederación de Trabajadores del Cobre junto al presidente Allende en el Congreso de Machalí, para apoyar proyecto de Nacionalización del Cobre.

Presidente Salvador Allende anuncia Nacionalización del Cobre (11 de Julio 1971).

Roberto Carvajal (Sec. Gral. CTC) y Emilio Torres (Pte. CTC) junto al cardenal Raúl Silva Henríquez (1983).



Marcha de los trabajadores de Chuquicamata (Octubre de 1985).

Directiva de la Federación de Trabajadores del Cobre junto al Presidente Patricio Aylwin (1990).

El ex Presidente de la CUT, Manuel Bustos en el primer congreso de la FTC luego del retorno de la Democracia (1990).

Marcha de Trabajadores, Rancagua a Santiago (Agosto 1991).

Directiva FTC, durante el paro de 1993, en el frontis de Casa Matriz.

Congreso Nacional Ordinario FTC, realizado en Canelo De Nos, donde se aprueba la I Propuesta Nacional de los Trabajadores (1994).

Acto inauguración oficial División Mina Radomiro Tomic, un logro histórico de la Alianza Estratégica (1998).

El ex Presidente Eduardo Frei, saludando al presidente de la FTC Raimundo Espinoza, durante la inauguración del proyecto expansión de Andina (1999).

La directiva de la FTC junto a la entonces candidata presidencial Gladys Marín (1999).

Firma Proyecto Común de Empresa (PCE) de Codelco 2000-2006.

Dirigentes de la FTC, junto a la administración entregando los exitosos resultados del PCE al ex Presidente Ricardo Lagos (2006).

La Comisión Propuesta Nacional, en reunión de trabajo junto a Dirigentes de Base.

Plenario 57 Congreso Federación Trabajadores del Cobre, se aprueba II Propuesta Nacional.

2. BALANCE DE UN PERÍODO

En la primera fase de la Alianza Estratégica (1994 – 1999), que llamaremos de **Modernización y Desarrollo**, se alcanzaron logros de gran importancia estratégica, tales como: Implementación de un plan inversional multianual de más de US$ 3.600 millones, que hicieron posible la expansión de Andina, la aprobación y posterior ejecución del emblemático proyecto de Radomiro Tomic, que pasó a ser la primera División iniciada íntegramente con capitales propios y profesionales chilenos, transformándose en el yacimiento de minerales oxidados más competitivo del mundo. También se alcanzaron con creces los objetivos de recuperar la competitividad. En efecto, la producción creció en 370 mil tmf, la productividad de la dotación propia creció en un 84% y los costos se redujeron en más de 20 c/lb, cuando los compromisos eran aumentar en un 50% la productividad y reducir los costos en 10 c/lb respectivamente.

La segunda fase de la Alianza Estratégica (2000 – 2006) corresponde al **Proyecto Común de Empresa (PCE)**. En este período, se plantea un doble objetivo: en el largo plazo, maximizar el valor económico de CODELCO, y en el corto plazo, maximizar las transferencias al Estado. En este ámbito, el PCE comprometió la exigente meta de duplicación del valor económico e incrementar los excedentes anuales, bajo el supuesto de precios del cobre comparables. Los resultados muestran que se cumplió el compromiso de duplicar el valor, tal como lo acreditó la empresa internacional Goldman Sachs, que estableció como valor líquido de CODELCO para su dueño, el rango de 24,5 a 27,5 mil millones de dólares, al mismo tiempo, los excedentes efectivamente crecieron en el período. En definitiva, se cumplieron las metas económicas que benefician al Estado de Chile.

Por otra parte, resulta esencial para la FTC evaluar objetivamente los resultados que estos acuerdos han tenido para el bienestar de los trabajadores que representamos. A este respecto, hacemos un resumen del balance del impulso estratégico N° 2 del PCE: “Desarrollar el potencial de las personas, la gestión participativa y profundización de la Alianza Estratégica”, cuyo cumplimiento debe ser evaluado tanto en términos de logros y avances en su cumplimiento, como de no logros y tareas pendientes.

Logros Impulso Estratégico N°2

- Diseño conjunto y aplicación de un modelo e instancias de Gestión Participativa que han implicado consensos en la definición de políticas, mediante la influencia recíproca, los que se han traducido en Protocolos y Actas de Acuerdo.
- Estabilidad laboral: 3.583 Soluciones Dotacionales = 643 Reconversiones, 996 Reubicaciones y 1.956 Egresos Voluntarios, en el marco del Protocolo de Estabilidad Laboral con Competitividad.
- CODELCO dispone de un modelo integral de Desarrollo de las Personas, que ha significado entre otros puntos, avances reales en el Desarrollo de Carrera, en sus diferentes proyectos: Plataformas de Desarrollo, Identificación y Acreditación de Competencias, Elaboración y firmas de PDI, Formación Permanente, Gestión del Desempeño y Sistemas de Información. Un dato duro

en esta materia se refleja en lo que se invierte en capacitación en CODELCO. Se pasó de 5 millones de dólares en 1994, a 16 millones de dólares en 2005.

- En materia de compensaciones los trabajadores vieron mejorar sus condiciones, en concordancia con su aporte a los buenos resultados de la empresa. En este período, vale decir entre 1999 y 2005, los trabajadores tuvieron un crecimiento medio de sus remuneraciones del 4,3 %, y en cuanto al costo laboral, su crecimiento medio fue de un 7,0%.
- En materia de Calidad de Vida, el logro más tangible aparte de las políticas consensuadas en este ámbito, es la implementación de la Comunidad Virtual que significó 13.000 trabajadores con conexión a Internet y al Portal Aldea Minera, de los cuales 11.515 trabajadores adquirieron su computador a través de este proyecto. Finalmente, valoramos la integración a los Convenios de Desempeño de la dimensión de Calidad de Vida.

No logros Impulso Estratégico N°2

- La FTC considera que han existido debilidades en el Proceso de Implementación de los acuerdos y políticas consensuadas en la estructura del Proyecto Común de Empresa. Esta brecha e insatisfacción, es importante en el tema prioritario de Desarrollo de Carrera laboral.
- Está pendiente y no existe acuerdo sobre un nuevo modelo de Compensaciones.
- Problemas de liderazgo en la línea, expresado en el desalineamiento de una parte de la administración superior y de la supervisión con el PCE, que implica que un conjunto de ejecutivos y supervisores no crean ni practiquen un estilo de gestión participativa, coherente con el modelo de Alianza Estratégica.
- En Calidad de Vida, existe retraso en la implementación por parte de las Divisiones de las políticas consensuadas sobre alcohol y drogas, deportes y recreación, y está pendiente firmar el acuerdo sobre una política de desarrollo cultural.
- Debilidad en la gestión de la salud ocupacional, que conllevó un crecimiento de las enfermedades profesionales, materia que se ha ido revirtiendo en los últimos años de implementación del PCE, debido al accionar de la comisión “Enfermos Profesionales” y de la dirigencia sindical de base.
- Falta de unidad de criterios en las Divisiones para regular la movilidad intradivisional que genera problemas de equidad interna y hace inconsistente la orientación estratégica de CODELCO como una sola empresa.
- Debilidad en la gestión laboral de trabajadores contratistas

En el tercer pilar, referido a la **Sustentabilidad**, CODELCO logró avances significativos, tales como: Certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001, reporte de sustentabilidad, mejoramiento de indicadores de accidentalidad y la consolidación de CODELCO como la empresa socialmente más responsable del país, sin dejar de desconocer las debilidades en la gestión de terceros.

En definitiva, CODELCO hizo realidad su foco en la creación de valor, utilizando y

compatibilizando sus tres palancas de creación de valor: gestión de sus activos, de sus personas y de la sustentabilidad.

En este proceso de transformaciones profundas vivido en CODELCO, nos parece importante hacer una mención especial a cambios que han calado hondo en el corazón de los trabajadores y sus familias. Específicamente nos referimos a los trabajadores que debieron ser trasladados por el cierre de los campamentos de Chuquicamata y Potrerillos. Ambos traslados se han originado por mayores exigencias ambientales, protección de la salud de las personas y también para hacer viable el negocio en el largo plazo, dadas las nuevas exigencias.

Sin duda, estos cambios producen sentimientos encontrados. Por un lado entristece dejar una tierra que tiene una historia asociada a una forma de vida más comunitaria, más solidaria, y más unida a luchas sindicales en que estos valores se expresaban con mayor claridad. Por otro, se entiende que es un paso positivo, ya que los trabajadores no vivirán en viviendas prestadas, haciéndose propietarios de sus casas, al igual que se valora que los traslados impliquen mejor salud y calidad de vida, sin dejar de expresar cautela ante el encuentro con un mundo más individualista y consumista que trae nuevos problemas, tales como el sobre endeudamiento y un mayor estrés laboral, que redunda en un debilitamiento del compromiso activo de los trabajadores con la actividad sindical.

Al hacer un balance global de los resultados concretos alcanzados en este período de 12 años, nos asiste la profunda convicción que el camino elegido y recorrido ha sido el correcto, más allá de los costos que el movimiento sindical del cobre indudablemente ha pagado para mantener esta empresa en manos 100% del Estado de Chile. Ello porque, indudablemente el balance global neto es ampliamente positivo, sin que por ello, se desconozcan aspectos negativos y tareas pendientes, los cuales se reflejarán en el desarrollo de esta propuesta de cara a los desafíos futuros.

Esta evaluación del mundo sindical del cobre, debe contrastarse con la percepción de los trabajadores. No tenemos dudas que un grupo importante de trabajadores desconoce el grado de cumplimiento de los objetivos perseguido por la FTC, con el modelo de relaciones laborales de la Alianza Estratégica. Por lo tanto, resulta imprescindible transmitir los elementos de juicio y las convicciones que se han formado los dirigentes sindicales sobre los logros del proceso.

En síntesis, esta segunda Propuesta Nacional, es expresión de una disposición inequívoca de la Federación de Trabajadores del Cobre, para reflexionar colectivamente sobre sus propios procesos de desarrollo a través de su historia, teniendo una actitud positiva para ser transparentes con nuestros objetivos, logros, dificultades y errores que todo esfuerzo humano conlleva, siendo proactivos para proyectar el futuro que deseamos ocurra, participando en el desarrollo sostenible de CODELCO como empresa del Estado de Chile.

3. VIGENCIA DE LA NACIONALIZACIÓN DEL COBRE Y DEFENSA DE LA PROPIEDAD ESTATAL DE CODELCO CHILE

3.1 Significado y vigencia de la Nacionalización del Cobre

3.1.1 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 la práctica, la culminación de largas jornadas de lucha por la independencia económica y por la plena soberanía nacional.

A partir de 1973, durante la dictadura militar, comienza un proceso de apertura a la inversión extranjera en la gran minería, que sienta las bases para un progresivo aumento del control privado en este sector (DL 600, Código de Minería y Ley Minera sobre concesión plena). En democracia, durante la década del noventa, se observan las mayores inversiones privadas en minería, que desplazan a la minería estatal a un segundo lugar en su participación en la producción de cobre a nivel nacional. **CODELCO, como único referente de la nacionalización, representa en 1971 el 100% de la producción de la gran minería del cobre, pasando a un magro 32,5% el 2005; no obstante, triplicar su crecimiento absoluto de la producción, pasando desde 600 mil toneladas en 1971 a 1.728.000 toneladas en 2005**.

3.1.2 Resultados de una decisión acertada

CODELCO – Chile, única empresa donde subsiste la gran minería nacionalizada, ha sido pilar principal en el desarrollo económico y social del país, aportando desde 1971 hasta el año 2005, por concepto de exportaciones, **119.867** millones de dólares. En el mismo período generó una contribución al Fisco por **44.081** millones de dólares, ambos valores en moneda de 2005 corregidos por el IPM de EE.UU. Asimismo, acumuló inversiones para el período, por una suma de **19.266** millones de dólares, y su producción fue de **39,2** millones de toneladas métricas de cobre fino durante este período. Y también generó empleos de calidad directos, que para estos 35 años, alcanza un promedio de **23.480** trabajadores propios. Finalmente, desde 1985 a 2005, CODELCO ha representado en promedio 3,6% del PIB de Chile.

Todos estos extraordinarios resultados, esta gran empresa estratégica los ha logrado, en el marco de una política de reparto de utilidades del orden del 100% para el dueño, financiando por tanto, su plan de inversiones a través de las depreciaciones, provisiones, gastos diferidos y endeudamiento en los mercados financieros internacionales y nacionales. Con todo, CODELCO sigue siendo una empresa financieramente sólida, con amplio acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo en todo el mundo, alcanzando una clasificación de riesgo de AA, que la sitúa dentro de las dos primeras empresas productoras de cobre en el mundo, alcanzando un costo de fondos por

debajo del obtenido por el bono del tesoro público.

En este período, CODELCO ha llegado casi a triplicar su producción, manteniéndose como el primer productor de la industria, con una participación actual en el mercado del orden de 15% en la producción de cobre mundial, cuestión que perfectamente puede elevarse ya que posee alrededor de 17% de las reservas conocidas de cobre en el mundo.

Más importante aún, es el hecho que CODELCO ha sido un productor altamente competitivo y de bajos costos netos a cátodos, ubicándose dentro del primer cuartil de la industria mundial en creación de valor, de acuerdo al índice de Standard & Poor's.

Finalmente, debe agregarse que alrededor de CODELCO existe un conjunto de empresas vinculadas al área técnica, industrial y financiera, que generan un movimiento multiplicador considerable.

3.2 Reafirmamos la defensa y expansión del patrimonio público invertido en CODELCO frente a la alternativa privatizadora

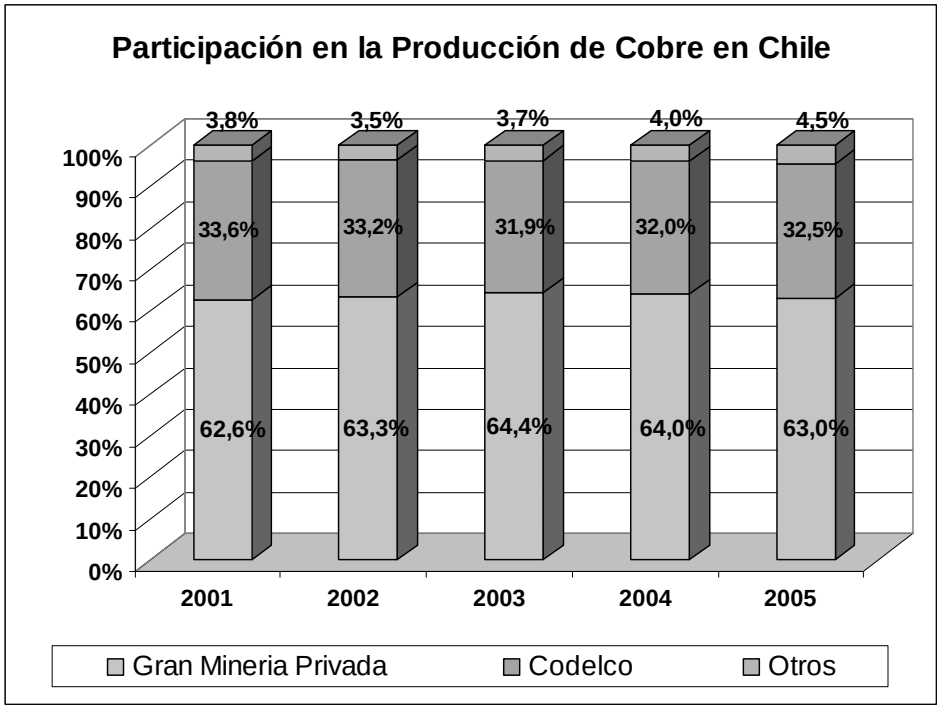
En el año 1994 después del "Davilazo", se agudizaron las presiones por privatizar CODELCO Chile y asfixiar su desarrollo. En ese contexto, la FTC plantea que la mejor alternativa para el país y los intereses de las grandes mayorías nacionales, se resguardan con la continuidad de CODELCO como una empresa 100% en manos del Estado y fundamentalmente con una estrategia de desarrollo que aproveche todo el potencial de la enorme base minera de la Corporación. En esa época, el país fue testigo del debate sobre la venta de CODELCO en una cifra del orden de 6.000 a 8.000 millones de dólares, planteada por los centros de pensamiento neoliberal ligados a la derecha, como el Instituto Libertad y Desarrollo; en contra de la alternativa defendida por la Federación de Trabajadores del Cobre de expandir CODELCO, especialmente a través de sus yacimientos de reposición, mediante el financiamiento de un plan de inversiones multianual.

