

CHUQUICAMATA EL SALVADOR ANDINA EL TENIENTE  
CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE

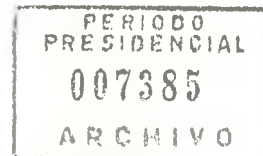
Huérfanos 1270 - Cables CODELCO-CHILE - Casilla 150-D-Télex 240672/ - Cupru CL - 441039 Cupru CZ

CODELCO-CHILE



Santiago, febrero 28 de 1994  
PE -94/107

Su Excelencia Don  
Patricio Aylwin A.  
Presidente de la República  
Palacio La Moneda  
Presente



De mi consideración:

Adjunto a la presente envío a usted, copia del Informe Final del Diagnóstico Común de Codelco Chile, realizado en cumplimiento del acuerdo suscrito entre la Federación de Trabajadores del Cobre y la Presidencia Ejecutiva de la Corporación, el 2 de septiembre de 1993.

La Comisión Central realizó un trabajo conjunto, sistemático y tecnificado, a partir del mes de octubre de 1993 hasta finales de enero del presente año. Esta Comisión tuvo como integrantes permanentes a los señores: Raimundo Espinoza, Carlos Gómez, Hernán Santelices, Raúl Montes de Oca y Darwin Bustamante, dirigentes de la F.T.C., y los señores Raúl Alvarez, Pablo Berwart, Raúl Espinoza, Francisco Tomic, Mario Vera y Ricardo González, asesores de la misma Organización.

Codelco Chile fue representado en este trabajo, por los ejecutivos, señores Máximo Pacheco, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones, Mario Livingstone, Vicepresidente de Recursos Humanos, Juan Guerra, Director de Relaciones Laborales y Daniel Sierra, Jefe Departamento Relaciones Laborales.

Con fecha 26 de enero de 1994, esta Comisión Técnica Central hizo entrega formal del Informe de Diagnóstico Común, de la Corporación Nacional del Cobre de Chile, y lo puso a disposición del Consejo Directivo Nacional de la Federación de Trabajadores del Cobre y de la Presidencia Ejecutiva de Codelco, para su conocimiento y ratificación definitiva.

He estimado conveniente enviarle este documento para su conocimiento, toda vez que refleja un avance importante en un método de trabajo conjunto y tecnificado y que al mismo tiempo constituye una base sólida para trabajar con las organizaciones sindicales en las necesarias transformaciones que Codelco Chile requiere para mantenerla como Empresa líder en el mercado cuprífero mundial.

Saluda atentamente a usted

Jorge Rodríguez G.  
Presidente Ejecutivo

94/3700

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
02 MAR 1994  
ARCHIVO PRESIDENCIAL

DIAGNOSTICO DE LA CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE

PRESENTACION

El documento "Compromiso con el futuro y la modernización de CODELCO", firmado el 2 de septiembre de 1993, entre los máximos ejecutivos de la Corporación y la Federación de Trabajadores del Cobre (F.T.C.) fijó, en su punto 4, lo siguiente:

"La F.T.C. y CODELCO se comprometen a efectuar un diagnóstico común de la empresa. Este se hará respecto de la situación global de la Corporación y para cada División, preferentemente sobre aquellos temas que sean más relevantes y prioritarios. Asimismo, se comprometen a avanzar aceleradamente en su confección, de tal forma que se complete en el curso del año."

Tal diagnóstico tiene por objetivo establecer una base común para abordar los desafíos de corto, mediano y de largo plazo que enfrenta la empresa en un competitivo mercado mundial del cobre. Esos desafíos dicen relación con su modernización, su fortalecimiento y expansión de negocios mineros y/o relacionados, que le permita mantenerse como un eficiente productor de cobre, al tiempo que maximice los excedentes que, como empresa, aporta al conjunto de la nación.

Lo que sigue es el resultado del trabajo de las partes respecto de la situación global de la Corporación, acordado el 2 de septiembre pasado, y expresado como un conjunto de afirmaciones concordadas, así como expresiones de diferencias en el diagnóstico, las que se señalan explícitamente cuando ello corresponde.

1. CODELCO EN UN MERCADO INTERNACIONAL DEL COBRE GLOBALMENTE COMPETITIVO.

1.1. En el mercado del cobre, todos los productores mundiales enfrentan un precio internacional dado, sin que ninguno de ellos tenga la capacidad de fijarlo de manera absoluta. En el corto plazo, es posible que algunas decisiones de los productores puedan tener incidencia en el precio, pero en el largo plazo, la evolución del precio está relacionada con los niveles mundiales de consumo del metal y de la oferta existente. En este sentido, los productores mundiales son "tomadores" de precio. Prueba de ello es que, por una parte, el Estado chileno se ha visto obligado a desarrollar un mecanismo de "estabilización del precio del cobre", que persigue proteger a nuestra economía de las variaciones transitorias del precio del metal, y por otra parte, los seguros que otros productores toman contra la baja del precio del cobre.