A la luz de los resultados, la alternativa planteada por los trabajadores le ha significado al Estado percibir, por aportes al Fisco, entre 1994 y 2005, más de 14.980 millones de dólares y valorizar a CODELCO en más de tres veces el precio de venta propuesto por la derecha en 1994. De ahí que planteamos con fuerza al país, que el tema de la propiedad estatal de CODELCO no está en discusión, y su crecimiento no puede ser esgrimido como excusa para la incorporación de capitales privados.

A pesar de estos contundentes e indesmentibles antecedentes, en los últimos dos años, los chilenos hemos sido testigos del resurgimiento de presiones por parte de la derecha económica y política, al igual que algunos actores de la Concertación, para poner en tela de juicio la propiedad estatal de CODELCO.

Lo anterior se suma al hecho que, a partir de la década de los noventa, se despliega en el país un fuerte crecimiento de la gran minería privada del cobre, que desplaza a CODELCO, de una participación en la producción total, de 75% en 1990 (1.195.300 tmf), a sólo 32,5 en 2005 (1.728.000 tmf). El gráfico N°1 da cuenta de la participación de CODELCO y los privados en la producción de cobre, los últimos cinco años.

Gráfico N°1



Fuente: Cochilco

En este período, la producción de la minería privada fue superior en un tercio a la producción de CODELCO. Este crecimiento fue notorio a partir de 1998, cuando la producción de la gran minería privada alcanzó una cifra superior a los 2 millones de toneladas de cobre, contribuyendo así, a la sobre oferta producida en los mercados durante el sexenio 1998 – 2003 que, junto a la caída de la demanda por la crisis asiática, generaron un ciclo negativo en los precios observados en los mercados internacionales, con la consiguiente pérdida patrimonial para el país.

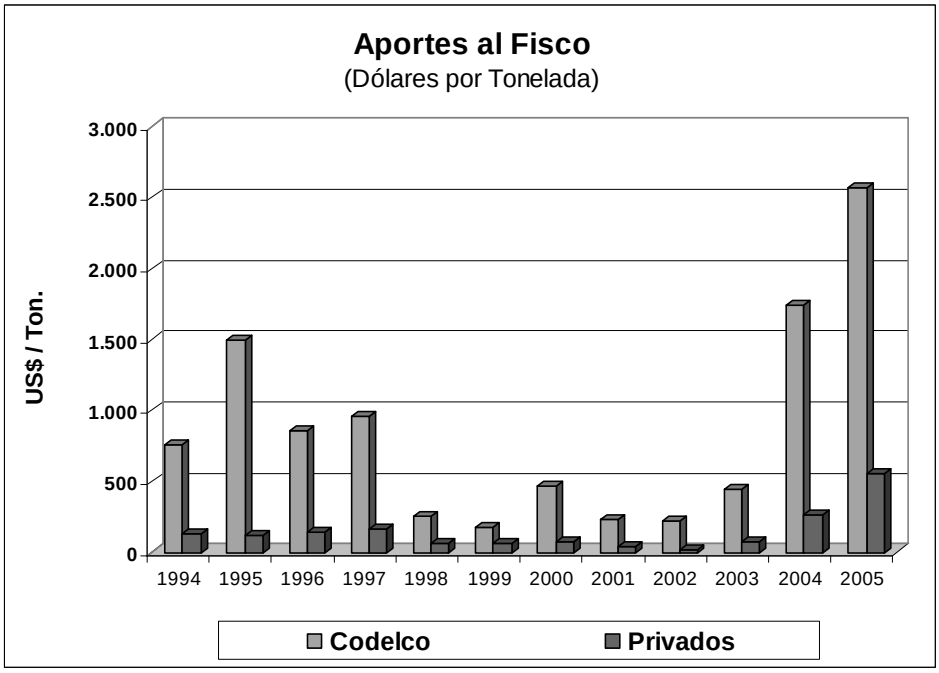
La minería privada en el período 1994 – 2005, contribuyó al Fisco por concepto de pago de impuestos, una cifra de US$ 4.726 millones, lo que da un promedio de US$ 394 millones anuales. Para este mismo período, el aporte de CODELCO al Fisco representa en promedio 5,7 veces el aporte de la minería privada. El detalle de los aportes y las producciones se aprecia en la tabla N°1; por su parte, el gráfico N°2 muestra con claridad la magnitud de la diferencia.

Tabla N°1

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1994 - 2005
Aportes de la Minería al Fisco (Millones US$)	Codelco	858	1.735	1.044	1.173	355	269	702	370	326	698	3.009	4.443	14.982
	Privado	145	163	264	347	133	187	239	120	62	243	960	1.863	4.726
	Total	**1.003**	**1.898**	**1.308**	**1.520**	**488**	**456**	**941**	**490**	**388**	**941**	**3.969**	**6.306**	**19.708**
Producción (Miles de TM fino)	Minería Pública	1.134	1.165	1.221	1.231	1.403	1.508	1.516	1.592	1.520	1.563	1.733	1.728	17.313
	Minería Privada	1.086	1.324	1.895	2.161	2.284	2.884	3.086	3.147	3.061	3.342	3.679	3.351	31.299
	Total	**2.220**	**2.489**	**3.116**	**3.392**	**3.687**	**4.391**	**4.602**	**4.739**	**4.581**	**4.904**	**5.413**	**5.504**	**49.037**
Aporte al Fisco por tonelada (dólares por ton.)	Codelco	756	1.490	855	953	253	178	463	232	215	447	1.736	2.571	865
	Privados	134	123	139	161	58	65	77	38	20	73	261	556	151
	Relación Aporte (N° de veces)	**5,7**	**12,1**	**6,1**	**5,9**	**4,3**	**2,8**	**6,0**	**6,1**	**10,6**	**6,1**	**6,7**	**4,6**	**5,7**

Fuente: Cochilco

Gráfico N°2



Fuente: Cochilco

Esta comparación, ampliamente favorable para CODELCO, se repite en otros indicadores de desarrollo relevantes, tales como:

- Inversión en desarrollo humano y relaciones laborales modernas y participativas;
- Crecimiento de la base minera y cartera de proyectos de desarrollo futuros;
- Inversión en innovación y desarrollo tecnológico en minería;
- Encadenamientos productivos con la industria nacional;

- Liderazgo internacional para la defensa, promoción y desarrollo de nuevos mercados de la industria;
- Liderazgo en el mercado para impulsar una política de oferta responsable, reflejada en la iniciativa de acumular un inventario o un stock estratégico de 200.000 toneladas de cobre anunciada el último trimestre de 2002;
- Compromiso con un desarrollo sustentable y con políticas de certificación, de responsabilidad social y de buen vecino.

3.3 Asumimos con decisión nuestro desafió histórico

Toda corporación minera internacional pasa, necesariamente, por distintas etapas en su crecimiento y desarrollo 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. Significó aumentar su valor presente, no sólo por la suma del valor de las empresas nacionalizadas, sino por todo el potencial de desarrollo. Por lo tanto, la nacionalización del cobre no sólo fue políticamente acertada, sino también técnicamente correcta.

La Corporación Nacional del Cobre, lamentablemente ha continuado 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 siguen complicando su potencial de desarrollo futuro. 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, en la década de los ochenta y principios de los noventa, CODELCO permaneció como corporación estancada en una fase operacional y postergó esta dimensión del desarrollo estratégico.

A partir de la primera Propuesta Nacional de los Trabajadores del Cobre, la Corporación mostró un cambio de rumbo en su planteamiento estratégico frente a la industria del cobre, iniciando un proceso de reestructuración organizacional, reducción de costos, aumento de la productividad, desarrollo de Radomiro Tomic, hechos que demostraron con evidencias irrefutables, que una empresa del Estado, puede ser tanto o más eficiente y competitiva que las transnacionales mineras privadas.

Hoy, CODELCO debe consolidar su modelo de gestión y enfrentar el desafío ineludible de expandir su producción hasta alcanzar una posición preponderante en la producción nacional de cobre, manteniendo su liderazgo en competitividad y creación de valor.

De esta manera, CODELCO afianzará la percepción mayoritaria existente en los ciudadanos, que es por lejos, la empresa que contribuye más al desarrollo del país.

4. EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y PERSPECTIVAS PARA LA INDUSTRIA

El mercado internacional del cobre, desde 1985 hasta la primera mitad de los noventa, se caracterizó por ser impulsado por la demanda de cobre, salvo un breve rezago del consumo después de la recesión de los países desarrollados en 1991. Dicho crecimiento del consumo fue satisfecho con la producción de la minería privada desde Chile, favorecida por la política minera vigente en el país, que entrega amplias facilidades a las transnacionales para su explotación indiscriminada. Este "desarrollo minero" en Chile, benefició ampliamente a las transnacionales, gracias a un precio relativamente alto, en términos reales. Si bien es cierto, en ese mismo período, CODELCO aumentó levemente su producción y capturó parte de la renta generada por el precio atractivo, no es menos cierto, que dejó pasar la oportunidad de aprovechar todo su potencial, por cuanto no realizó oportunamente las inversiones a finales de los ochenta y principio de los noventa.

La desmesurada explotación minera generada en Chile por las mineras transnacionales, condujo en la segunda mitad de los noventa, a un aumento de la oferta mundial de cobre, que sumado al incumplimiento de expectativas de crecimiento del consumo mundial, explicadas por la crisis asiática de 1997 y la posterior desaceleración de las economías industrializadas el año 2000, generaron un escenario de sobre stock histórico de cobre en el mercado, que mantuvo el precio muy deprimido entre 1998 y 2003. Sólo en 2004 se comienza a recuperar el precio y los stock empiezan a disminuir, llegando a niveles críticos durante 2005.

En los últimos cinco años, la industria ha tenido cambios sorprendentes, pasando desde los duros años 2001 y 2002 en que registró un precio real mínimo histórico de 59,8 cUS$/lb e inventarios récord en bolsa de 1,5 millones de toneladas, a un precio promedio anual acumulado al 31 de mayo del 2006 de 264,39 centavos, valor que duplica el precio de largo plazo. Este brusco cambio, se explica por el crecimiento de la demanda mundial de cobre y una caída de la producción, que estuvo por debajo de los pronósticos (500.000 toneladas menos de las esperadas), lo cual llevó los inventarios el 2005 a niveles críticos.

En definitiva, la trilogía: oferta de cobre débil, inventarios mínimos y una economía mundial sana, explican en parte importante la extraordinaria alza del precio del cobre.

Sin embargo, en la formación de precios es muy relevante el creciente papel que juegan en el mundo de hoy los fondos de inversión, que incorporan en sus carteras de inversión una posición importante en materias primas. Lo cierto, es que se ha generado una aceleración de la inversión financiera, potenciando el peso del factor especulativo en el alza del precio del cobre.

Esta bonanza en los actuales precios, como es lógico, ha sido aprovechada por el mundo financiero y los productores, quienes han obtenido fuertes ganancias, al mismo tiempo que han tomado las oportunidades que otorga el escenario de mercado para asegurar precios y rentabilidades a futuro.

Con estos buenos precios, los productores han experimentado fuertes aumentos en sus

rentabilidades que, como es previsible, desincentivará el consumo y estimulará el crecimiento de la oferta, lo que llevará el mercado a un nuevo balance en la oferta-demanda.

Por lo tanto, una real preocupación a futuro, generada por el fuerte precio del cobre, es el estímulo a la destrucción de consumo de cobre por parte de los sustitutos, como el aluminio y otros, hecho que se ha producido en el pasado.

Para concluir esta mirada, cabe enfatizar que el precio del cobre es una variable de difícil proyección, porque está sujeto en forma importante a fuerzas especulativas y situaciones coyunturales en la actividad industrial, principalmente de los países desarrollados.

Con todo, y teniendo a la vista los antecedentes disponibles hoy, esperamos que este ciclo de buenos precios se mantenga en los próximos tres años, existiendo incertidumbre acerca de cuándo retornarán a valores reales históricos, dado el carácter cíclico y alta volatilidad que caracteriza a este mercado.

4.1 Análisis y tendencias a largo plazo de los precios del cobre

En el largo plazo, el precio de equilibrio está dominado por las variables de flujo: consumo y producción de cobre. Es decir, si se toma un período largo (10 o más años), el precio promedio del cobre en el período será tal, que tenderá a equilibrar la producción y el consumo de cobre en el mismo lapso. Lo anterior, da cuenta que el precio de largo plazo, está anclado en variables reales, más que en factores especulativos, que sí intervienen en la fijación del precio de corto plazo.

Al analizar sintéticamente los fundamentos de este mercado, por el lado de la demanda, esperamos un crecimiento sólido en el mediano y largo plazo, con una tasa anual promedio del crecimiento del consumo, que estimamos se situará en un rango de 3% – 4%. Esta proyección está sustentada en la consolidación de la locomotora China como el principal consumidor de la industria (22,1%); crecimiento del consumo de cobre por parte de otros mercados emergentes y países en desarrollo como India y Brasil; la reversión de la tendencia a disminuir la intensidad de uso del cobre; y el compromiso y acciones de los productores para expandir la demanda y desarrollar nuevos mercados.

Por el lado de la oferta, esperamos que la producción de cobre siga la tendencia histórica de largo plazo, que es a un mayor flujo de producción. Estos aumentos los estimamos en una variación promedio anual que perseguirá el crecimiento de la demanda, porque en este período es la demanda la que arrastra a la oferta, hasta alcanzar un nuevo equilibrio de largo plazo, de manera que el rango de variación promedio anual de la oferta estará entre 3% y 3,8%.

En las últimas décadas, han prevalecido las fuerzas que presionan los precios a la baja, tales como: la estrategia empresarial genérica de liderazgo en costos propia de las industrias productoras de commodities, que a su vez, llevó a una búsqueda obsesiva de tecnologías reductoras de costos, siendo favorecida por quiebres tecnológicos tan relevantes como la Lixiviación de óxidos, que permitió la explotación de yacimientos que antes de estos cambios tecnológicos no eran rentables,

generando una fuerte apertura de nuevos proyectos mineros, principalmente los desarrollados por la gran minería privada en Chile. Todo lo anterior, se tradujo en un sistemático aumento de la oferta mundial de cobre, o en términos económicos, una reducción sucesiva de la curva de costos marginales. La consecuencia final de ello, ha sido una destrucción de valor para la industria internacional del cobre.

En la Federación de Trabajadores del Cobre estimamos que esta tendencia descendente, de largo plazo, ha llegado a su fin y en adelante se revertirá, debido a que no existe en la industria a nivel mundial, una cartera de proyectos mineros significativos que estén próximos a ser desarrollados. Las exploraciones realizadas en los últimos años, no han entregado resultados atractivos y la exploración en nuevos distritos mineros en Asia, está aún en ciernes. Los nuevos proyectos de gran tamaño están emplazados en zonas de alto riesgo geopolítico y se ha consolidado una mayor conciencia en la industria para impulsar una estrategia de oferta responsable, por parte de los grandes productores.

Como contrapartida, la demanda de cobre continuará con una tasa de crecimiento atractiva, y como la industria minera no está en condiciones de responder rápido y en forma óptima, en las próximas dos décadas será más frecuente ver en el mercado crisis de oferta, con precios coyunturales por encima de los promedios históricos. Esto nos lleva a proyectar que el precio promedio de largo plazo entre 2006 y 2020, se moverá en un rango de 120 a 140 centavos de dólar por libra, con un piso en 110 centavos en el promedio de largo plazo.

5. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE CODELCO

5.1 Análisis externo: determinación de oportunidades y amenazas

5.1.1 Oportunidades

- China, actualmente el principal comprador de cobre del mundo (22,1%), seguirá con un ritmo atractivo de crecimiento de su demanda de cobre, a tasas de 10% anual.
- Otros mercados emergentes y países en desarrollo, continuarán creciendo y demandando cobre, tales como: India, Rusia y Brasil.
- La producción industrial de los principales países consumidores de cobre refinado, se estima, continuará expandiéndose a tasas promedio superiores a 5% en los próximos 3 años.
- Inversiones en promoción por parte de la industria, impactan positivamente el crecimiento de la demanda.
- Aplicación de impuesto específico a la mediana y gran minería metálica y no metálica.
- Traslado masivo de faenas industriales a países de mercados emergentes y en desarrollo, lo que genera aumento de la construcción de infraestructura y mayor consumo de cobre.
- Mineras privadas obligadas a entrar en un nuevo pacto social entre empresas y sus trabajadores por aumento de sindicalización.
- Posible formación de sindicato interempresas mineras, con la creación de la Confederación de la Gran Minería del Cobre.
- Desarrollo de equipos de transporte de mineral automáticos controlados vía GPS, representa una oportunidad para el negocio, pero resulta ser una amenaza para los trabajadores ya que desplaza puestos de trabajo.
- Avances en el desarrollo de nuevas tecnologías de: Bio-hidrometalurgía y Bio-minería, que permitirán explotar minerales de óxidos de cobre de baja ley, incremento en explotación de sulfuros secundarios y mejorar el procesamiento de minerales y concentrados.
- Exigencias ambientales y certificaciones internacionales ISO 14000 y OSHAS 18000, son fuente de ventaja si se cumplen oportunamente y a cabalidad.

5.1.2 Amenazas

- Presión por destrucción de consumo provocado por altos precios del cobre, sustituyéndose demanda de cobre por aluminio y otros.
- Regulaciones ambientales y de salud extremadamente restrictivas, que son una carga innecesaria para la industria y la sociedad, ya que no generan beneficios adicionales en protección para las personas (ejemplo REACH).
- En general, regulaciones excesivamente restrictivas u otras situaciones que promuevan la búsqueda de sustitutos de cobre, molibdeno y otros minerales.
- Tendencia a costos crecientes de la industria por alza de insumos (combustible y electricidad) y servicios de terceros, que buscan mejores precios ante un ciclo de alza del precio internacional del cobre.
- Descubrimiento científico de los polímeros conductores, combinan las propiedades

eléctricas de los conductores metálicos con las múltiples ventajas de los plásticos.
- Exploraciones y posibles explotaciones de nuevos yacimientos localizados en países que antes se evitaron por riesgos políticos.
- Cuestionamientos públicos motivados por diversas razones que afectan su credibilidad y la distraen de concentrarse en su propio giro.
- Problemas en la relación con el dueño, respecto a capitalizar CODELCO y superar la lógica de "vaca lechera", que implica "pan para hoy y hambre para mañana".

5.2 Análisis interno: determinación de fortalezas y debilidades

5.2.1 Fortalezas

- Gran volumen de reservas y recursos mineros.
- Liderazgo en la industria mundial en promoción y defensa de los mercados.
- Capital humano experto y con experiencia en áreas críticas del negocio minero.
- Modelo propio de gobernabilidad, sustentado en la Alianza Estratégica y Gestión Participativa, para potenciar objetivos comunes y conciliar intereses divergentes.
- Tecnología de punta en los procesos.
- Compromiso con el cuidado del medio ambiente y protección de la salud de la población.
- Excelente clasificación de riesgos para acceder a mercados financieros.
- Adecuadas regulaciones para favorecer la estabilidad y tranquilidad laboral.
- Un buen prestigio ante sus clientes y proveedores.
- Políticas de desarrollo humano que incentivan la formación, el buen desempeño y el Desarrollo de Carrera laboral.
- Productos de alta calidad.
- Políticas y acciones para obtener certificaciones internacionales y garantizar un desarrollo sustentable y una responsabilidad social corporativa.
- Disponibilidad de recursos para financiar sus planes de inversión.
- Modelo de Gestión Participativa
- CODELCO es percibido como una empresa atractiva para trabajar.

5.2.2 Debilidades

- Problemas y dificultades serios en la gestión de proyectos inversionales.
- Problemas en la planificación minera y en el cumplimiento de los programas de producción.
- Problemas serios en la gestión dotacional con un aumento desmesurado de terceros en apoyo a la producción y servicios de apoyo.
- Existencia de pasivos ambientales.
- Falta de liderazgo en la línea.
- Problemas de credibilidad y confianza entre los actores y organizaciones que interactúan.
- Falta de empatía de los trabajadores con sus vecinos en las comunidades.
- Falta de consecuencia y control en la implementación del Proyecto Común de Empresa y sus Protocolos.
- Problemas en la implementación para que los trabajadores ejerzan su derecho a la formación y acortar sus brechas.
- Delegación inversa, incapacidad de las jefaturas intermedias para dar la cara ante respuestas negativas.

- Falta de conocimiento y aplicación de la ingeniería blanda por parte de la línea (gestión integral de desarrollo humano: protocolos, instrumentos colectivos leyes laborales y previsionales).
- Institucionalidad de CODELCO obsoleta e inadecuada para cumplir bien su giro.
- Problemas de gestión y de abusos por un grupo reducido de trabajadores, que incurren en malas prácticas laborales y mal uso de beneficios contractuales.
- Actitudes autoritarias y antisindicales de un grupo reducido de jefaturas.
- Inadecuado sistema de control interno de CODELCO, y problemas de credibilidad con el control externo a CODELCO (Ministerio de Hacienda).
- Fuerte Aumento de costos y gastos totales, especialmente el ítem servicio de terceros.
- CODELCO, no es percibido como el mejor lugar para trabajar por sus propios trabajadores.

6. ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO

6.1 Filosofía corporativa

6.1.1 Visión

CODELCO, empresa 100% estatal, con trabajadores propios, superará el 50% del total de la producción y comercialización del cobre en Chile, propendiendo a que la minería en el país exporte todo el cobre como cátodos.

El cobre es y seguirá siendo un material indispensable en el desarrollo de la humanidad durante el siglo XXI y pilar de la economía nacional. Por lo tanto, CODELCO potenciará su liderazgo como el principal productor mundial de cobre.

Con el compromiso permanente de todos nuestros trabajadores, a través de la Alianza Estratégica, todos en CODELCO siempre obtendremos altos estándares de calidad que nos permitan crear valor para el Estado, los trabajadores, los clientes, los proveedores y las comunidades.

CODELCO liderará la opción estratégica de que la minería en Chile sea una palanca clave en el impulso de un modelo de desarrollo nacional sustentable.

6.1.2 Compromisos de CODELCO con sus trabajadores y la sociedad:

Hacia todos los chilenos	Seguir siendo una inversión rentable que cree valor en el largo plazo y aporte excedentes anuales crecientes, para satisfacer las amplias necesidades y proyectos sociales del Estado de Chile.
Hacia sus trabajadores	Garantizar la estabilidad laboral, salud ocupacional, remuneraciones justas acordes a la mayor eficiencia y productividad, generando un espacio permanente de desarrollo personal y profesional.
Hacia sus clientes y proveedores	Cumplir en forma responsable y oportuna todos nuestros compromisos, siendo así una empresa atractiva para nuestros clientes y proveedores.
Hacia la sociedad	Desarrollar un buen gobierno corporativo, transparente con una producción ambientalmente sustentable y altos estándares de responsabilidad social, debidamente certificados.

6.1.3 Valores y principios compartidos en CODELCO

- Respeto, confianza y compromiso con la vida
- Derecho al desarrollo de las personas
- Participación, equidad y solidaridad
- Compromiso con el mejoramiento continuo e innovación
- Transparencia y responsabilidad social

6.2 Estrategia general de desarrollo

6.2.1 Ámbitos para la misión de CODELCO

Ámbitos	Actual	Futuro
Producto	Cobre y subproductos	Cobre, subproductos, otros metales económicamente atractivos y su conocimiento desarrollado (know how).
Mercado	Mercado mundial del cobre	Mercado mundial del cobre y otros metales y la industria minera.
Cobertura geográfica	Chile	Chile y distritos mineros interesantes en el mundo.
Ventaja Competitiva	Reservas mineras con leyes altas con facilidades de acceso a los mercados.	Conocimiento y redes de cooperación para transformar los recursos y procesos mineros en valor económico.

6.2.2 Misión

Desplegar, en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al Estado, mediante la innovación creativa de sus trabajadores y su conocimiento en permanente desarrollo.

6.2.3 Ejes estratégicos corporativos

- Desarrollar todo su potencial de negocios y capturar su máximo valor, alcanzando el 50% de la producción nacional de cobre en los próximos 15 años, a través de una gestión de excelencia en sus inversiones y operaciones.
- Desarrollar y potenciar, tanto el capital humano como el capital social de CODELCO.
- Liderar la innovación, el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento.
- Implementar un buen gobierno corporativo y modernizar su institucionalidad para consolidarla como empresa 100% del Estado.
- Liderar el desarrollo sustentable y la responsabilidad social corporativa en Chile.
- Liderar la articulación de la estrategia de desarrollo nacional y regional con la apuesta estratégica de que Chile sea una potencia minera a nivel mundial, exportando productos y servicios con mayor valor agregado.

7. MODELO CORPORATIVO DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO

7.1. Marco conceptual y valórico

Es un hecho claro, que las empresas son un conjunto de personas, y en pleno curso del siglo 21, están viviendo una redefinición de lo que son y de los objetivos que ellas persiguen. En efecto, cada día es más evidente que la responsabilidad social y los asuntos sociales involucrados en el desarrollo humano, deberían ser la forma en que una empresa hace su negocio en el mundo moderno. En este sentido, hay dos cuestiones cruciales en que las empresas deben pensar y actuar: gobernabilidad de la empresa (calidad y legitimidad de la toma de decisiones) y responsabilidad social empresarial.

En la sociedad del conocimiento, los dueños de las empresas no se restringen a los accionistas o financistas, ya que el conocimiento que es de los trabajadores, constituye el capital humano e intelectual de la empresa. En este sentido, si los trabajadores se van, se llevan parte importante del valor de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que las empresas desarrollen la empleabilidad y retengan el talento de sus

trabajadores, de tal forma, que la estabilidad laboral se transforme en un factor estratégico para aumentar el valor de la empresa.

La FTC, no ha soslayado el dato que habitamos en un mundo competitivo, caracterizado por la rapidez con que las empresas pueden incorporar capital, nuevas tecnologías y nuevos productos, por lo que la principal fortaleza de cualquier empresa que quiera tener éxito en este entorno, en el mediano y largo plazo, está en la calidad de sus trabajadores.

Los trabajadores y el movimiento sindical del cobre, han dado pruebas irrefutables que les importa bastante, que a esta empresa del Estado le vaya bien y tenga éxito. Por lo tanto, si CODELCO logra alinear las mentes y corazones de sus trabajadores con los resultados que se esperan a futuro, habrá una fuente inagotable de ideas y una motivación imbatible. Lamentablemente, hay una cierta línea de ejecutivos que sigue anclada en el enfoque unilateral y restrictivo de arriba hacia abajo, porque piensan que los objetivos y lineamientos de la empresa (que deben ser formulados solamente por ellos), son radicalmente distintos y antagónicos con los de los trabajadores.

El modelo de la Alianza Estratégica se funda en valores y en un estilo de gestión participativa que no depende exclusivamente, de la "genialidad" ni el talento de los ejecutivos. Por el contrario, el éxito proviene de valores de la organización que promueven el desarrollo de capacidades que, en último término, generan las ventajas competitivas de la empresa, a través de las personas que trabajan en ella. Este modelo no está lo suficientemente consolidado en la empresa, sin embargo, existe la masa crítica para sostener y liderar esta transformación estratégica para CODELCO.

El impulso estratégico N°2 del PCE 2000-2006: "Desarrollar todo el potencial de las personas y profundizar la gestión participativa y la Alianza Estratégica", está plenamente vigente como eje clave en la estrategia de desarrollo futuro de la empresa. En esta propuesta lo hemos llamado **"Desarrollar y potenciar, tanto el capital humano como el capital social de CODELCO"**. Este nuevo énfasis en el concepto de Capital Social (disposición de las personas a trabajar juntas, en grupos o instituciones, para lograr objetivos comunes), guarda relación con nuestro convencimiento de que su construcción es un componente esencial del esfuerzo que CODELCO debe continuar realizando y que también el país debe asumir, para acceder a un mayor nivel de desarrollo.

Para concluir este marco introductorio, queremos sostener que la FTC ha sido pionera en acelerar y profundizar el Cambio Cultural, con un sentido de responsabilidad social y laboral, al plantear que la minería debe liderar una competitividad sustentada en altos estándares laborales. Hemos señalado con especial claridad y fuerza, que se debe transitar del viejo paradigma de la confrontación, que ve el salario como un costo a minimizar, a otro moderno, centrado en el diálogo social que fortalece la inversión en el capital humano y el capital social. Por cierto, vamos a ser coherentes y continuaremos perseverando en este camino que estimamos bueno para mejorar el bienestar de nuestros representados y fortalecer el desarrollo sustentable de CODELCO y del país.

7.2 Misión del desarrollo humano y objetivos estratégicos

Con el convencimiento que la Gestión de Desarrollo Humano debía contribuir significativamente a la agregación de valor y a la mayor competitividad de la empresa, desde su especificidad, se redefinió su misión como:

> *"**Agregar valor al negocio, creando las condiciones para desplegar todo el potencial de las personas, de la organización, profundizando la Alianza Estratégica"***

Concordante con dicha misión, se definieron tres objetivos estratégicos para la Gestión de Desarrollo Humano:

- **Desarrollo de las personas y de capacidades organizacionales:**

Lograr equipos humanos de alto desempeño, con trabajadores motivados, competentes y comprometidos con su empresa y su desarrollo profesional, laboral y personal.

- **Apoyo a la creación de valor:**

Facilitar y colaborar activamente en los procesos de cambio que el negocio requiere, hacia la creación de valor. Estos procesos de cambio, provienen principalmente del Plan de Negocios y Desarrollo de la Corporación, que contiene los grandes proyectos de inversión, de mejoramiento de la gestión y nuevos negocios.

- **Cuidado de la convivencia en Alianza Estratégica:**

Profundizar la Alianza Estratégica, es un desafío indispensable para darle "viabilidad" a los proyectos de negocio y mejorar continuamente la calidad de vida en el ámbito laboral, familiar y comunitario.

En coherencia con la misión y objetivos estratégicos de desarrollo humano, explicitados en el apartado anterior, se estructuró **un modelo con tres sistemas que deben funcionar de manera coordinada,** condición indispensable para hacerse cargo de los objetivos estratégicos y constituirse en una verdadera fuente de agregación de valor para el negocio y para las personas. Estos sistemas se listan a continuación:

- **Sistema Desarrollo de la Organización**
- **Sistema Desarrollo de las Personas**
- **Sistema Relaciones Laborales y Calidad de Vida**

7.3 Sistema desarrollo de la organización

Su objetivo es proponer la organización más adecuada, la dotación óptima y las mejores prácticas de trabajo e incentivos que hagan posible la agregación de valor postulada por los proyectos de desarrollo y de gestión, dentro de los cuales cobra singular importancia la gestión de dotaciones.

7.3.1 Gestión de dotaciones

Uno de los impactos relevantes de los proyectos de inversión y mejoramiento de gestión de la Corporación, dicen relación con su repercusión en las dotaciones por los cambios tecnológicos, cierres de faena, enajenación de activos y cambios organizacionales. Para enfrentar estas realidades del Plan de Negocios, **se elabora conjuntamente y firma el Protocolo Nº1 en Marzo del 2002**, enfatizando que los ejes sobre los cuales se gestionarán las dotaciones en CODELCO son la estabilidad con competitividad. Estos ejes representan la comunión entre los intereses de los trabajadores y de la Empresa, logrando mediante un compromiso recíproco, trabajar hacia la satisfacción de ambas partes. Desde el 2002 a la fecha se alcanzaron 3.583 soluciones dotacionales (1.630 reubicaciones y reconversiones y 1.953 egresos voluntarios).

- El Protocolo formaliza e instaura conceptos plenamente vigentes y altamente arraigados en la cultura de la Corporación, ya que la estabilidad laboral ha sido desde siempre una preocupación de la empresa. Por consiguiente, es fundamental dotar esta política de una estructura que permita abordar, de manera profesionalizada y coordinada, la Gestión Dotacional. Por ello, validamos la creación de la Unidad Corporativa de Estabilidad y Empleabilidad y las Unidades Divisionales.

Desafíos futuros

Estos acuerdos tienen clara proyección estratégica en el tiempo, de manera tal de gestionar los excedentes dotacionales, agregando a las políticas de desvinculación asistida, herramientas de reubicación y reconversión al interior de la Corporación, cobrando para estos efectos plena validez, el concepto de empresa única y de sinergias Corporativas.

Durante un período de 11 años, se produce una importante disminución de la dotación propia y un aumento de la dotación de terceros. En 1993 la dotación propia alcanzaba a 24.403 trabajadores, que sumados a los 10.551 trabajadores contratistas de apoyo a la producción, alcanzan a 34.954. Por su parte, en 2005 la dotación propia bajó a 16.932 trabajadores promedio, no incluye 1.001 trabajadores de Ventanas. Sin embargo, si se suman a éstos los 19.004 trabajadores contratistas de operación, la cifra promedio alcanza a 35.936.

Esta situación, por cierto, es coherente con el aumento de costos en servicios de terceros y refleja áreas subdotadas y problemas de productividad de los trabajadores propios y los de terceros. A futuro, la renovación de personal y los planes de egreso, deben considerar contratación por internalizaciones, reemplazo de enfermos profesionales y crónicos, ausentistas y jubilados.

Un primer desafío durante 2006, es la generación de una instancia participativa, destinada a sincerar las necesidades dotacionales de la Corporación, de tal forma que, a partir de ello, se puedan definir las contrataciones futuras. El siguiente reto para los próximos años, es gestionar integralmente las dotaciones propias, a objeto de focalizarse en los aumentos de productividad y reducción del costo.

7.4 Sistema desarrollo de las personas

Como se dijo con anterioridad, uno de los desafíos centrales del PCE fue crear las condiciones para desplegar todo el potencial de las personas.