- 1.2. Debido a lo anterior, la competitividad internacional en el mercado del cobre se está articulando en torno a las ventajas competitivas de los productores de punta. Hace diez años atrás, la industria del cobre se caracterizaba por una clara diferencia entre productores de alto y bajo costo. Hoy esta situación es diferente. Los principales productores de cobre producen a costos más o menos similares, tanto en óxidos como sulfuros. Además, es preciso señalar que todos los nuevos proyectos que están entrando en operaciones, lo están haciendo a costos más bajos que el promedio de la industria.
- 1.3. En el mercado internacional del cobre, los productores transitaron desde fases de ventajas comparativas propias de sus yacimientos a fases en que debieron lograr un reposicionamiento competitivo, proceso mayoritariamente efectuado hace ya una década por los competidores del mundo desarrollado que enfrenta CODELCO. La baja de los precios del cobre en los inicios de la década de los ochenta, generó una presión para que esos productores iniciasen procesos de modernización y transformaciones estructurales tales, que hoy CODELCO es la que tiene que seguirle los pasos si no desea perder su propia posición en el mercado. En el mismo lapso, CODELCO hizo muy pocos cambios, basado en las ventajas comparativas que disponía en la industria. Esto llevó a un deterioro de su posición competitiva en el mercado -bajas en las leyes de los minerales, aumento de costos-.
- 1.4. En este tipo de mercado, las ganancias extraordinarias, es decir, las rentas más allá de las ganancias normales de operar en mercados competitivos que se originaban en cómodas ventajas comparativas o ventajas semi-monopólicas - yacimientos nuevos y/o de alta ley; innovaciones tecnológicas no difundidas en la industria- han entrado a una fase aguda de declinación. En tanto el cobre es un "commodity", donde el producto final es uno solo y de una calidad estándar, la diferencia entre los productores se reduce a nivel de los costos para elaborar ese producto. Esta afirmación focaliza el tipo de atención a desarrollar para ser competitivos.
- 1.5. Aquellos que no realizaron las transformaciones tecnológicas, organizacionales y de gestión y que no invirtieron, de manera significativa, en posicionar competitivamente a su empresa o conglomerado corporativo minero, enfrentan hoy el riesgo de quedar bajo las ganancias normales o sencillamente, en determinadas actividades o yacimientos, fuera del mercado. Esto debido a ineficiencias por el lado de los costos, cuestión que se agudiza frente al actual ciclo de baja del precio del cobre. Este es el riesgo que está enfrentando CODELCO.



La FTC. afirma que, en todo caso, CODELCO al hacer sus ajustes tecnológicos, organizacionales y de gestión, tendría ventajas respecto de la competencia al modernizarse en un escenario de expansión y desarrollo.

1.6. La industria del cobre se ve enfrentada, en la actualidad, básicamente, a dos categorías de riesgo:

- a) El riesgo de corto plazo, debido a las fluctuaciones del precio del cobre, que puede ser tratado a nivel de mecanismos compensatorios y
- b) el riesgo estratégico de mediano y largo plazo de pérdida de competitividad y que puede redundar en el congelamiento y/o pérdidas de participación de mercado.

Las empresas de la industria del cobre, como toda industria que trabaja con recursos no renovables, están condenadas, por una parte, a que a medida que transcurra el tiempo, su costo de producción sea cada vez mayor y, por otra parte, está condenada a desaparecer del mercado por el agotamiento de sus recursos mineros.

Una forma de paliar estos efectos negativos es introducir mejoramientos en la tecnología y en la gestión.

Sin embargo, el efecto final será el mismo:

Desaparecimiento del mercado por sus altos costos o por no tener que producir. Por lo anterior, si una empresa, que trabaja con recursos no renovables, desea permanecer competitiva en el largo plazo, debe reponer sus recursos mineros, y por lo mismo no es posible si no hace las inversiones necesarias para ampliar su capacidad productiva en los yacimientos que hoy explota y en la explotación de nuevos yacimientos.

1.7. Siguiendo esta lógica, asistimos hoy a una fuerte competencia mundial por descubrir y/o adquirir nuevos yacimientos, así como por desarrollar nuevos y más baratos procesos tanto extractivos como de procesamiento de minerales y, no menos relevante, por desarrollar nuevas formas de organización y gestión de los procesos de trabajos asociados a esas actividades, con altos grados de involucramiento de los trabajadores.

## 2. MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL DE CODELCO

2.1. En la historia de la propiedad de las empresas que hoy pertenecen y son administradas por CODELCO hay tres etapas: propiedad extranjera, chilenización del cobre y

nacionalización del cobre.

- 2.2. La reforma constitucional contenida en la Ley N° 17.450 del 16 de julio de 1971, en la disposición 17a. transitoria, incisos 1° y 2° señala:

"Por exigirlo el interés nacional y en ejercicio del derecho soberano e inalienable del Estado a disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales, en conformidad a lo dispuesto en el Artículo 10 N° 10 de esta Constitución Política, nacionalizanse y declárense por tanto, incorporadas al pleno y exclusivo dominio de la nación, las empresas que constituyen la Gran Minería del Cobre, considerándose como tales las que señala la ley, y, además, la Compañía Minera Andina.

En virtud de lo dispuesto en el inciso anterior pasan al dominio nacional todos los bienes de dichas empresas y, además, los de sus filiales que determine el Presidente de la República."

- 2.3. En 1975, a través del DL. 1.167 de rango constitucional se consolidó la nacionalización de la Gran Minería del Cobre y se encomendó a la ley disponer lo "concerniente a la organización explotación y administración de las empresas nacionales, ésto a través de una o más empresas del Estado".

Esto último se concretó por medio de la creación de una sola empresa la Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO), a través del DL. 1.350 que en su Título I generó su creación y le fijó sus objetivos.

- 2.4. El DL 1350 en su Título II, artículo 4 incisos 1 y 2 señala:

"Se transfieren a la Corporación Nacional del Cobre de Chile los bienes, activos y pasivos derechos y obligaciones que constituyen los patrimonios de las Sociedades Colectivas del Estado disueltas en el artículo 2°, incluyendo sus utilidades netas acumuladas, como igualmente los demás bienes, activos y pasivos, derechos y obligaciones que constituyen el patrimonio de la Corporación del Cobre, excluidos en este caso aquellos que se asignen a la Comisión Chilena del Cobre, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 1.349, de 1976.

En consecuencia, decláranse transferidos de pleno derecho a la Corporación Nacional de Cobre de Chile los bienes, activos y pasivos, derechos y obligaciones antes referidos, en el estado en que se encuentren, los cuales constituirán el patrimonio inicial de la Corporación Nacional del Cobre de Chile".

- 2.5. El DL. 1.167, antes citado, estableció una limitación para disponer de la propiedad minera de CODELCO: las concesiones que amparan yacimientos en actual explotación, no pueden ser enajenadas ni se pueden constituir derechos en favor de terceros sobre ellas.

En cuanto a las que no corresponden a yacimientos en actual explotación, es necesaria una ley que autorice la enajenación o constitución de derechos. La ley 19.137 dictada recientemente para estos últimos efectos, autoriza a la empresa a asociarse con terceros para explorar y explotar yacimientos que no estén en explotación. Y señala que: "Se excluirán de esta ley los yacimientos en actual explotación y aquellos que la Corporación determine destinar a sus planes de reposición o expansión a través de su explotación directa".

- 2.6. Entre los suscriptores del presente documento existen discrepancias de fondo respecto de las facultades legales de que dispone la empresa, para enajenar diversos tipos de activos y bienes de su actual propiedad sobre estas materias se acuerda que se requiere un debate específico.
- 2.7. CODELCO necesita tener una estructura impositiva y tributaria así como controles externos similares a los de la competencia. Para estos efectos se hace necesario revisar la institucionalidad vigente a la cual está sometida la empresa.

En este contexto, y dada las distorsiones que generan para el manejo eficiente de la empresa y en su asignación de recursos, afectando gravemente su competitividad, se hace necesario derogar la Ley Reservada N° 13.196, que actualmente obliga a Codelco a destinar el 10% de sus ventas al exterior para las Fuerzas Armadas.

### 3. COSTOS, PRODUCTIVIDAD Y DOTACIONES.

- 3.1. Estamos en una industria que cada vez es más competitiva, donde la posición de CODELCO como productor de cobre se ha deteriorado a través del tiempo. La única forma de ser realmente competitivo en la industria del cobre es siendo líder en costos. CODELCO tiene un importante potencial para el mejoramiento de su posición competitiva.
- 3.2. A partir de 1990, en CODELCO la productividad por trabajador ha mejorado, como resultado de la rebaja de dotación que se ha verificado en el periodo. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos desarrollados en el mismo lapso, el costo total unitario de la libra de cobre producida por CODELCO ha subido, por diversas razones, de 56 a 69,5 centavos de dólar



en 1992. Esta tendencia creciente en los costos unitarios comenzará a revertirse en 1993 donde el costo unitario fue de .....

- 3.3. La Administración de Codelco sostiene que con el objetivo de frenar el deterioro de la posición competitiva es necesario mejorar la productividad en una tasa anual mínima de 6%, así como pasar de 69,5 centavos de dólar en el costo de la libra de cobre en 1992 a 62,5 centavos de dólar en 1995. Esto significa que CODELCO debe producir a un costo 10% más barato en 1995 respecto del año 1992.

La F.T.C. no se pronuncia sobre la factibilidad de alcanzar las metas fijadas por los ejecutivos en los plazos establecidos, coincidiendo en la necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa, a través de aumentar su productividad y disminuir sus costos.

Asimismo, enfatiza en la necesidad de adoptar medidas integrales, en el marco de una estrategia de desarrollo, modernización y expansión de CODELCO, que consolide su liderazgo en la industria mundial del cobre.

- 3.4. Las tendencias de costos y productividad de CODELCO que afectan su posición competitiva tienen como una de sus causas importantes deficiencias en la gestión de la empresa. La caída de las leyes de cobre y las dificultades operativas crecientes forman parte de los datos que todo administrador del negocio minero sabe que se le presentarán en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, si bien son una causa en la pérdida de la posición competitiva, no constituyen la única explicación para este fenómeno.