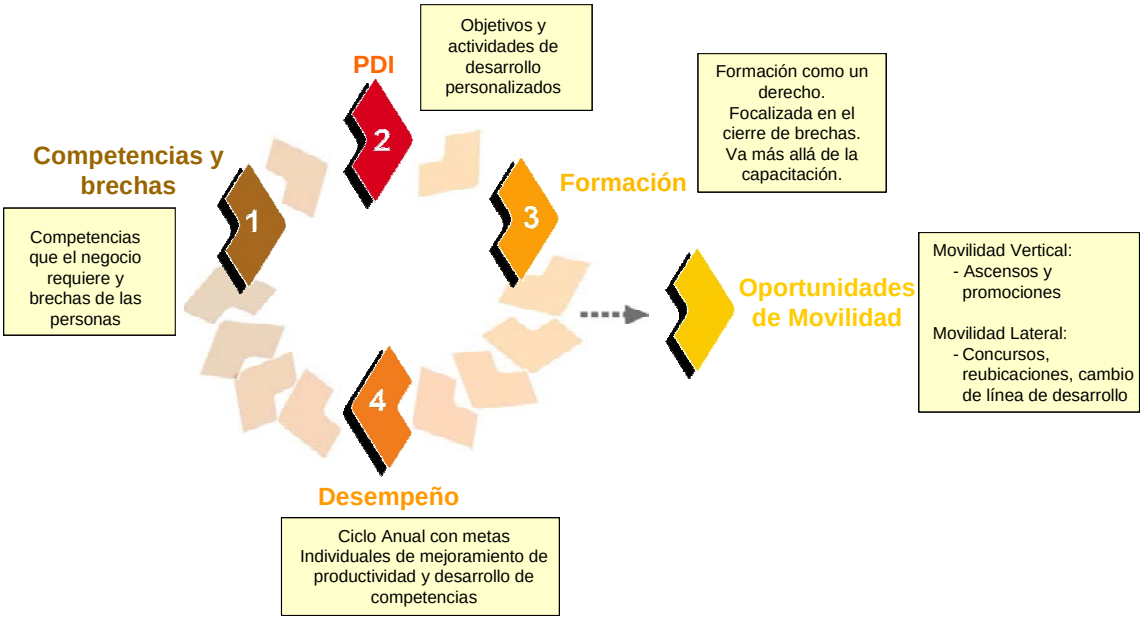
En concordancia con lo anterior, se estructuró un Sistema Integral de Desarrollo de las Personas, cuyo elemento central y articulador es el Desarrollo de Carrera, que es la expresión concreta que permite el despliegue del potencial de las personas.

Este sistema se estructuró participativamente en el contexto de la Comisión de Desarrollo de las Personas del PCE, la que aportó los siguientes acuerdos relevantes:

- Provisión de Cargos
- Formación Permanente
- Desarrollo de Carrera
- Gestión del Desempeño.

Estos acuerdos definen el Desarrollo de Carrera como “un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada trabajador, focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño, que los trabajadores poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro”.

Ciclo del Desarrollo de Carrera acorde a las necesidades del negocio



Para asegurar una implementación exitosa de los sistemas de gestión de desarrollo de las personas, es prioritario promover el conocimiento y participación por parte de los sindicatos, a través de una adecuada socialización y de herramientas de control y fiscalización de su cumplimiento. Se trata de aplicar los mecanismos de resguardo y sistemas garantes establecidos, para que éstos sean oportuna y efectivamente implementados.

7.4.1 Aspectos fundamentales del modelo:

- **Ciclo anual de desempeño y desarrollo de las personas.**

Así como el desarrollo del negocio requiere de modelos, metodologías, tiempo y dedicación para planificarlo, hacer seguimiento y evaluarlo, el Desarrollo de las Personas requiere de un ciclo similar. No habrá desarrollo de las personas, si no se dedica tiempo y recursos a planificar el desempeño y desarrollo de cada trabajador, hacer tutoría y seguimiento, evaluar los logros y dar la adecuada retroalimentación.

- **Desarrollo basado en la gestión de competencias y del desempeño (en base a méritos)**

El Desarrollo de las Personas se focaliza en la adquisición de las competencias, que se han definido como claves para garantizar un desempeño de excelencia, tanto en el cargo actual que se ejerce, como en las posibilidades de cargos futuros a los que se puede acceder y en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

- **Formación permanente**

Para CODELCO, la inversión en capacitación y/o formación, constituye un derecho de los trabajadores y compromete a la empresa en la asignación de recursos financieros para desarrollar el potencial de los trabajadores, en concordancia con los desafíos de empleabilidad y competitividad. La formación en CODELCO debe obedecer a direccionamientos estratégicos, en función de las necesidades y oportunidades que generan los negocios futuros de la Corporación.

Del mismo modo, debe responder a una planificación y programación, ejecución de excelencia y un adecuado proceso de seguimiento, control y evaluación. También, es importante continuar con el proceso de cambios culturales, asociado a la necesidad de internalizar en la organización, el tema de la formación permanente y cambio continuo. Todas estas orientaciones estratégicas, están contenidas en el Protocolo de Bases Generales sobre Formación Permanente, cuya vigencia debiera ser de mediano y largo plazo.

El objetivo esencial de la formación permanente en la Corporación, es garantizar que los trabajadores dispongan de las competencias o cualificaciones necesarias para fortalecer un buen desempeño, tanto en sus responsabilidades y funciones actuales, como en sus responsabilidades y funciones futuras.

La adquisición de estas competencias, se realizará primariamente utilizando a cabalidad las horas destinadas a formación, de acuerdo al factor de dotación, de tal forma, que éstas se realicen con cargo a la jornada laboral, ello sin perjuicio de los acuerdos pactados en las Divisiones en el ámbito de la capacitación.

Para los efectos de ajustarse a la velocidad del cambio del conocimiento y las tecnologías, se requiere implementar la formación permanente, apoyando la idoneidad de estos procesos. En este sentido, la FTC en conjunto con CODELCO, impulsará convenios para aplicar programas de formación con instituciones que posean garantías de calidad y que estén debidamente certificadas, participando en las materias que corresponda.

- **Gestión de movilidad**

La movilidad que implica el Desarrollo de Carrera tanto en sentido vertical (ascensos, promociones) como horizontal al interior de una o varias líneas de desarrollo, deberá estar en relación directa a las Competencias, Desempeños, Comportamientos Laborales demostrados y oportunidades de desarrollo que se presenten.

En el contexto de “CODELCO una sola empresa”, y para homologar la movilidad, la administración, en conjunto con la FTC, determinará los porcentajes de ascensos, comunes para todas las divisiones y Casa Matriz, los que desde la óptica de la FTC no podrían ser inferiores a un 20% anual.

Por otra parte, debe considerarse el resguardo y protección de los trabajadores que, por proximidad a la edad de jubilación u otra causa justificada, no estén en condiciones de continuar capacitándose, puedan acceder a procesos de movilidad, atendiendo su experiencia y desempeño laboral. Para este grupo de trabajadores es importante ofrecer programas de capacitación, para fortalecer la empleabilidad y buen uso de los recursos de los trabajadores, luego que se acojan a los planes de desvinculación.

Además, se debe tener presente la realidad de un número de trabajadores, que han desarrollado por iniciativa propia, procesos de profesionalización y adquisición de competencias, a objeto de ampliar los espacios y oportunidades para que se les reconozca y desarrollen, en propiedad, sus nuevas competencias al interior de la empresa.

También es necesario resguardar, que los trabajadores reubicados por enfermedades profesionales o accidentes del trabajo, en sus nuevos puestos de trabajo accedan al derecho del Desarrollo de Carrera.

Con el objeto de garantizar equidad en los procesos de movilidad interna, se valida la incorporación de los dirigentes sindicales al Desarrollo de Carrera, cautelando su rol como dirigente y el desarrollo en su condición de trabajador, favoreciendo así, su reinserción laboral.

- **Sistema de compensaciones**

Un proyecto fundamental del modelo integral de desarrollo de las personas, lo constituye el sistema de compensaciones. En este ámbito, se comparte la visión de CODELCO, como una sola empresa, la cual debe facilitar los procesos de movilidad vertical y horizontal de las dotaciones inter e intra divisionales. Por tal motivo, se hace necesario concordar un modelo Corporativo de Compensaciones, donde se reconozcan beneficios de carácter transversal en toda la Corporación (N° de días de vacaciones, sueldos base comunes por cargos homologados, entre otros).

Ello, sin desmedro de lo pactado en los contratos y convenios colectivos, que establecen las compensaciones para los trabajadores de CODELCO en cada una de las Divisiones y Casa Matriz, respectivamente.

Junto con la realización de un estudio comparativo de los distintos contratos colectivos vigentes, la FTC y sus sindicatos base, se constituirán en la contraparte de la Administración, para los efectos de concordar dicho modelo de compensaciones y las partidas que, de común acuerdo, corresponda homogeneizar corporativamente.

7.5 Sistema relaciones laborales y calidad de vida

Con la entrada en vigencia de la Alianza Estratégica, se establece un nuevo modelo de relaciones laborales al interior de CODELCO, basado en la gestión participativa, a través del diálogo, la autonomía de las partes, la confianza y la cooperación recíproca. Esta transformación que se encuentra en curso, es un sello propio del pacto social en CODELCO, que sienta las bases para un cambio cultural profundo en la empresa, permitiendo transitar desde el modelo de gestión tradicional hacia uno moderno, que se orienta a lograr impactos más directos en las personas, tanto en su desarrollo profesional dentro de la empresa, como en su calidad de vida en el trabajo, en la familia y en su comunidad.

En CODELCO Chile, se entiende la calidad de vida como: “un conjunto de condiciones que permite que las personas dispongan en plenitud de sus capacidades físicas, psicológicas y sociales, para su bienestar y valoración de sí mismas, de sus familias, de su empresa y del país”.

Las condiciones para la calidad de vida están presentes en todos los ambientes en que transcurre la vida de los trabajadores: su empresa, su comunidad, su familia, su propia persona. La creación de las condiciones para la mejor calidad de vida, es responsabilidad recíproca entre la empresa, los trabajadores y la comunidad.

En el marco del Proyecto Común de Empresa (PCE), CODELCO Chile entiende que la productividad y calidad de vida, son dos aspectos fundamentales de la excelencia empresarial.

En CODELCO, la calidad de vida se enmarca en un proceso de cambio cultural donde, a través de las políticas, se espera generar normas y programas que permitan desarrollar y potenciar conductas de autocuidado, concientes, reflexivas y motivadas.

Para consolidar el cambio cultural de la empresa, es fundamental que paralelo al desarrollo de los aspectos técnicos y de gestión del negocio, sea la calidad de vida de las personas un eje esencial del desempeño de CODELCO, lo cual no es posible alcanzar sin que exista coherencia con el sistema de valores que se plantea la empresa en su filosofía corporativa.

Es pertinente precisar que, un cambio cultural en una empresa, no puede plantearse cada cuatro o cinco años, sino que es un proceso de largo aliento, el cual requiere ajustes, evaluaciones, controles y seguimiento para su consolidación en el tiempo. Esto requiere un compromiso profundo de todos los responsables del proceso, alineados con los objetivos más ambiciosos de CODELCO, planteados en su Visión y Misión.

7.5.1 Desafíos futuros en relaciones laborales y calidad de vida

7.5.2 Relaciones laborales

- Entendiendo que ya está institucionalizado y bastante legitimado el modo de generar acuerdos en un marco corporativo, es fundamental conseguir en los próximos 10 años que esta forma de relación empresa – trabajadores se consolide y realmente sea armónica, participativa y democrática.

- Generar instrumentos de evaluación y seguimiento a todo el modelo de Relaciones Laborales, en particular a cada uno de los acuerdos que son producto de este modelo.

- Las organizaciones sindicales y los administradores deben facilitar los procesos del cambio y potenciar actitudes necesarias para la transformación.

7.5.3 Calidad de vida

- Las bases y ejes centrales de la calidad de vida están creadas, las cuales persiguen fomentar y apoyar el desarrollo de una calidad de vida superior. El desafío principal, es transformar las políticas en normas, programas y acciones para que todas las personas de CODELCO tomen contacto directo con las transformaciones.

- Para ello es un imperativo asignar recursos suficientes para la implementación de las políticas de Calidad de Vida.

- Incorporar a los programas, iniciativas y planes de acción de calidad de vida, la aplicación plena de las normas contenidas en el Decreto Supremo 594, el que debe perfeccionarse de acuerdo a los mejores estándares internacionales y la Ergonomía en su más alto y amplio concepto.

- Perfeccionar los indicadores de mejoramiento de calidad de vida y establecer un método de evaluación confiable, que permita hacer un seguimiento participativo.

- Al 2010 CODELCO deberá ser percibido por todos sus trabajadores, como el mejor lugar para trabajar.

- Es responsabilidad de todos y en especial de la Administración de CODELCO, garantizar que las áreas de trabajo cumplan estándares de calidad que protejan la integridad física de todos los trabajadores.

- Para dar coherencia a la política de calidad de vida de CODELCO, se debe exigir a las empresas contratistas, la aplicación de un estilo de gestión socialmente responsable, que propenda al mejoramiento de la calidad de vida y especialmente, a la protección de la salud e integridad física de sus trabajadores.

7.6 Visión de futuro de la gestión del desarrollo humano

Actualmente, CODELCO – Chile plantea una poderosa visión de futuro, que va más allá de las fronteras de la propia empresa y que tiene como objetivo final, contribuir de manera creciente al desarrollo social de Chile. Esta visión, enmarcada en el Proyecto Común de Empresa, plantea a CODELCO el desafío de llegar a ser una empresa líder mundial en competitividad, lo cual se conseguirá en la medida que logre desplegar el potencial de sus trabajadores y de sus negocios.

El estado deseado en términos organizacionales, podría esquematizarse de la siguiente forma:

- ⇨ Una Organización que gestione adecuadamente los procesos de cambio, demandados por el Plan de Negocios y Desarrollo, para que los proyectos que éste involucra, se implementen exitosamente, cuidando la incorporación de las mejores prácticas de gestión de Desarrollo Humano y la debida socialización entre los actores.

- ⇨ Una organización flexible y dinámica, que se adapte oportunamente a los requerimientos cambiantes del negocio y a sus prioridades estratégicas y que por tanto:
  - Planifique, con una visión de mediano plazo, los posibles impactos de los principales proyectos de inversión, de gestión y nuevos negocios, tanto en estructuras, competencias requeridas, líneas de desarrollo, prácticas de trabajo y dotaciones.
  - Esté diseñada en función de los procesos de la cadena del valor del Modelo de Negocios.

- ⇨ Una organización en continuo mejoramiento y rediseño de sus prácticas de trabajo, en función de una mayor productividad, eficiencia operacional y desarrollo de sus trabajadores y calidad de vida.

- ⇨ Una organización que diseñe cargos, en función de las responsabilidades que se asumen y competencias requeridas, más que por las actividades que se realicen, previniendo que los puestos de trabajo sean la causa de generación de enfermedades profesionales. Esto implica una revisión y rediseño permanente que permita enriquecerlos continuamente, tanto en sentido horizontal (mayor amplitud y variedad) como en sentido vertical (mayor autonomía y poder de decisión).

- ⇨ Una organización capaz de descentralizar efectivamente el gerenciamiento, empoderando a su línea de supervisión para que tome decisiones y responda por ellas y ejerza un liderazgo capaz de conducir los cambios requeridos por el negocio.

- ⇨ Que sea capaz de desarrollar aquellos aspectos culturales que colaboran al logro de los objetivos y

neutralizar aquellos que representan un freno a lo que se desea obtener.

- ⇨ Que gestione el conocimiento, de tal forma que aprenda continuamente de sus éxitos y fracasos, en una red que supere los compartimentos estancos.

Los desafíos centrales en Desarrollo Humano son: prepararnos para enfrentar los requerimientos de formación y nuevas competencias que demandarán los proyectos de desarrollo futuro, que implicarán significativos cambios tecnológicos. Y llegar a ser una empresa líder mundial en competitividad, lo cual requiere desplegar el potencial de sus trabajadores y de sus negocios.

Esto significa que, en cada proyecto de desarrollo de innovaciones tecnológicas, se deberá, desde la etapa de diseño, incorporar a los trabajadores, de tal forma que después de un plazo prudente, sean ellos los que adquieren las nuevas competencias, y asuman a cabalidad estos nuevos puestos laborales. De la misma forma, se requiere incorporar en los contratos con los proveedores de nuevas tecnologías, la obligación de preparar al personal de planta, para adquirir las competencias de operación y/o mantenimiento de estas nuevas tecnologías.