De hecho la calidad y la cantidad del recurso minero de CODELCO -sus leyes de minerales están ubicadas en el tercio superior de la industria-, así como el nivel técnico y tecnológico de las instalaciones -si bien persisten problemas de adaptación de las tecnologías a la realidad de las operaciones- son aún una fortaleza en relación a las empresas de la competencia.

Una de las tareas prioritarias es enfrentar los desafíos por modernizar la gestión de la empresa. La incorporación de nuevos yacimientos mineros no basta para superar las ineficiencias en la gestión, pues a la larga ellas volverán a tener incidencia en los aumentos de costos. Las remuneraciones son uno de los elementos principales de los costos de producción de CODELCO. Esto es una verdad generalizada en la industria cuprífera. Para reducir los costos de producción es necesario también reducir los costos de remuneraciones lo que no debe entenderse como una rebaja individual de los mismos.



Los costos de remuneraciones han subido constantemente durante los últimos 8 años, teniendo cada vez un mayor impacto sobre los costos totales de CODELCO.

Para reducir los costos es necesario, por una parte, disminuir el exceso de dotaciones en todos sus niveles y roles y, por otra parte, hacer las remuneraciones más flexibles, variables y ajustadas a resultados.

Sin perjuicio de lo anterior, la situación de costos y productividad debe enfrentarse de manera integral considerando todos los factores que los afecten.

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

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

- a) Estrategia de explotación de los recursos mineros y otros negocios corporativos.
  - b) Sistemas de trabajo, usos de los tiempos de trabajo y de los equipos en los diferentes procesos productivos.
  - c) Ajuste de dotaciones
  - d) Servicios de terceros y externalizaciones.
  - e) Estructura organizacional de la empresa, a nivel corporativo, divisional y en las áreas de trabajo.
  - f) Costos de mantención y administración de campamentos.
  - g) Manejo de inventarios y obsoletos
  - h) Efectos de las inversiones netas, corporativas y divisionales en los costos y las productividades.
- 3.7. La administración de la empresa ha enfrentado el tema del ajuste de dotaciones, disminuyendo sobre cuatro mil personas la dotación inscrita más plazos fijos de diciembre de 1993 respecto de igual mes del año 1989. Este tema se ha abordado

principalmente a través del ofrecimiento de planes de retiro a trabajadores en edad de jubilar, con enfermedades, con pérdidas de capacidad productiva. Adicionalmente, se incorporaron a estos planes personas que, no estando en las categorías anteriormente mencionadas, no era posible reubicarlas en faenas productivas.

La F.T.C. sostiene que este proceso ha afectado especialmente a los roles B y C, pero no han tenido un correlato en ajustar las dotaciones de otros roles de manera proporcional, al no haberse materializado un impulso sostenido para el diseño de nuevas estructuras organizacionales, con menos niveles jerárquicos ni para el desarrollo de cargos polifuncionales, asociados a una nueva estructura organizacional "más ágil y liviana" en CODELCO.

#### 4. INVERSIONES

4.1. CODELCO cuenta con hoy una importante cartera de proyectos de inversión muy diversos y de alta rentabilidad. Esto significa que entre los proyectos de investigación, desarrollo y estudios, de exploraciones geológicas, de reemplazos de equipos y refacciones de instalaciones, de descontaminación ambiental, de seguridad laboral y de bienestar, y los proyectos de desarrollo de nuevos yacimientos, CODELCO tiene requerimientos de US\$ 3.118 millones para los próximos cinco años.

4.2. Es el dueño de la empresa, el Estado de Chile, quien autoriza a CODELCO anualmente la cantidad de recursos que podrá destinar a inversiones sean éstos derivados de provisiones, depreciación o endeudamiento ya que históricamente Codelco sólo ha destinado un 0,2% de sus utilidades para inversiones.

El Estado a través de un Decreto Supremo autoriza a CODELCO, año a año, las inversiones solicitadas y éstas, en muchos casos, han estado por debajo de las necesidades de la empresa.

CODELCO no cuenta con un presupuesto aprobado de mediano plazo -6 años- de inversiones que le permitan programar su desarrollo adecuadamente. Esto impone a Codelco no realizar algunos proyectos de alta rentabilidad.

4.3. A diferencia de otras empresas, el Estado al decidir invertir en Codelco-Chile toma en consideración variables que trascienden al ámbito empresarial y que dicen relación con criterios de orden social, político y macroeconómico.

Lo anterior genera un escenario de restricciones

presupuestarias que limitan el pleno cumplimiento de la misión de la empresa.

La F.T.C. afirma que el criterio a usarse para evaluar la rentabilidad de los proyectos debiera basarse en el valor presente neto que genere cada proyecto de inversión y, en consecuencia, autorizar a CODELCO para implementar aquellos que cumplan con las exigencias requeridas.

- 4.4. El que no se desarrollen proyectos de inversión de alta rentabilidad, como los que tiene CODELCO, significa una pérdida de valor económico, posiblemente irreversible, para la empresa.

La F.T.C. señala, a modo de ejemplo, que esta situación es para en el proyecto Radomiro Tomic. En efecto, el retraso en un año de su explotación implica menores recursos para el Estado por 40 millones de dólares.