7.7 Gestión dotacional de trabajadores contratistas

La Federación de Trabajadores del Cobre ha demostrado a través de su trayectoria histórica, su respeto irrestricto a los derechos de todos los trabajadores y ha dado una lucha incesante para su reconocimiento y defensa.

La Federación hace suyo el concepto doctrinal, que el trabajo humano tiene un valor ético en si mismo y no puede considerarse como una mercancía más que ofrece el mercado. Ello atenta contra la dignidad de la persona.

Nuestra Organización Sindical, está consciente del rol que le corresponde para contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores, no sólo de CODELCO, sino de todos los del país, y en especial de los más cercanos que prestan servicios en empresas contratadas por la Corporación.

Así, en Abril del año 2002, la FTC suscribió un Convenio de Cooperación Técnico Laboral con CODELCO y la Dirección del Trabajo, destinado a fiscalizar el cumplimento por parte de contratistas y subcontratistas de CODELCO, de la normativa laboral y previsional, y aquella referente a prevención de riesgos, seguridad e higiene laboral y salud ocupacional.

En este contexto, la FTC está participando activamente en la Comisión de Contratistas del Proyecto Común de Empresa.

La posición de la Federación en el tema específico de la tercerización de servicios es clara, en el sentido que se justifica solamente en situaciones en que se requiera de trabajos indispensables para los procesos que no puedan ser realizados temporalmente por el personal de planta, o en aquellas de carácter transitorio, para satisfacer una necesidad imprevista, que no pueda superarse a través de trabajo extraordinario del personal con contrato indefinido.

La FTC sostiene que se requiere erradicar del sistema, contratos a plazo fijo o por honorarios,

en aquellas labores de carácter permanente, velando por la estabilidad y seguridad en el empleo.

En concordancia con los principios expuestos, la Federación manifestó al Gobierno y al Congreso Nacional su oposición a la iniciativa legal referida al régimen de subcontratación, en lo que se refiere a la legitimación de las empresas de servicios temporarios, pues considera que contribuirán a la precarización de la mano de obra. Para este efecto, propuso indicaciones alternativas.

La Federación concuerda y comparte el postulado de la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas, FITIM, de crear un movimiento sindical más fuerte y unido para afrontar en mejores condiciones los cambios negativos en la valoración de la mano de obra y en la estabilidad del empleo, resultantes de la globalización de la economía. Asimismo, tiene conciencia de que la negociación colectiva es el mecanismo que debe potenciarse para este efecto, como se ha comprobado por la experiencia en los países desarrollados.

Asimismo, se garantizará el pleno cumplimiento de las normas laborales y de seguridad social para los trabajadores contratistas, mediante acuerdos marco que comprometan tanto a CODELCO, como a las empresas proveedoras de bienes y servicios especializados, junto a sus organizaciones sindicales, para asegurar el trabajo decente y digno de los trabajadores contratistas, de acuerdo a los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Al respecto, la Federación ya está jugando un rol determinante al acordar en el Congreso de Mayo de 2005, constituir una Confederación de la Gran Minería del Cobre.

En resumen, la propuesta de la Federación se orienta a establecer la siguiente política laboral para las empresas contratistas:

1. Acotar la contratación y subcontratación, a labores que requieran especialización no disponible en los trabajadores de planta o a aquellas de carácter transitorio, que no pueden satisfacerse con horas extraordinarias de los trabajadores directos de la empresa.

2. Para evaluar las propuestas y adjudicar las licitaciones, se debe priorizar el nivel de remuneraciones, condiciones de calidad de vida y seguridad laboral ofrecidas por las empresas contratistas a sus trabajadores, sobre otros ítems. Estos factores deben tener mayor ponderación que el resto, especialmente en contratos intensivos en mano de obra. Consecuentemente, se deberán adecuar los reglamentos y procedimientos de licitaciones de la Corporación.

3. Erradicar la contratación de trabajadores a través de empresas de servicios temporarios.

4. Restringir el sistema de contratos a plazo y a honorarios.

5. Activar con fuerza el trabajo de las comisiones tripartitas FTC, Administración, Dirección del Trabajo, a nivel central y en las Divisiones, para fiscalizar el cumplimento de las normas

laborales, previsionales y de seguridad social y establecer un sistema sancionatorio por incumplimiento de las exigencias impuestas por CODELCO.

6. Impulsar acuerdos marco que comprometan tanto a CODELCO, como a las empresas proveedoras de bienes y servicios especializados, junto a sus organizaciones sindicales, para asegurar el trabajo decente y digno de los trabajadores contratistas, de acuerdo a los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este sentido, son un buen avance las mesas de Concertación Social entre CODELCO, las empresas y los trabajadores contratistas, las que deben ser consolidadas como una instancia real de diálogo permanente y un mecanismo efectivo de solución de problemas.

7. Internalizar actividades actualmente tercerizadas, tales como: operación, mantención, desarrollo de minas y otras similares.

8. Erradicar la práctica de tercerizar labores a cambio de ascensos al personal de planta.

7.8 Participación, Alianza Estratégica y rol de las organizaciones sindicales

7.8.1 Vigencia y desafíos del sindicalismo del cobre

Los procesos de mundialización, competitividad y productividad que viven las sociedades en la era del conocimiento, exigen al movimiento sindical recrear su proyecto para adaptarse a las nuevas condiciones, manteniendo sus sólidos principios y raíces fundacionales que, en síntesis, son luchar por una sociedad más justa, solidaria e incluyente, de acuerdo a una ética compartida por toda la organización sindical. Concebimos al movimiento sindical como un sujeto colectivo que, mediante un protagonismo eficaz, es capaz de alcanzar mayores niveles de bienestar y calidad de vida para sus representados en estas nuevas condiciones. Un desafío de primer orden en esta estrategia sindical, es contrarrestar los procesos de creciente individualismo y atomización, que se viven en el mundo, con las nuevas formas de organización del trabajo, potenciando así la solidaridad como un valor base del sindicalismo.

Estos nuevos escenarios y circunstancias cambiantes, obligan a redefinir la estrategia sindical, para responder adecuadamente a estos procesos, evidenciando la necesidad de incorporar a la gestión sindical nuevos impulsos y nuevas prácticas que revitalicen la identidad y vigencia del mundo sindical, con el objeto de defender, eficaz y eficientemente, las reivindicaciones y los derechos de los trabajadores.

Coherente con esta nueva estrategia sindical, resulta necesario revisar y adecuar la estructura y estatutos que rigen a la Federación de Trabajadores del Cobre. Asimismo, se debe

avanzar hacia una agenda propositiva, de manera de no quedarse sólo en una actitud reactiva, para alcanzar los objetivos deseados. En definitiva, hay que aprovechar las oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas del entorno que, en lo operativo, requiere enriquecer su nivel de competencias, incorporando nuevas herramientas y respaldos técnicos para potenciar la gestión, transfiriendo el conocimiento para aprovechar al máximo las sinergias del mundo sindical.

El contexto económico social actual, exige al movimiento sindical del cobre y a su dirigencia, potenciar su formación permanente, capacidad de innovación y desarrollo de sus competencias, aprendiendo en función del acelerado cambio del conocimiento, siendo capaces, además, de generar instancias de formación sindical. Ello con el propósito de responder a los desafíos y demandas que depara el mundo de los trabajadores, el desarrollo de CODELCO y su aporte al país. Reiteramos nuestra firme convicción que el sindicalismo del cobre no forma parte del problema, sino es parte clave de la solución.

El movimiento sindical del cobre debe erradicar progresivamente la práctica del clientelismo y paternalismo, que se centra en los temas puntuales e individuales, para avanzar hacia un sindicalismo responsable y profesional, tomando como referente la experiencia y la historia de un movimiento sindical del cobre fuerte y poderoso, con una visión amplia, de largo plazo y que aborde los temas que impactan a un gran número de trabajadores.

El movimiento sindical del cobre, debe fortalecer las confianzas y su credibilidad ante sus representados, mediante una conducta coherente con los principios del sindicalismo y el cumplimiento de sus compromisos frente a todos sus interlocutores.

Los dirigentes sindicales deben asumir un compromiso con la transparencia, entregando información oportuna y completa, acercando e involucrando a los trabajadores en la gestión sindical.

Los dirigentes sindicales deben cumplir un rol fundamental en la formación permanente de sus bases, gestionando la consecución de políticas y recursos para cumplir este objetivo.

La participación e involucramiento de los trabajadores en el desarrollo de la organización sindical, tiene una importancia clave para el éxito de la implementación de una visión compartida. Para ello es crucial construir redes, utilizando mecanismos de comunicación cara a cara y a través de comunidades virtuales. Se trata de integrar las capacidades técnicas de los dirigentes sindicales de base y de trabajadores de base, para potenciar el sentido de pertenencia y compromiso con la Federación de Trabajadores del Cobre.

7.8.2 Profundización de la Alianza Estratégica y relaciones laborales participativas

La Alianza Estratégica, mediante su profundización, continuará siendo una herramienta fundamental para los trabajadores, la empresa y el país. Este pacto de gobernabilidad, se entiende como un modelo de relacionarse, basado en la participación real y efectiva, y en el respeto a la autonomía de las partes, con el propósito común de lograr un efectivo ganar – ganar para ambas partes, lo que permite un crecer – crecer.

La Alianza Estratégica tiene como pilar fundamental, la implementación consecuente y responsable de un modelo de gestión participativa (representativa y directa), el cual se orienta a compatibilizar y equilibrar los intereses de las partes. En efecto, por una parte la Administración enfatiza su interés por elevar la productividad, eficiencia y competitividad para maximizar la creación de valor de la empresa. Por otra parte, las organizaciones sindicales enfatizan su interés por alcanzar los máximos niveles de estabilidad laboral, Desarrollo de Carrera, mejores compensaciones y elevar la calidad de vida integral.

Avanzar hacia mayores niveles de credibilidad y confianza entre los actores y organizaciones que interactúan, en el marco de la Alianza Estratégica, implica dar señales claras de respeto y cumplimiento de la palabra empeñada y los acuerdos firmados, resguardando el cumplimiento de las leyes vigentes, respeto al medio ambiente y la autonomía de las organizaciones sindicales, siendo los sindicatos base los únicos facultados para modificar los contratos o convenios colectivos, estableciendo claramente los límites de acción de todos los actores.

Por último, resulta imprescindible establecer criterios comunes que permitan realizar seguimientos y evaluaciones de los compromisos adquiridos en los proyectos anteriores, proyectos en proceso, así como de los nuevos proyectos a desarrollar.

8. MODERNIZAR LA INSTITUCIONALIDAD DE CODELCO EN EL MARCO DE LA PROPIEDAD ESTATAL: UNA REFORMA IMPOSTERGABLE PARA UN NUEVO GOBIERNO CORPORATIVO

CODELCO debe seguir siendo una empresa del Estado de Chile, para el beneficio de todos los chilenos, así lo establece la disposición transitoria tercera de la nueva Constitución vigente: *"La gran minería del cobre y las empresas consideradas como tal, nacionalizadas en virtud de lo prescrito en la disposición 17ª Transitoria de la Constitución Política de 1925, continuarán rigiéndose por las normas constitucionales vigentes a la fecha de promulgación de esta Constitución"*. Por lo tanto, la reforma y actualización de la ley orgánica de CODELCO (D.L. N°1.350), debe hacerse respetando irrestrictamente este marco Constitucional.

Por su parte, la modernización institucional del cuerpo legal de la empresa debe perseguir el propósito de facilitar la eficiencia, autonomía y agilidad de su gestión y cautelar correctamente el resguardo de los intereses del dueño. Asimismo, por la naturaleza de ser una empresa del Estado, CODELCO debe asegurar la transparencia y contar con un sistema que, resguardando la reserva comercial indispensable para el normal ejercicio del giro, permita que la opinión pública cuente con una adecuada información respecto de la marcha de la empresa.

CODELCO, debe superar los principales obstáculos que se han presentado, por insuficiencias de su estructura institucional, los que están vinculados con la asignación y distribución de responsabilidades y competencias de la administración superior (Directorio y Presidente Ejecutivo), el régimen presupuestario, el financiamiento, y la normativa especial que le es aplicable y que, entre otras razones, tiene por objeto diferenciarla de las entidades de la administración del Estado.

Por lo tanto, las reformas a las cuales es necesario y conveniente someter a CODELCO, deben resguardar, por un lado, el carácter de empresa 100% de propiedad del Estado, y por otro, respetar su carácter de empresa comercial, para que pueda competir en igualdad de condiciones con las empresas del sector privado. Se trata de asegurar, expresamente, que CODELCO no quede sujeta a la normativa aplicable a las instituciones y entidades que operan en el sector público, salvo en aquellas materias que expresamente su ley orgánica lo establezca.

En definitiva, la reformas que propiciamos, tanto a la ley orgánica como a los estatutos de CODELCO, deben asegurar que la empresa pueda cumplir su objetivo de representar al Estado de Chile sobre los derechos patrimoniales que a éste le corresponden, en conformidad a la Constitución antes citada y, al mismo tiempo, pueda operar como una empresa moderna, competitiva, eficiente y transparente. Con esta direccionalidad proponemos los siguientes aspectos a ser reformados:

El establecimiento de una fórmula de un dueño claro. Siendo CODELCO una empresa del Estado, el representante máximo de éste, vale decir, la Presidencia de la República debe asumir las funciones que son propias del dueño, en representación de todos los chilenos. Este rol, que en las empresas privadas le corresponde a la Junta de Accionistas, en CODELCO debe ser asumido por el o la Presidente (a) debidamente asesorado por un

comité de Ministros. (Ministerio de Minería y Energía, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Planificación).

Atribuciones y Composición del Directorio. De conformidad con las disposiciones legales, se plantea la entrega de todas las facultades de administración al Directorio y se establece el cargo de Vicepresidente Ejecutivo, equivalente al gerente general, dotado de las atribuciones que le delega el Directorio. Con esto se supera la actual situación, en la cual la administración de la empresa es confiada por la ley al Presidente Ejecutivo, siendo el Directorio básicamente un órgano de supervisión.

Origen de Designación y Composición del Directorio. En este tema central, lo que debe primar en una empresa comercial, es el criterio que apunta a la responsabilidad por la gestión. Se propone que el Directorio esté compuesto por nueve miembros. Cinco de ellos de libre disposición del o la Presidente(a), dos representantes de los trabajadores de la empresa y dos directores independientes nombrados por el Servicio Civil.

Comités del Directorio. El Directorio constituirá comités de trabajo especializados de sus miembros, para estudiar y proponer decisiones respecto de las materias que deba conocer el Directorio. Existirá al menos un Comité de Auditoría, un Comité de Inversiones y un Comité de Proyectos Mayores.

Régimen presupuestario y política de desarrollo. Uno de los problemas que ha enfrentado la gestión de CODELCO, es consecuencia de las distintas visiones que tienen el Ministerio de Hacienda y la empresa, sobre la estrategia de desarrollo. Hacienda, por la naturaleza de sus funciones, tiene una mirada que privilegia el corto plazo respecto de CODELCO, en tanto la empresa debe mirar necesariamente el largo plazo. Esta mirada de corto plazo, está de alguna manera reflejada en el régimen presupuestario vigente y las políticas de dividendos que establece la ley. Para resolver adecuadamente los problemas de visión cortoplacista, el presupuesto de la empresa debe estar formulado e inscrito en un **Plan de Desarrollo a Mediano Plazo (4 a 5 años),** en el marco de un **Plan de Negocios y Desarrollo de Largo Plazo (25 años)**, actualizado anualmente, que debe considerar, a lo menos, las metas anuales de producción, costos, rentabilidad e inversión para el período, como asimismo las políticas de traspaso de utilidades, endeudamiento y financiamiento en que se sustenta. Este plan debiera corresponder a los primeros cuatro o cinco años del Plan de Negocios y Desarrollo de la empresa, principal instrumento de planificación de largo plazo de que dispone CODELCO. De igual manera, el Presupuesto anual debiera corresponder al primer año de dicho instrumento.

Fiscalización y control. Se proponen las normas y disposiciones siguientes:

i) CODELCO se regirá de acuerdo a su propia Ley orgánica y estatutos, por lo que no se le aplicará la Ley de Bases de la Administración del Estado.

ii) En materia de información, CODELCO actuará con total transparencia, velando por cautelar la información comercial y estratégica de la empresa.

iii) Los trabajadores de CODELCO son, para todos los efectos legales, empleados particulares y se rigen por el Código del Trabajo y leyes complementarias. Su responsabilidad

penal está regulada en la ley común y no están sujetos a la responsabilidad penal de los empleados públicos.

iv) La fiscalización debe entregarse a la Superintendencia de Valores y Seguros. Del mismo modo, Cochilco deberá tener el rol de órgano especializado de control de gestión, en carácter de contraparte del Gobierno frente a la empresa, sin perjuicio de sus facultades de emitir informes técnicos sobre los proyectos de inversión.