Por otra parte, de persiste el retraso en adoptar la decisión de explotar el yacimiento Tadamiro Tomic, induciría a que otros proyectos, en cualquier lugar del mundo, se desarrollasen. Así, la producción potencial de CODELCO de bajos costos (mina Radomiro Tomic) se vería desplazada, dejando a CODELCO sin la ventaja de un mayor volumen de producción a menores costos y con eventuales mejores precios.

- 4.5. La Ley 19.137 que autoriza a CODELCO la asociación con terceros en proyectos nuevos -explotación y exploración de nuevos yacimientos- es un paso en este sentido que, sin embargo, no soluciona las necesidades de inversión para la ampliación de los actuales yacimientos, para la explotación de los yacimientos de reposición ni para las Divisiones Talleres y Tocopilla. Dadas las restricciones señaladas en los párrafos anteriores anteriormente mencionadas, la empresa debe buscar mecanismos que le permitan contar con recursos que posibiliten el desarrollo de proyectos de alta rentabilidad en el largo plazo, y un mayor volumen de producción a costos menores. La empresa debe explorar, en conjunto con su dueño -el Estado de Chile-, otros caminos posibles para obtener recursos de inversión. Una vía clara es que los recursos obtenidos por enajenación de activos, se destinen íntegramente a un fondo de inversiones orientado a financiar su cartera de proyectos. Otra posibilidad es a través de extender la aplicación de la ley 19.137 al desarrollo de otros proyectos mineros; y otra, es la vía patrimonial, -emisión de acciones, bonos convertibles en acciones, etc.- entre otras herramientas.

Esta es una materia que el dueño debe definir, en

concordancia con la misión que le han asignado a la empresa que es "maximizar la generación de excedentes económicos y su aporte al Estado de Chile, en el mediano y largo plazo".

- 4.6. Parte de las limitaciones que el dueño impone a la administración para autorizarle los recursos de inversión se relacionan con exigencias de optimización de la gestión y de la productividad. Sin embargo, en muchos casos no se podrá pretender lograr una optimización de la gestión y de la productividad sin los consiguientes recursos de inversión.
- 4.7. CODELCO ha avanzado en la profesionalización de los equipos que diseñan, estudian y evalúan los programas de inversión. La empresa cuenta hoy con un método y sistema que le permite trabajar en forma coordinada con COCHILCO. Asimismo, CODELCO ha logrado avances en los estudios de post-evaluación de los proyectos de inversión realizados. Las limitaciones provienen de los criterios que se imponen a CODELCO para evaluar sus proyectos, criterios que reflejan restricciones institucionales más que restricciones económicas y que llevan a subvaluar los mismos y sus activos en comparación con la competencia.

## 5. RECURSOS HUMANOS

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

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

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

Una de las fortalezas construidas por CODELCO está centrada en sus recursos humanos. Los profesionales y trabajadores chilenos demostraron que eran capaces de gestionar íntegramente las empresas nacionalizadas, a pesar del rápido traspaso de la gestión, desde la administración extranjera, que se produjo.

A más de dos décadas de la nacionalización, los



profesionales y trabajadores de CODELCO deben abordar un desafío de envergadura similar a la de esos años: asumir los cambios que la empresa requiere para permanecer competitiva en el largo plazo. En el terreno de la gestión de recursos humanos, las potencialidades de mejorar son enormes. Para CODELCO, la rentabilidad de invertir en las personas es muy alta.

- 5.2. La Administración de Codelco afirma que, al comparar cifras de productividad para procesos similares queda en evidencia que la productividad por persona en CODELCO es inferior a la de empresas de la competencia, en términos globales.

La comparación simple de productividades en la industria del cobre -producción física/dotación- puede inducir a equívocos ya que ellas deben relacionarse con las condiciones de explotación de los yacimientos y con los sistemas de gestión empleados.

- 5.3. A pesar de los esfuerzos realizados por la actual administración que ha significado reducir el ausentismo de 6,62% a 4,13%, el sobretiempo de 7,03% a 4,78%, la accidentabilidad de 14,11% a un 7,06% y la dotación en 4 mil personas -todas las cifras para 1990 y 1993, respectivamente- aún hay esfuerzos que hacer en esta materia.

La F.T.C. señala que es fundamental modernizar la empresa y elevar la productividad del trabajo, dicho proceso debe considerar como uno de sus fundamentos principales la participación, por lo tanto, la modernización debe hacerse con los trabajadores y no contra ellos. En este sentido se deben impulsar políticas laborales que prevengan despidos por transformaciones estructurales y tecnológicas. Esperan que la política laboral de la empresa comparta la alta prioridad que los trabajadores le asignan a la estabilidad en el empleo. Afirman que los ajustes de personal que sea necesario hacer deberán llevarse a cabo a través de medidas de reconversión laboral y capacitación, retiros realmente voluntarios, jubilación anticipada, reubicación de los trabajadores y disminución natural del personal.

En esta perspectiva la F.T.C. considera esencial que la empresa tenga expansión y crecimiento con nuevos proyectos mineros que puedan absorber a los trabajadores en los casos que sea necesario y conveniente ajustar la dotación. Afirma que si estas políticas se aplican consecuentemente, ello traerá una mayor identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos, aumentando la productividad, la calidad, la eficiencia y la equidad en la participación de los resultados obtenidos.

- 5.4. La estructura de remuneraciones de la Empresa es rígida y no premia el mérito ni el desempeño individuales. Las remuneraciones de los trabajadores son en parte importante de carácter fijo, tienden a privilegiar la antigüedad y tienen escasa relación con los resultados de la empresa.

La estructura remuneracional de los trabajadores de Codelco es una facultad del administrador de la empresa. Las partes sostienen que no existe impedimento alguno, en estudiar estructuras organizacionales menos rígidas que premien el esfuerzo y el mérito.

La transparencia en la información relativa a los costos por secciones y áreas es una condición básica para lograr el objetivo propuesto.

- 5.5. Las descripciones de cargo al interior de CODELCO son excesivas, rigidizantes y obsoletas. Esta situación hace que cada trabajador tenga un marco muy limitado de acciones y evita la polifuncionalidad laboral como un elemento clave de la modernización de la Empresa.

Para llegar a niveles de polifuncionalidad, se debe propender a un cambio en la cultura organizacional de la empresa. Este cambio debe darse en todos los sectores de la organización. Para ello, es preciso eliminar roles y privilegios, dado que la retribución al trabajador debe estar marcada por su productividad más que por su pertenencia a un determinado estrato interno.

- 5.6. La capacitación juega un rol clave para un adecuado desarrollo de los recursos humanos. Esta no debe estar centrada sólo en lograr más y mejores niveles de productividad; debe ser integral, es decir, debe estar centrada en la persona como tal. Sólo en la medida, que la capacitación abarque todos los aspectos de la persona, será posible avanzar en el cambio cultural anhelado. Por cierto, debe ser de fácil acceso para todos y estar enmarcada en los objetivos de desarrollo de la empresa.

La capacitación ha estado centrada en lo técnico productivo, sin técnicas modernas de detección de necesidades de capacitación y sin evaluación técnicada de sus resultados.

CODELCO Chile no ha asignado a ésta un papel central como agente de cambio en su gestión ni como una herramienta para el desarrollo profesional de sus trabajadores. Es una actividad centrada en responder a requerimientos coyunturales y la mayor parte de la veces sin una real motivación y compromiso de los propios trabajadores.

- 5.7. La calidad de vida laboral ha mejorado como producto de

políticas que han enfatizado la prevención: de riesgos ocupacionales, higiene ambiental y de enfermedades profesionales y naturales.

La salud es un derecho fundamental y factor de primera importancia para la calidad de vida laboral y productividad del trabajador. Se debe en consecuencia, propender al mejoramiento de los servicios de salud, mediante la reestructuración de los que actualmente existen, la capacitación de su personal y el adecuado uso que el usuario debe hacer de ellos.

Los costos de los servicios de salud son altos y crecientes, se debe actuar integralmente sobre ellos, entre otras acciones, dándole una mayor educación a los usuarios para hacer un correcto uso de estos beneficios.

- 5.8. La política comunicacional de la Empresa debe ser transparente, tanto en lo externo como en lo interno.

En materia de comunicaciones internas, CODELCO se ha caracterizado dentro de su estructura vertical, por entregar información oficial a través de los medios de la Empresa, los cuales tienen baja credibilidad, razón por la cual se hace necesario revertir esta situación a través de una política coherente de comunicaciones.

Han existido esfuerzos para que la comunicación sea una herramienta de gestión y exista una comunicación abierta, transparente, pluralista y oportuna en todas las áreas de la organización. Sin embargo, en esta materia habiéndose producido avances, queda mucho por hacer.

- 5.9. Las relaciones laborales en CODELCO se han caracterizado históricamente por la desconfianza y el conflicto.

Los esfuerzos realizados en las diferentes Divisiones por Ejecutivos y Dirigentes Sindicales han demostrado avances. Sin embargo, se requiere de un sólido y sistemático trabajo para lograr cumplir el objetivo de establecer, en toda la Empresa, relaciones laborales de confianza.

- 5.10. La política laboral de la empresa afirma como uno de sus principios fundamentales el pleno reconocimiento de los sindicatos, como representantes autónomos de los intereses de los trabajadores.

La F.T.C. señala que Codelco debe reconocer e incentivar los principios de diálogo y concertación entre la Administración y los Dirigentes Sindicales. Sostienen que para que este diálogo sea verdadero debe operar como una verdadera



consulta hacia el mundo del trabajo y no como una mera información de decisiones que tienen el carácter de definitivas.

El ideal, será siempre buscar soluciones a los problemas concretos de común acuerdo, lo que no compromete la necesaria autonomía e independencia del movimiento sindical ni de la empresa.

- 5.11. Las áreas de Recursos Humanos fueron en el pasado áreas de administración de personal, receptoras de problemas del personal, con bajo poder de resolución, con un bajo nivel jerárquico y poco prestigiadas. A pesar de que este rol ha sido transformado, bajo la actual administración, hacia uno de gestión en que se han profesionalizado las áreas y que tienen un rol más estratégico, es necesario continuar avanzando para que desempeñen un rol activo como agentes de cambio.