8.1 Derogación Ley Reservada N° 13.196 de las Fuerzas Armadas y el D.L. 2.398

Reiteramos nuestra propuesta realizada en 1994, orientada a la eliminación de la Ley N° 13.196 que grava a CODELCO con el pago de un 10% de las exportaciones para el financiamiento de gastos reservados de las FF.AA.

Esta obligación discriminatoria, impacta negativamente la gestión financiera y política de inversiones de la Corporación, especialmente en su internacionalización, por lo que resulta necesario resolver el problema de financiamiento de las FF.AA., por la vía de un mecanismo presupuestario nacional, atendiendo los requerimientos sociales del país y una necesaria política de defensa transparente y con un horizonte de largo plazo.

Asimismo, debe derogársele 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.

9. PRODUCCIÓN, COSTOS Y PRODUCTIVIDAD

9.1. Producción

La FTC está dispuesta a respaldar metas de producción ambiciosas, por ello aspiramos a crecer a una tasa promedio de al menos un 5% anual, con el objetivo de alcanzar los 2,6 millones de tmf en 2012 y 3 millones de tmf en 2015, porque están en el camino correcto hacia el desafío estratégico, planteado en nuestra Propuesta, de alcanzar el 50% de la producción nacional de cobre y aumentar el liderazgo de CODELCO en la industria mundial del cobre.

Para alcanzar estas ambiciosas metas, CODELCO necesita potenciar sus capacidades de gestión, sobre todo en aquellos ámbitos críticos para el negocio minero, conformando elencos de ejecutivos, profesionales y trabajadores, que tengan los perfiles adecuados para responder a los requerimientos de una empresa de clase mundial. CODELCO cuenta con una rica base minera para crecer de manera substancial. El desafío, entonces, es fortalecer la competitividad de todos sus procesos, para garantizarle al dueño que sus recursos están siendo bien invertidos y conseguir un sólido respaldo para que la Corporación pueda aumentar significativamente su producción y acrecentar su participación en Chile y a nivel mundial, en la producción de cobre catódico.

En el corto y mediano plazo, se visualizan dificultades en los planes de producción. En particular, el 2007 se visualiza una caída en la producción del orden de 60.000 ton. de cobre fino respecto del año anterior. A nuestro juicio, estos problemas demandan a la administración concentrar esfuerzos, focalizándose en encontrar soluciones eficaces y sostenibles en

el tiempo a estos problemas productivos y de gestión de las operaciones.

En el largo plazo, el desafío es crecer de manera sostenida, sentando las bases para alcanzar la meta del 50% de la producción nacional de cobre, satisfaciendo el crecimiento esperado de la demanda en el mediano y largo plazo. Para asegurar correctamente este rumbo estratégico, es muy importante implementar una gestión coordinada y de excelencia, llevando a cabo una planificación de calidad, que permita elegir el escenario óptimo desde el punto de vista Corporativo y gestionar de manera certera, los riesgos involucrados en este proceso. Respecto de la materialización del plan, lo esencial es asegurar una gestión de clase mundial en todo el ciclo inversional, cuestión clave para asegurar la captura de la creación de valor.

9.2. Costos y productividad

En el mediano y largo plazo se aprecia una tendencia creciente al alza de los costos de la industria cuprífera.

Esta tendencia alcista, por cierto afecta a CODELCO, produciendo un aumento de sus costos, los cuales obedecen a las razones y dificultades siguientes:

Razones naturales: caída en la ley de mineral, mayor razón lastre/mineral, aumento en las distancias de transporte, mayor profundidad de las minas, mayor dureza y complejidad de los minerales y por cierto, agotamiento de minerales en sectores desarrollados, como la División El Salvador.

Razones de mercado: Tendencia alcista de precios de insumos claves, y deterioro en la tasa de cambio, que hace subir los costos en moneda nacional en que incurre la Corporación.

También es importante aclarar que, ni la industria ni CODELCO, se han beneficiado en los últimos años de quiebres tecnológicos relevantes, que impacten significativamente en reducir los costos.

La FTC, comparte la necesidad de que, la empresa enfrente las tendencias negativas en los costos y en la productividad. Para ello, es fundamental contrarrestar con mejoras de gestión, tendencias que todo administrador del negocio minero sabe, se presentarán en el mediano y largo plazo. Para enfrentar estas tendencias, es imperioso el crecimiento y la incorporación de nuevas reservas y yacimientos a la explotación minera, al tiempo que se aborden, responsablemente, las deficiencias en la gestión de la empresa.

En este sentido, es necesario sincerar y revisar los costos netos a cátodos, asegurando la participación protagónica de los trabajadores en mejoras continuas de gestión, aplicando y transfiriendo las mejores prácticas. Para ello hay que trabajar en hacer diagnósticos más precisos para detectar, en las propias áreas o procesos, las ineficiencias y desperdicios existentes.

Por otra parte es necesario asegurar un control y fiscalización efectiva respecto de la implementación de los proyectos de inversión, cuando éstos entran en régimen y pasan a formar parte de la gestión operacional, de tal manera que se contrasten los resultados reales con lo comprometido, delimitando y exigiendo las responsabilidades que son propias de la gestión de proyectos y las que correspondan a la gestión de operaciones de la empresa.

Es fundamental asegurar una mejor gestión en el ítem de terceros, costo que ha crecido significativamente en CODELCO, hasta el punto de duplicarse. Por ello, es importante promover la participación de los trabajadores, por ejemplo, en la optimización de la gestión de compras, dado el conocimiento que tienen de los requerimientos reales en las operaciones.

En la contención de costos, resulta clave asegurar una mayor productividad de los activos y del trabajo. En este sentido, nos parece central, impulsar las internalizaciones de actividades que redundarán en mayor productividad y disminución de los costos, evitando la duplicidad de gastos. De acuerdo a los análisis de productividad realizados por la FTC, se ha desprendido la conclusión que, la obsesión externalizadora por parte de algunos administradores, no ha respondido a criterios del todo racionales, ya que la incorporación de terceros a la producción en CODELCO, mediante la adición desmesurada del personal de contratistas a las operaciones productivas, ha tenido un impacto negativo en la productividad de la empresa.

La FTC tiene una concepción moderna de la productividad, vale decir, la entendemos en función de criterios de eficiencia, calidad y humanamente sustentable, basados en el pilar básico, que es el diálogo social y la participación. Con esta perspectiva, somos firmes partidarios de impulsar la productividad, la que debe y puede beneficiar a los trabajadores y al dueño.

Por último, pensamos que es necesario regular la incorporación tecnológica a CODELCO, con el fin de garantizar la protección de los empleos propios. En este sentido, resulta clave que el modelo de incorporación tecnológica, no se lleve a cabo mediante las externalizaciones de las actividades y faenas, haciendo suponer un aumento de la productividad, cuestión, que al menos en este caso, no es real.

10. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Uno de los planteamientos centrales de la Propuesta Nacional de 1994, fue asegurar una disponibilidad efectiva de los recursos de inversión para la puesta en marcha de la estrategia de desarrollo corporativo, a través de una política de inversiones y de retiro de utilidades de carácter multianual y estable en el tiempo. Para ello demandamos que el dueño levantara, o al menos flexibilizara, las restricciones institucionales que se le imponían a CODELCO, a objeto de obtener financiamiento para la ejecución de su cartera de proyectos rentables, al mismo tiempo, que CODELCO requería consolidar un estilo de gestión con “sentido de negocio”, bien tecnificado y a la altura de las mejores prácticas de la industria.

10.1 Evaluación del sistema de gestión de inversiones

Es importante consignar que, si bien es cierto, los resultados alcanzados en la gestión de proyectos de inversiones de la Corporación en un período de 12 años, muestran un balance global positivo, no es menos cierto, que en este período ha habido una gestión de proyectos disímil, donde encontramos brechas importantes. En efecto, en el período 1994 – 1999, cuyo promedio anual alcanzó US$ 666 millones, se aprecia en la cartera de proyectos de inversión superiores a US$ 20 millones, una post evaluación con un récord favorable, considerando el buen nivel de cumplimiento de

las promesas para los indicadores económicos comprometidos (VAN, IVAN, TIR) y una ejecución física y presupuestaria, acorde a los parámetros definidos. En lo positivo, destaca el proyecto Radomiro Tomic y en lo negativo, resalta el proyecto RAMM de la División Chuquicamata.

En el período 2000–2005, la Corporación da un nuevo salto en sus niveles inversionales, pasando a manejar presupuestos de inversión anuales, superiores a US$900 millones, especialmente a partir del 2002. En este período, se producen dificultades importantes en un conjunto de proyectos, donde destacan las reformulaciones de los proyectos: Plan de descontaminación II etapa Chuquicamata, Cambio Tecnológico Potrerillos y Plan de Desarrollo Teniente. Sin entrar a profundizar el diagnóstico de las brechas de la gestión de proyectos de CODELCO, es importante resaltar que, es fundamental asegurar una buena definición y una buena ejecución de los mismos. Los proyectos de inversiones, tienen una ruta con diferentes etapas que, deben ser desarrolladas con prolijidad, por lo que no se debe confundir agilidad con voluntarismo o apresuramientos que posteriormente pasan la cuenta. Para realizar o capturar el valor económico prometido en el proyecto, es clave que las etapas de pre-factibilidad y factibilidad, que es cuando se define el proyecto, se lleven a cabo con una gestión de excelencia, ya que una pobre definición de un proyecto, inevitablemente va a implicar una destrucción de valor importante respecto del activo invertido, que ni siquiera con una excelente ejecución, podrá ser revertido.

Otra lección aprendida de gran importancia, es la separación entre la gestión de operaciones normales de las Divisiones, y la gestión de proyectos, sin perjuicio de las coordinaciones necesarias para optimizar el resultado global. Tienen que existir roles y atribuciones muy claras, que hagan exigible la responsabilidad por la rendición de cuentas de las gestiones asignadas.

CODELCO, a partir de errores cometidos y junto con realizar un exhaustivo diagnóstico interno, ha realizado un estudio comparado de las mejores prácticas y estándares internacionales en la gestión de proyectos inversionales, tomando las medidas correctivas del caso. En concreto, se han adoptado decisiones estratégicas y organizacionales importantes que han implicado la creación de una Vicepresidencia de Proyectos, responsable de levantar los mejores proyectos y hacerse cargo de su ejecución con una gestión óptima de la cartera, desde la pre-factibilidad hasta la ejecución misma. Asimismo, se requiere fortalecer la estructura de gestión de inversiones, la cual deberá hacerse cargo de seleccionar las mejores inversiones de capital de la Corporación.

En conclusión, para CODELCO es fundamental asegurar un muy buen desempeño en la gestión de proyectos, desde que se genera la idea hasta su ejecución, ya que de no ser así, la empresa no realizará el potencial de valor comprometido en su Plan de Negocios y Desarrollo (PND). Para la FTC, este tema es crucial, ya que la permanencia de la propiedad estatal de CODELCO y su desarrollo estratégico, dependen en gran medida, de una gestión de excelencia que fortalezcan la confianza del dueño para autorizar mayores niveles inversionales y capitalizar a la Corporación, asumiendo que esta decisión, es la más beneficiosa y positiva para el bienestar de las generaciones actuales y futuras de chilenos, que son los dueños de estos recursos naturales no renovables.

10.2 Demanda inversional y los desafíos del futuro

En primer lugar, resulta fundamental asegurar la disponibilidad de recursos para implementar un nuevo plan inversional para el sexenio 2006-2011, cuya demanda de recursos de inversión, se ha estimado en niveles promedio anuales superiores a 1.850 millones de dólares, llegando el volumen total para este período, a una cifra aproximada de 11. 260 millones de dólares.

Para la FTC, es central que ninguna inversión que se realice, comprometa el carácter estatal de CODELCO Chile, utilizando para ello como pretexto, los requerimientos inversionales. Asimismo, sostenemos que el carácter de empresa 100% estatal de la Corporación y la materialización de proyectos con recursos de inversión propios, deben garantizar que los puestos de trabajo sean ocupados por personal de planta.

La FTC plantea que la cartera de proyectos que finalmente se apruebe, debe pasar por robustas evaluaciones técnicas y económicas, que den plenas garantías que los recursos de todos los chilenos, están siendo bien invertidos. Para contribuir a lo anterior, es necesario incorporar en el diseño y ejecución de los proyectos de inversión, la participación activa de trabajadores para recoger su aporte, haciendo realidad el modelo de gestión participativa.

También es muy importante el desarrollo de las capacidades organizacionales para hacer bien los proyectos en toda su cadena de valor, aplicando los controles y fiscalizaciones correspondientes, asegurando que en la implementación de dichos proyectos de inversión, se cumplan las promesas económicas, ejecución física, asignaciones presupuestarias, cumpliendo efectivamente las metas comprometidas en el proyecto inversional, para crear mayor valor. Para ello es necesario asegurar, claridad de roles, rendición de cuentas y que las responsabilidades se hagan efectivas.

La Corporación, tiene un plan de negocios y desarrollo de largo plazo, donde se visualizan importantes proyectos que transformarán de una manera substancial al CODELCO de hoy, por ejemplo: Mina Subterránea de Chuquicamata, Proyecto Alejandro Hales (ex Mansa Mina), la Nueva Andina integrada en toda su cadena del valor, Nuevo Nivel Mina Teniente, expansión de las Fundiciones y Refinerías, nuevos proyectos como Gaby y otros. Estos proyectos implican desafíos de una gran envergadura, y requieren de las mejores prácticas mundiales, compatibles con la realidad y la cultura de CODELCO, sobre todo porque sus rentabilidades son inferiores a la cartera de proyectos de inversiones pasadas.

10.2.1 Endeudamiento y estructura de financiamiento futuro

De acuerdo a las proyecciones del PND (2006) modificado, si CODELCO no recibiera capitalización por parte del dueño, ni pudiera reinvertir sus excedentes, debido a la mantención de Ley Reservada y la rígida política de entrega del 100% de los dividendos, su nivel de deuda financiera, irá creciendo desde los US$ 3.600 millones actuales, hasta los US$ 6.428 millones, en el año 2009. Esto, aunque no es deseable como tendencia, es aún presentable como razón financiera deuda/capital, y no tendría todavía un impacto negativo decisivo.

Hay que destacar que, en principio, las amenazas de corrección a la baja en la perspectiva crediticia de CODELCO, están más vinculadas a su régimen tributario (Ley Reservada) y a la política de retiro de todos los dividendos, que al régimen de propiedad, porque los anteriores limitan su capacidad inversional y fuerzan el nivel de deuda al alza.

Es por ello, que gracias a las holguras conquistadas en el período anterior, y la extraordinaria clasificación de riesgo con que cuenta CODELCO actualmente, para el período que viene (2006 – 2010), el país puede enfrentar con serenidad el debate sobre las formas de financiar y capitalizar CODELCO, generando las bases para un consensuado Acuerdo Nacional al respecto.

Estamos muy lejos de la crisis de 1994, por lo que no existe ningún tipo de factores que aconsejen revisar el régimen de propiedad estatal de CODELCO, como condición de crecimiento. Por el contrario, pareciera ser que volver a esa discusión, podría más bien distraer el foco de atención del desafío principal, que es concentrarse en su Plan de Negocios y Desarrollo, para captar urgentemente más rentas y Excedentes, que necesita el desarrollo social de Chile.

Es decisión del dueño o sea el Estado, decidir si mantiene o modifica la política de reparto de utilidades de CODELCO. Para la FTC es inevitable que se enfrente esta disyuntiva, y el propio Estado capitalice a la Corporación, para ponerle un límite al endeudamiento y dar una señal estratégica del rol que le asigna a CODELCO en el desarrollo del país.

Un “mix” de fuentes de financiamiento puede requerir nuevas emisiones de deuda bajo la forma de bonos, dada la holgura financiera con que aún cuenta la Corporación. También queremos levantar con mucha fuerza, tal como se desprende de lo señalado anteriormente, la opción de modificar la política de traspaso del 100% de los Excedentes. El mecanismo de reinversión parcial de éstos, debiera seguir una pauta acorde con las necesidades de inversión proyectadas (y limitadas en el tiempo) y de capitalizaciones parciales convenidas. En este sentido, se considera crucial que en la estructura de financiamiento futuro, se genere un Fondo de Capitalización para la Corporación durante el período 2006 – 2009, haciendo justicia al reinvertir una parte de sus excedentes en su propio desarrollo estratégico. Particularmente, en este escenario de resultados récord, debido al buen precio del cobre, previniendo a futuro un aumento de los costos financieros.

Otro mecanismo posible es asegurar, que de manera permanente, se reinvierta una parte de las utilidades por encima de una tasa de rentabilidad exigida a CODELCO (14%).

Independientemente de las visiones más ideologizadas sobre regímenes societarios, el Plan Inversional y el aporte de CODELCO a todos los chilenos no pueden esperar. En su marco jurídico actual, CODELCO, con el apoyo de las decisiones del dueño, puede seguir operando de modo muy cercano a un óptimo de eficiencia económica, si se toman las medidas del caso.