La F.T.C. sostiene que, si bien se ha hecho un esfuerzo importante por profesionalizar el área de Recursos humanos, la implementación del traspaso de funciones de gestión directa en esta materia a la línea de mando en operaciones presentes aun serian deficientes.

Por un lado, los ejecutivos y jefaturas no tienen la experiencia y la capacitación necesarias para gestionar adecuadamente las actuales políticas de Recursos Humanos. Por otro lado, las áreas de Recursos Humanos de las Divisiones dejaron de cumplir esas funciones. El resultado ha sido un aumento de los conflictos seccionales y las dificultades para resolverlos expeditamente.

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

- 5.12. Los estilos de gestión y la cultura organizacional en CODELCO deben continuar su proceso de cambio hacia una cultura que, tomando en cuenta los valores históricos, privilegie la persona, la eficiencia, la calidad y la productividad.

Los estilos y la cultura organizacional en CODELCO que enfatizaban la obediencia, el formalismo, la inamovilidad en el empleo, la orientación hacia la producción, la segmentación en el trabajo han estado evolucionando hacia un



estilo de gestión más abierto, más participativo, de trabajo en equipo, dejando espacios a la creatividad y sugerencias dando, un mayor énfasis hacia las personas, enfatizando tanto la productividad como la calidad de vida laboral.

La F.T.C. afirma que los estilos de gestión y la cultura organizacional deben estar basados en las relaciones laborales participativas, es decir, deben tener como premisa fundamental la participación del trabajador y sus organizaciones en cuestiones relativas al desarrollo y la calidad de labores productivas. Sólo con este grado de participación es posible alcanzar el nivel de polifuncionalidad que se requiere en el trabajador nuevo.

Para hacer posible lo anterior el trabajador debe tener claro el esquema de trabajo en que desarrollará sus labores, las instancias en las cuales su opinión será consultada, sus derechos y obligaciones, y las instancias en las cuales debe hacer valer las mismas.

## 6. EXTERNALIZACIONES:

- 6.1. CODELCO, en lo que son sus actuales divisiones, tiene su origen histórico a comienzos de siglo. Nació como enclaves mineros especialmente en lo que respecta a Chuquicamata y Teniente primero, y en las Divisiones Salvador y Andina posteriormente.

Es por ello que necesitó desarrollar una minería de campamento y autárquica, tanto en lo productivo como en lo social. Lo anterior significó que la empresa debió construir sus propios campamentos, hospitales, correos, pulperías, escuelas y otorgar servicios sociales tales como: alcantarillado, agua, electricidad y seguridad a sus trabajadores.

Al mismo tiempo, dado lo alejado de otros centros urbanos y dado lo incipiente del desarrollo industrial del país, debió desarrollar una compleja gama de actividades de servicios a la producción.

- 6.2. En Chile se ha desarrollado una amplia base empresarial que provee servicios de calidad de los más diversos tipos a las empresas productivas. De hecho, existe un amplio mercado de compra de servicios y productos lo que permite desarrollar ahora una minería de mercado y abierta.

La mayoría de los yacimientos hoy día explotados por CODELCO ya no están en zonas alejadas e inhóspitas sino cercanas en distancia y en tiempo a ciudades desarrolladas, lo que hace cada vez menos necesario seguir operando como si fuera un

enclave minero.

- 6.3. Imponerle a CODELCO que se autoabastezca en lo productivo y en lo social significa imponerle un recargo sobre los costos que el resto de las empresas del sector no tiene y que le hace perder capacidad competitiva.

En esta etapa del desarrollo nacional ninguna empresa productiva iniciaría su explotación con este diseño organizacional. En la práctica la mayor parte de las empresas mineras en Chile acude al mercado para las prestaciones sociales y usan cada vez más significativamente empresas de terceros especializadas en servicios a la producción.

La F.T.C. sostiene que Codelco debe autoabastecerse en lo productivo en aquellas áreas que pudieran constituirse en monopolio o que los requisitos de calidad exigidos por Codelco sean difícil de conseguir por terceros, e incluso en lo social debiera autoabastecerse cuando la externalización producto de una decisión unilateral de la empresa significa en deterioro de los beneficios sociales establecidos en contratos colectivos.

- 6.4. Siendo los recursos de inversión de toda empresa escasos, CODELCO debe ser selectiva y concentrar sus recursos de inversión en aquellos proyectos que son más rentables y que están dentro del objeto social de la empresa.

Hasta ahora, éstos se han estado focalizando cada vez más en el desarrollo minero y la producción de cobre refinado.

En el futuro, se podría, eventualmente, avanzar en las externalización de actividades, siempre y cuando exista una evaluación efectiva de su conveniencia, por costos, calidad y eficiencia en el uso de los recursos de inversión.

- 6.5. CODELCO como parte de su estrategia de desarrollo necesita variabilizar sus costos y dar una mayor flexibilidad a su gestión. Esto se podría lograrse, entre otras cosas, por medio del uso de servicios de terceros.