Como se ha dicho, las principales propuestas de futuro, implican fortalecer los consensos del país, en aras de concentrarse en el combate a la inequidad y la pobreza. Un CODELCO estatal, grande, eficiente y gobernable, es una de las mejores señales para el desarrollo económico-social al que aspira el Chile

Bicentenario, no abandonando bajo ninguna circunstancia, su perspectiva de largo plazo.

10.2.2 Propuesta de cartera inversional en divisiones

Se propone impulsar en todas las divisiones, una cartera de pequeños proyectos de mejoramiento operacional que puedan requerir inversiones modestas (típicamente en mecanismos de control automático y/o control remoto, o modernización de instrumental), mediante procedimientos de asignación de recursos, simplificados y expeditos, y con postevaluación de impacto y resultados. Ello tiene sentido, ya que pone recursos en manos de las personas que mejor entienden las dificultades del día a día de la operación. Es usual que dichos recursos tengan retornos muy altos sobre la inversión y mejoren en forma simple y efectiva, la eficiencia de procesos y actividades. Dicho espacio de posibilidades, se fundamenta en la existencia de brechas importantes y situaciones subóptima, que es posible encontrar en nuestras operaciones y que normalmente son conocidas por los trabajadores propios que operan el día a día, aprovechando su experiencia y conocimientos, ganados en el terreno y en sus procesos formativos.

11. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Se define desarrollo sustentable como aquel que “satisface las necesidades del presente sin afectar la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las propias”. Sus características esenciales son que:

- Integra las metas ambientales, sociales y económicas
- Apoya el desarrollo para satisfacer las necesidades del presente
- Las generaciones actuales no deben afectar la capacidad de las futuras para satisfacer las suyas

Por su parte, entendemos la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSC) como la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus trabajadores y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. Las empresas que son verdaderamente responsables, respetan el derecho de la gente a conocer las consecuencias éticas, sociales y ecológicas de sus actividades, productos y servicios.

Por ello, postulamos que los valores mineros extraídos, sean usados para generar nueva riqueza que, en la forma de capital útil duradero, beneficien a las generaciones presentes y futuras.

CODELCO debe responder ante sus accionistas, trabajadores, autoridades reguladoras, comunidades, consumidores, aplicando altos estándares para lograr un buen desempeño económico, ambiental y social.

CODELCO debe enfrentar el desafío de entregar productos para satisfacer necesidades básicas de la sociedad:

- Bases para construir crecimiento económico.

- Avances metalúrgicos y tecnológicos han permitido el progreso de la civilización.

La gestión de los impactos ambientales de la minería implica:

- Minas modernas: diseñadas y construidas pensando en el cierre.
- Productos compatibles con medio ambiente y reciclables.
- Cumplimiento de normativa y compromisos voluntarios.

El progreso tecnológico lleva a la conservación y eficiencia en uso de recursos y una vida más prolongada de la mina, lo que debe acompañarse de una visión corporativa, respecto del uso eficiente de los recursos: energía, agua, territorio y minerales.

El desarrollo sustentable y la responsabilidad social corporativa, no es un costo que atenta contra los objetivos económicos; es por el contrario, condición esencial para alcanzarlos, por lo que gestionar los impactos y riesgos, simplemente es un “buen negocio”.

El entorno competitivo de CODELCO ya ha incorporado los conceptos de desarrollo sustentable y responsabilidad social, como filosofías corporativas, aspectos que el mercado ha comenzado a valorar crecientemente.

Potenciar Acceso a Mercados:

- Preferencia de consumidores por productos que vienen de procesos responsables con el desarrollo sustentable.
- Posibilidad de distinguir nuestros productos (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, reporte de sustentabilidad auditado, ISO 26000 en el futuro.) Para CODELCO la meta no es solo certificarse, el desafío verdadero es cumplir cabalmente la esencia de las regulaciones, que es proteger y respetar el medio ambiente, la salud de los trabajadores y el respeto a los derechos sociales de todos los trabajadores propios, trabajadores contratistas y comunidades.
- Relaciones con inversionistas y acceso al capital, dado el Impacto en el perfil de riesgo.

Implementar de manera consecuente los principios y acciones de la política de desarrollo sustentable:

1. Prácticas de negocio éticas y responsables.
2. Criterios de desarrollo sustentable dentro del proceso de toma de decisiones de la compañía; sistemas de gestión en las áreas de medio ambiente, seguridad, salud ocupacional, calidad y relaciones comunitarias.
    - A futuro es fundamental participar y certificarse en la norma ISO 26000, sobre responsabilidad social.
3. Contribuir a generar condiciones favorables al desarrollo de las comunidades en el entorno de sus operaciones.
4. Comunicar e informar oportuna y transparentemente sobre su desempeño.

5. Estimular el desarrollo y uso ambientalmente responsable de los productos que genera en todo su ciclo de vida y contribuir al desarrollo de información científica para el establecimiento de regulaciones respecto del cobre.
6. Promover los compromisos de esta Política, entre todas las personas relacionadas con sus operaciones, a través de una estrategia activa de comunicaciones externas e internas. El concepto de desarrollo sustentable debería estar presente en todo momento, en la realidad productiva y organizacional.

7. La RSC, implica un desafío mayor para CODELCO en lo que respecta a tener un modelo de salud ocupacional corporativo y de carácter participativo. La empresa debe responsabilizarse de manera efectiva, en la prevención de las enfermedades profesionales, estableciendo una base se datos de la realidad actual, políticas y metas claras, en pos del gran objetivo que sea una empresa ejemplo a nivel mundial en respeto y promoción de la salud y calidad de vida integral de los trabajadores. La Corporación debe incorporar un reporte o memoria anual de la gestión y los resultados alcanzados en este ámbito.

8. Asimismo, se debe velar por una adecuada protección a los trabajadores que se reubiquen, reconviertan, se acojan o se hayan acogido a programas de desvinculación asistida por enfermedades profesionales o accidentes del trabajo. Vale decir, un Programa de Salud Integral de por vida para los trabajadores “heridos de guerra”.

9. En la gestión de la RSC de CODELCO, resulta fundamental, asegurar la participación de los dirigentes sindicales y de los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo.

12. EXPLORACIONES GEOLÓGICAS

CODELCO cuenta, entre sus principales fortalezas, con una rica base minera. Representa el 17% de las reservas de cobre del mundo (2004). Sus reservas incorporadas al PND 2006 llegan a 127 millones de toneladas de cobre fino, con una ley de cobre de un 0,74%. En este marco, es de singular importancia realizar un análisis exhaustivo del inventario de recursos y reservas de la Corporación, impulsando un programa de iniciativas que permitan a CODELCO continuar con el lugar de preeminencia que ocupa actualmente en la minería mundial.

En materia de exploraciones mineras, es fundamental continuar explorando sistemáticamente para reponer reservas ya extraídas, con el objeto de garantizar las metas de crecimiento de la Corporación. Esta prioridad estratégica para el desarrollo de CODELCO, se sustenta en que la demanda por minerales y metales continuará. Se estima que la demanda por cobre, aumentará de unos 14 millones de toneladas en 1999 a unos 31 millones de toneladas en 2050.

Este gran desafío de carácter estratégico fundamental, se encuentra en el umbral de un nuevo ciclo tecnológico que implica profundos quiebres en todos los planos de la industria, en especial en el área tecnológica, en el área de la

sustentabilidad, y en el área de la gestión de los negocios mineros.

En el área tecnológica, procesos innovadores deberán tener una íntima asociación con los recursos mineros bajo escrutinio. Es decir, procesos, recursos, y sus actividades respectivas, deberán responder a un objetivo estratégico común y no a objetivos funcionales independientes.

En el área de la sustentabilidad, la responsabilidad de las empresas tendrá que considerar el impacto económico, ambiental, y social que produzcan las actividades y proyectos que generen esos recursos y procesos.

En el área de la gestión de los negocios, estos deberán responder a respaldos técnicos y económicos específicos, oportunos y sustentados, y no a simples expectativas optimistas, subjetivas, y muchas veces obstinadas, que facilitan el mal uso de esos criterios, induciendo a distorsiones en el desarrollo de nuevos planes y programas.

Las exploraciones, son el vital alimento que permite la sobrevivencia de toda compañía minera en el largo plazo, persiguiendo los siguientes objetivos: crecimiento productivo, crecimiento de excedentes y expansión de los inventarios de reservas. En el caso de CODELCO existe un cuarto objetivo: aumentar su participación como el primer productor mundial del cobre.

En un contexto técnico, la Gerencia Corporativa de Exploraciones en CODELCO debería reconocer tres funciones específicas: Exploraciones Estratégicas; Reconocimientos Distritales, y Adquisiciones Mineras.

En el contexto funcional, la Gerencia Corporativa de Exploraciones debe tender a:

- La diversificación minera: CODELCO ha tenido experiencias en la minería del oro (Agua de la Falda, Purén). Esta experiencia debe ser extrapolada hacia otros metales y minerales – sin perjuicio de liderar y focalizarse en la industria cuprífera - ya que esta diversificación facilitaría el balance de riesgos y así el balance de flujos de cajas entre diversos proyectos en varias fases de su desarrollo y entre los diferentes tipos de metales de acuerdo a los diferentes ciclos que los caracterizan.

- La selección de distritos de interés: CODELCO debe anticipar actividades que le permitan estar plena y profundamente informada de aquellos distritos o regiones, a nivel mundial, en las cuales existen las mejores condiciones para que potencie su liderazgo. Esas condiciones implican conocer culturas, normativas de seguridad, sistemas tributarios, sistema legal y sobre todo el potencial descubrimiento de nuevos y mejores recursos. Asimismo, CODELCO debe tener una actitud proactiva en la búsqueda de nuevos recursos y no responder a este propósito sólo como resultado de protocolos de carácter administrativo.

- La calificación de prospectos: Es sabido que existen sustanciales riesgos asociados con nuevos proyectos, especialmente en un período en el cual, como se decía previamente, la minería se encuentra en un nuevo umbral de su desarrollo. Afortunadamente, a nivel internacional, se han desarrollado y emitido estándares técnicos para la calificación de propiedades

mineras, de recursos y reservas, y de las correspondientes evaluaciones. CODELCO debe responder a esos estándares, formando profesionales competentes en estas materias. Con esta iniciativa, se ahorrarán presupuestos, se acortarán los largos tiempos de maduración de algunos proyectos y se inhibirán falsas expectativas para los planes de desarrollo.

- La alianza con grupos de exploración junior: CODELCO deberá fomentar la creación de grupos exploracionistas que investiguen, estudien y descubran nuevos depósitos con un costo asociado para la Corporación. En este plano, los equipos de EMSA (Filial de CODELCO para las Exploraciones Mineras) podrían jugar un interesante rol.

Estas cuatro funciones están muy en línea, con las evidentes tendencias en el campo de las exploraciones en los últimos años que anotan:

- ⇨ *Un decrecimiento de las actividades de exploración de nuevas áreas y distritos (áreas no exploradas) y un aumento de las actividades de exploración de áreas ya exploradas, sobretodo en los alrededores de las operaciones existentes.*
- ⇨ *Un aumento de fusiones y adquisiciones.*
- ⇨ *Un resurgimiento de alianzas estratégicas, particularmente entre las grandes compañías y las compañías junior.*

Con relación al tema organizacional, la Corporación debe establecer una estructura coherente para que la función exploraciones sea exitosa. Para ello es fundamental, alinear pensamiento estratégico, planificación y operaciones. Concretamente, las actividades de exploraciones en CODELCO, deben estar insertas en una estructura corporativa, que asocie fuertemente los procesos tecnológicos a los recursos mineros, con el fin de que ambos temas, alimenten el inventario de activos mineros y los planes de desarrollo exploratorio.

Por otra parte, se propone maximizar el aprovechamiento del panel experto de geólogos disponibles, compartiendo las experiencias para obtener los mejores resultados en la exploración geológica llevada a cabo por CODELCO.

Por último, se deben asegurar los recursos de inversión adecuados para cubrir los requerimientos de un plan de exploraciones agresivo por parte de CODELCO, abarcando una mayor cobertura territorial y aplicando todas las modernas tecnologías desarrolladas en este campo profesional.

13. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Hace prácticamente una década, CODELCO incorporó el concepto de innovación en términos similares a los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es decir como **"La transformación de una idea en producto nuevo o mejorado introducido en el mercado, o un procedimiento operacional nuevo o mejorado usado en la industria o el comercio"**. A través de esta definición, CODELCO ha querido reforzar la importancia que le asigna a la puesta en práctica de los resultados del proceso de innovación.

La Política de Investigación e Innovación Tecnológica promulgada en el año 1996, es consistente y sinérgica con los impulsos estratégicos de CODELCO, especialmente con el siguiente: **Incorporar la tecnología como requisito esencial de la competitividad.** Además contribuye a la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

La Innovación Tecnológica se establece transversal a la cadena de valor de CODELCO, por lo que incide en toda la organización y procesos de CODELCO a través de su propia cadena de valor y que se ha denominado "La Cadena de la Innovación", la cual entrega resultados en cada una de sus fases y su incorporación a los procesos productivos y de negocios agrega valor a la empresa.

Principales lineamientos:

- Posicionamiento de CODELCO en el primer nivel de uso de la tecnología disponible en el mercado.
- Desarrollo de Investigación más Innovación (I+D+I) en forma sistemática y permanente, en áreas donde el mercado no ofrece una respuesta integral.
- Perfeccionamiento de la gestión y organización de Investigación más Innovación.
- Especialización técnica de trabajadores y profesionales propios, responsables de implementar los cambios e innovaciones tecnológicas, que deberán ocupar los nuevos cargos que se crearán con las nuevas tecnologías.
- Desarrollo de acuerdos de cooperación.
- Protección del patrimonio tecnológico.

Desafíos para los próximos años:

- Nuevos programas tecnológicos (modelo geometalúrgico y minería a cielo abierto, minería subterránea, concentración de minerales).
- Estrategias corporativas basadas en nuevas tecnologías (desarrollo del conocimiento en el uso y mercado del cobre, impacto en medio ambiente y la salud, reciclaje del cobre, etc.).
- Propuestas de organización y financiamiento (creación de la Gerencia Corporativa de Investigación e Innovación Tecnológica, mayor coordinación en la ejecución de programas de mediano y largo plazo).
- Gestión del conocimiento y creatividad.
- Estimular la diversificación de los proveedores de tecnologías críticas para CODELCO, previniendo situaciones de dependencia de un solo proveedor.
- Involucramiento de las organizaciones sindicales para enfrentar los impactos tecnológicos en los trabajadores, con el objetivo de anticiparse y aprovechar de mejor manera las oportunidades, neutralizando los riesgos y amenazas que estos cambios conllevan para las

personas, resguardando la empleabilidad de los trabajadores representados.

- Dado el carácter estratégico que tiene para CODELCO asegurar el abastecimiento energético a precios competitivos, se propone que CODELCO se involucre activamente como catalizador de proyectos de generación, tanto en lo que respecta a otras fuentes alternativas (energía eólica, solar y geotermia), como en energía tradicional (turbinas a carbón y otras).

14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Durante el año 2002 se trabajó conjuntamente en el proyecto de transformación organizacional de CODELCO. Este trabajo que implicó una profunda revisión a las mejores prácticas del mercado de referencia y un análisis profundo a la organización vigente en esa época, concluyó con un nuevo modelo de organización, cuyas características centrales son las siguientes:

- Foco del Centro Corporativo en los temas estratégicos.

- Énfasis en la creación de valor a través de:

  - La optimización del proceso de planificación geo-minero-metalúrgica, asegurando una visión integrada de cada uno de los distritos geográficos.

  - Rendición de Cuentas de cada una de las etapas de la cadena de valor.

- Fortalecimiento de "CODELCO una sola empresa" a través del balance entre descentralización y aprovechamiento de sinergias.

Se analizaron diferentes alternativas de organización, cuya incidencia central estaba radicada en el distrito de CODELCO Norte. Las opciones para la nueva estructura fueron:

i) Líneas de Óxidos y Súlfuros
ii) Minas y Planta
iii) Geografía

La opción elegida como dimensión organizacional dominante, fue la de geografía, en consideración a los argumentos de que las Minas pueden cambiar de óxidos a súlfuros a lo largo del tiempo, y las nuevas tecnologías harán más borrosa la línea de separación entre óxidos y súlfuros. Adicionalmente, las sinergias operacionales tienden a ser muy limitadas entre minas separadas por más de 50 kms.

Sinergias derivadas del concepto de ver a cada Distrito Minero como una entidad única:

- Planificación minera integrada
- Planificación y ejecución de distribución geográfica e infraestructura integrados
- Sinergias operativas entre minas

Otra alternativa de organización, fue la generación de un modelo estructurado en función de la cadena del valor del negocio minero y de contratos entre los distintos eslabones.

En el marco de CODELCO, una sola empresa, propiciamos crear las condiciones para abordar temas que homologuen las estructuras remuneracionales, con el fin de facilitar la movilidad intra e inter divisional. Asimismo, se debiera impulsar una efectiva eliminación de los roles de pago. En esta nueva estructura, se deben evaluar el rol de la supervisión y los niveles jerárquicos de la organización, con el fin

de empoderar a los trabajadores y definir líneas de desarrollo técnico y de gestión.

La FTC considera que el Centro Corporativo ha tenido un crecimiento injustificado, generándose duplicidad de tareas entre este Centro y las Divisiones.

Se comparte la importancia de que la organización fortalezca su capacidad de control de gestión y disponga de un mando claro desde el centro Corporativo hacia las Divisiones en el ámbito de las operaciones, inversiones y el desarrollo minero y tecnológico. Del mismo modo, es necesario asegurar la permanencia de las estructuras asociadas a la cadena del valor, como Comercialización y a las áreas funcionales estratégicas, especialmente un mayor empoderamiento de Desarrollo Humano.

Se ratifica la lógica de organización integrada de manera geográfica, practicada en CODELCO Norte. En este sentido, se hace indispensable ser consecuentes en la aplicación de esta lógica organizacional en el distrito 5° región, fusionando la División Andina con la División Ventanas, especialmente integrando sus proyectos de expansión en toda la cadena del valor.

En Servicios Compartidos, es importante revisar la asignación de costos a las Divisiones o unidades usuarias que han encarecido sus gastos como consecuencia de estos servicios. También es importante revisar los criterios de asignación de los contratos que afectan la calidad de los bienes o servicios comprados, que terminan afectando a los trabajadores, equilibrando el interés corporativo para aprovechar las economías de escala. Asimismo, es muy importante afianzar el carácter de servicio estratégico para la Corporación de estas áreas, por lo que no son susceptibles de ser externalizadas, al mismo tiempo que se debe velar por incentivar la empleabilidad y el desarrollo de los trabajadores.

15. RESUMEN Y CONCLUSIONES

¿Por qué una primera y segunda Propuesta Nacional de los Trabajadores del Cobre para el Futuro de CODELCO?

En primer lugar, porque hemos sido y queremos seguir siendo protagonistas y constructores de nuestro destino colectivo como movimiento sindical del cobre, al interior de CODELCO y en el país, compartimos la misma suerte y el desafío común, de desarrollarnos de manera inclusiva y participativa.

Segundo, porque valoramos el aporte y contribución de los representantes de los trabajadores, ya que el talento está en todos los niveles de la organización.

Y tercero, porque tenemos una doble responsabilidad: defender los derechos y mejorar el bienestar de nuestros afiliados y mejorar el aporte que esta empresa le hace al conjunto de la sociedad chilena, especialmente a los más desposeídos.

¿En qué consiste esta segunda Propuesta Nacional y cuál es su propósito?

Es la carta de navegación estratégica período 2006–2015, elaborada participativamente por la Federación de Trabajadores del Cobre, entendiéndose por ésta la totalidad de los dirigentes de base quienes representan a 14.404 trabajadores que tienen familias detrás por quien responder.

Esta hoja de ruta, recoge los intereses de los trabajadores, la visión y propuestas del mundo sindical, sobre los desafíos y lineamientos estratégicos, que a nuestro juicio, deben implantarse para construir un mejor futuro para CODELCO y un mayor bienestar para sus trabajadores.

Esta herramienta tiene como propósito, dotar a la FTC de un conjunto de propuestas con sus respectivos argumentos, para concurrir a un proceso participativo de diálogo y profundizar la Alianza Estratégica, a objeto de posibilitar un acuerdo tanto con los representantes del dueño (Estado de Chile) y con la administración superior de la empresa, en pos de la modernización y el desarrollo de la Corporación.

Asimismo, se debe asegurar el seguimiento, control, evaluación y exigir el cumplimiento de los acuerdos que se suscriban.

Todo este proceso, se orienta a concordar una Fase Tres de la Alianza Estratégica para el periodo 2006 – 2010, teniendo una visión de largo plazo. Dicha Alianza, se define como un pacto de gobernabilidad, en el marco de un inequívoco respeto a la autonomía, responsabilidades y roles que le son propios a las partes.

Por lo tanto, es importante enfatizar que dicha alianza, no puede ni debe, bajo ningún concepto, asimilarse a políticas o acciones que se originan en la propia administración, las cuales el mundo sindical busca regular, mediante consensos y/o o actas de acuerdo, con el fin de proteger, de la mejor forma, los derechos de los trabajadores.

¿Cuáles son los Objetivos principales que perseguimos con esta segunda Propuesta Nacional?

1. Defender y consolidar en el corto, mediano y largo plazo, el carácter estatal de

CODELCO Chile como una empresa 100% estatal con trabajadores propios.

2. Asegurar la definición y coherente implementación de un plan estratégico de desarrollo, que potencie al máximo el capital humano y el capital social en CODELCO: mayor estabilidad laboral, empleos productivos y de calidad adecuadamente compensados, respeto y promoción del derecho a la vida, la salud y la calidad de vida integral de los trabajadores. En definitiva, un desarrollo con los trabajadores y no contra los trabajadores.

3. Garantizar los recursos de inversión, para impulsar la visión de la FTC, que es avanzar firmemente a lograr el 50% de la producción de cobre en Chile, obteniendo que la Corporación pueda capitalizar y reinvertir en su desarrollo, parte de los importantes excedentes que genera para el dueño.

4. Garantizar, al mismo tiempo, la triada de Gobernabilidad, Responsabilidad Social y Competitividad de la empresa en el largo plazo.

5. Asegurar el pleno respeto al ejercicio del derecho a la participación y a un modelo de Gestión Participativa, con alcances claros y definidos. (representativa y directa)

6. Modernizar la institucionalidad de CODELCO e impulsar un nuevo gobierno corporativo, resguardando, por un lado, el carácter de empresa 100% de propiedad del Estado, y por otro, respetar su carácter de empresa comercial, para que pueda competir en igualdad de condiciones con las empresas del sector privado.

7. Fortalecer una gestión de excelencia en los proyectos inversionales, con el fin de maximizar el aprovechamiento de todo el potencial de la base minera y del talento de las personas que trabajan en equipo. Por lo tanto, no puede haber lugar para una gestión conservadora, ni tampoco para una falsamente optimista, saltándose las distintas fases de un proyecto de inversiones.

8. Compromiso con una Gestión Sustentable y la Responsabilidad Social Corporativa. En especial, respetar los derechos laborales y mejorar las condiciones de los trabajadores contratistas.

9. Sincerar la discusión de los costos en CODELCO, especialmente los referidos al ítem de terceros, tendencia que afecta a toda la industria minera. Ello exige la implementación de una gestión de calidad y participativa, enfrentando las razones naturales y de mercado, que presionan alzas de costos, sin perder de vista que el objetivo final, es la creación de valor y no una meta de reducción de costos. En el mismo sentido, propiciamos políticas y acciones, con el objetivo de mejorar la productividad, beneficiando al dueño y a los trabajadores, mediante un fuerte impulso a las internalizaciones.

10. Respaldar el desafío de la incorporación de la tecnología, como un requisito esencial para garantizar la competitividad, resguardando la empleabilidad y estabilidad laboral de los trabajadores de planta. Se trata de invertir en la especialización técnica de los trabajadores propios, responsables de implementar los cambios e innovaciones tecnológicas, ocupando los nuevos cargos que se crearán con las nuevas tecnologías.

Al concluir un ciclo de doce años, e iniciar otro, teniendo en el horizonte el CODELCO del 2010, pero también el del 2015 y el del 2020, no cabe ninguna duda que habrá que enfrentar grandes desafíos, más exigentes y complejos que los superados exitosamente en el período pasado. En este sentido, la Federación de Trabajadores del Cobre, asume el compromiso de velar por la adecuada operativización de estos lineamientos estratégicos, asegurando la comunicación a las bases, el control, seguimiento y evaluación de estos acuerdos y propuestas sindicales, que constituyen un aporte real al desarrollo integral de CODELCO.

Finalmente, el mundo sindical del cobre, declara su voluntad de estar una vez más a la altura de estos grandes desafíos, ya que nos asiste la más profunda convicción de que CODELCO 100% estatal debe consolidarse como la mayor y mejor empresa productora de cobre en el mundo, superando la meta del 50 % de la producción nacional, al mismo tiempo que la empresa optimiza su gestión, para seguir siendo eficientes, competitivos y responsables, contribuyendo eficazmente a mayores niveles de igualdad y protección social en Chile.

Sinceramente, esperamos que nuestros interlocutores tengan nuestras mismas motivaciones que no son otras que el interés de Chile y los chilenos, en armonía con los intereses de los trabajadores que nos han mandatado para representarlos con independencia, lealtad y capacidad de hacer propuestas serias con sentido de país.

COMPROMISOS CON CHILE Y SUS TRABAJADORES

ENTRE PRESIDENTA MICHELLE BACHELET

y LA FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE

17 DE NOVIEMBRE DE 2005

FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE
Consejo Directivo Nacional
Teléfonos 6903976 - 6903977 - 6903979 -3800968 - 3800969 - 3909934. Fax 3800967 www.ftc.cl
Código Postal 6641047 Casilla 9094. Avenida General Bustamante N° 627 - Providencia.
Centros de Trabajo: Chuquicamata, Antofagasta, Tocopilla, Radomiro Tomic, El Abra, El Salvador, Potrerillos, Barquito, Rancagua, Sewell y Mina, Coya y Pangal, Caletones, Talleres Rancagua, Saladillo, Oficina Santiago.-

COMPROMISOS CON CHILE Y SUS TRABAJADORES ENTRE LA CANDIDATA PRESIDENCIAL. DRA. MICHELLE BACHELET Y LA FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE

17 DE NOVIEMBRE DE 2005

1. SOBRE EL FUTURO DE CODELCO CHILE

- ✓ Codelco mantendrá su propiedad 100% en manos del Estado de Chile, asegurando de este modo, un papel fundamental de esta gran empresa en el financiamiento de la inversión social en salud, educación, vivienda y seguridad social. Se fortalecerá una gestión de excelencia que asegure la eficiencia, competitividad y la sustentabilidad económica, ambiental y social de su principal activo productivo.

- ✓ Respetar irrestrictamente los derechos de los trabajadores y la participación activa del movimiento sindical del cobre en la modernización y desarrollo de la Corporación. Se profundizará la Alianza Estratégica y el Proyecto Común de Empresa. Asimismo, se garantizará el pleno cumplimiento de las normas laborales y de seguridad social para los trabajadores contratistas, mediante acuerdos marco que comprometan tanto a Codelco, como a las empresas proveedoras de bienes y servicios especializados junto a sus organizaciones sindicales, para asegurar el trabajo decente y digno de los trabajadores contratistas, de acuerdo a los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

- ✓ Apoyar el plan de inversiones y financiamiento, con el fin de aprovechar todo su potencial de desarrollo, expandiendo su capacidad productiva para consolidar a Codelco como el principal productor de cobre del mundo. Se sentarán las bases para que la Corporación vaya progresivamente recuperando un mayor protagonismo en la producción de cobre en el país, proponiéndose la ambiciosa meta de alcanzar en el mediano plazo el 50% de la producción total de cobre en Chile.

- ✓ Buscar la mejor fórmula para otorgar el financiamiento necesario a Codelco, de manera de fortalecer su solidez financiera y dar una clara señal del compromiso del dueño con el desarrollo estratégico de esta empresa, a fin de cumplir su misión de maximizar su aporte al Estado en el largo plazo, en beneficio de todos los chilenos, especialmente los más desposeídos.

- ✓ Analizar y considerar los planteamientos de la FTC, definidos en su Propuesta Nacional para el Futuro de Codelco Chile (2006 – 2015) que contempla el conjunto de los temas estratégicos que deberá abordar la Corporación en el próximo período. Esta propuesta se entregará a la futura Presidenta y a las autoridades que ella designe en Codelco Chile.

2. SOBRE LA REFORMA PREVISIONAL EN CHILE

- ✓ El sindicalismo es en su esencia solidario, consecuentemente una seguridad social y pensiones dignas para todos los trabajadores y todas las trabajadoras es una aspiración irrenunciable, que no puede ser subordinada al afán de lucro de unos pocos. En este sentido, la FTC da su más pleno respaldo a la propuesta programatica de la candidata presidencial Michelle Bachelet de poner en el centro de su próximo gobierno, la realización de una reforma al sistema previsional, en la cual se incorporen los aportes de diversos actores ciudadanos.

- ✓ La FTC valora y agradece el reconocimiento efectuado por la Dra. Bachelet sobre los trabajos realizados por esta institución sindical en materia de seguridad social. Por su parte la candidata de la Concertación se compromete a invitar al mundo sindical a participar y aportar en el proceso de gestación de esta iniciativa tan ansiada por la inmensa mayoría de todos los chilenos.

3. SOBRE EL PACTO SOCIAL PARA EL DESARROLLO EN CHILE

- ✓ La FTC acoge plenamente la propuesta de la candidata de la Concertación de Partidos por la Democracia de hacer realidad un Pacto Social en Chile para avanzar en un desarrollo integral sustentado en la justicia y la solidaridad, en el marco de la profundización de la democracia.

- ✓ Chile necesita un sistema de protección social que debe ser abordado como una verdadera tarea nacional. Nuestro país con una economía abierta al mundo, necesita de la cooperación y el diálogo para competir con éxito en mercados exigentes y globalmente competitivos.

- ✓ El desarrollo debe ser integrador y garante de los derechos sociales, capaces de asegurar igualdad de oportunidades para todos. Especialmente clave, es ampliar la cobertura de la negociación colectiva a la mayoría de los trabajadores del país, al mismo tiempo resulta necesario vigorizar la afiliación sindical.

FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE
Consejo Directivo Nacional
Teléfonos 6903976 - 6903977 - 6903979 -3800968 - 3800969 - 3909934. Fax 3800967 www.ftc.cl
Código Postal 6641047 Casilla 9094. Avenida General Bustamante N° 627 - Providencia.
Centros de Trabajo: Chuquicamata, Antofagasta, Tocopilla, Radomiro Tomic, El Abra, El Salvador, Potrerillos, Barquito, Rancagua, Sewell y Mina, Coya y Pangal, Caletones, Talleres Rancagua, Saladillo, Oficina Santiago.-

- ✓ La FTC asume este gran desafío de país planteado por la Dra. Bachelet, y acepta su invitación como actor social relevante, a concurrir a un diálogo que arribe a un gran pacto social que siente las bases para dar el paso definitivo de Chile al desarrollo.

MICHELLE BACHELET JERIA
CANDIDATA PRESIDENCIAL
DE LA CONCERTACION

RAIMUNDO ESPINOZA CONCHA
PRESIDENTE

HÉCTOR ROCO AGUILAR
VICEPRESIDENTE

JUAN RAÚL ZEPEDA LEIVA
SECRETARIO GENERAL

JULIO JALIL GÓMEZ
TESORERO

PILAR HONORATO SAN ROMÁN
PRO SECRETARIA

PEDRO GONZÁLEZ CÓRDOVA
SECRETARIO ORGANIZACIÓN Y MEDIACIÓN

FEDERACION DE TRABAJADORES DEL COBRE
Consejo Directivo Nacional
Teléfonos 6903976 – 6903977 – 6903979 -3800968 - 3800969 - 3909934. Fax 3800967 www.ftc.cl
Código Postal 6641047 Casilla 9094. Avenida General Bustamante N° 627 – Providencia.
Centros de Trabajo: Chuquicamata, Antofagasta, Tocopilla, Radomiro Tomic, El Abra, El Salvador, Potrerillos, Barquito, Rancagua, Sewell y Mina, Coya y Pangal, Caletones, Talleres Rancagua, Saladillo, Oficina Santiago.-

ALFONSO PAZ GONZÁLEZ
PRO TESORERO

JEREMÍAS OLIVARES OSORIO
SECRETARIO CAPACITACIÓN

EDUARDO COBS ROJAS
SECRETARIO RELACIONES INTERNACIONALES

HUGO ALLAN DÍAZ
SECRETARIO CAPACITACIÓN

GUILLERMO LEMAITRE SALINAS
SECRETARIO RELACIONES INTERNACIONALES

PATRICIO ELGUETA JOFRÉ
SECRETARIO PREVISIÓN SOCIAL

JUAN BLANCO MELLA
SECRETARIO SALUD OCUPACIONAL

MIGUEL LÓPEZ CASTRO
CONSEJERO NACIONAL

JUAN MENESES CAMPOS
SECRETARIO DEPTO. LEGISLATIVO