Lo anterior deberá hacerse de acuerdo a ciertos principios que regulen esta gestión:

- a. Elegir entre empresas especializadas, solventes y cumplidoras de normas laborales y de seguridad.
- b. Elegir entre aquellas empresas que den en el largo plazo mejores garantías de calidad y precio.
- c. Hacer licitaciones abiertas y conocidas, entre otros, por

los trabajadores del área en cuestión, en todas aquellas materias que lo ameriten y adjudicar los contratos con transparencia y equidad.

La F.T.C. sostiene que las decisiones sobre externalizaciones deben corresponder a una estrategia de desarrollo de la empresa, conocida y evaluada con los trabajadores, y no en base a definiciones genéricas sobre "giro principal" y ajenas a dogmas de carácter privatizador.

Hay actividades de servicios a la producción y áreas de carácter estratégico que son críticas para un buen desarrollo de la empresa y en consecuencia, que no son externalizables.

Por otra parte, la F.T.C., sostiene que bajo respecto alguno, las externalizaciones serán alternativa válida, cuando éstas se hacen bajo el concepto de competencia social desleal (Dumping Social), es decir, que importen condiciones sociales, laborales y previsionales desmedradas.

- 6.6. El proceso previo para determinar y diagnosticar qué es o no es externalizable es central para la toma de decisiones. Debe haber objetivos y un plan de desarrollo estratégico claro que garantice el mejoramiento de la competitividad de la empresa, reduciendo sus costos al realizar esta acción.

Por otra parte, resulta imposible hacer una evaluación efectiva acerca del servicio o área a externalizar, si las mismas no han contado con la asignación de los recursos de inversión necesarios para desarrollarse.

La evaluación ex-post de las externalizaciones ya efectuadas son un requisito indispensable si efectivamente se han cumplido las metas de reducción de costos, causa principal aducida para efectuarlas.

- 6.7. La F.T.C. sostiene que en esta área hay una serie de posibilidades a desarrollar tal como lo demuestran aquellas tareas que habiendo sido traspasadas a terceros han debido ser retomadas nuevamente por CODELCO por razones de calidad y/o costo.

## 7. POLITICAS AMBIENTAL Y DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

### GESTION AMBIENTAL

- 7.1. La actual administración de CODELCO ha reconocido los problemas existentes en materias de contaminación ambiental generada por sus diversas faenas. Para ello ha tomado acciones conducentes a remediar en el largo plazo y de

acuerdo a un plan sistemático esta situación, tanto en lo que se refiere a los efectos en sus faenas productivas, como en las zonas aledañas potencialmente afectadas.

- 7.2. Las operaciones de CODELCO se han desarrollado a lo largo de gran parte de este siglo a través de tecnologías convencionales y con escasa preocupación ambiental. Hasta la fecha se han podido detectar una amplia gama de problemas ambientales en todas las operaciones de la Corporación. Se ha avanzado en caracterizarlos, priorizarlos, estudiar sus soluciones e implementarlas.
- 7.3. La actual Administración recibió las instalaciones de CODELCO, en su mayor parte basadas en tecnología convencional y en el nivel máximo de emisiones de su historia.

La reconversión tecnológica y las instalaciones de tratamiento de residuos, para su neutralización, requiere de inversiones del orden de los US\$ 1.000 millones.

CODELCO debe compatibilizar sus inversiones ambientales con aquellas destinadas a mejorar su competitividad -productividad- y su subsistencia en el tiempo -reservas-. Ha definido, en forma preliminar, asignar del orden de un 15% del presupuesto anual de inversiones a proyectos ambientales.

- 7.4. La sustentabilidad futura de la empresa y de sus productos de exportación esta íntimamente ligada a los resultados de su gestión ambiental, de forma tal que sus operaciones y sus productos sean plenamente aceptados por la comunidad y los mercados.

Corresponde a CODELCO colaborar activamente en establecer formas realistas de desarrollo ambientalmente sustentable para la comunidad.

- 7.5. Hasta la fecha, la capacitación ambiental en la empresa ha sido deficitaria. Al respecto, la educación y capacitación del trabajador, a todo nivel, deberá permitirles en conjunto descubrir situaciones ambientales y proponerles solución, así como detectar situaciones de riesgo ambiental y establecer procedimientos de emergencia para abordarlos.
- 7.6. Hasta la década pasada, CODELCO se mantuvo aislada de la comunidad en una actitud defensiva, sin informar de sus problemas y sin dar respuesta a la inquietud ciudadana, manifestada a través de los distintos medios de comunicación. Ello dio como resultado una mala imagen ambiental corporativa, tanto nacional como internacionalmente.



Durante la presente Administración ha habido una apertura comunicacional importante, sin embargo se requiere profundizar en esta materia.

Asimismo, es necesario definir una estrategia comunicacional específica destinada a llegar con el mensaje de la Corporación a los distintos públicos-objetivo. De igual manera deberá desarrollar campañas educativas que permitan difundir las relaciones de causa/efecto de los problemas ambientales y de costo/beneficio de su solución.

#### INVESTIGACION Y DESARROLLO:

7.7. CODELCO realiza inversiones anuales cercanas a los 17 millones de dólares en materia de investigación y desarrollo tecnológico. La carencia de objetivos claros importó un uso poco eficiente de estos recursos. Asimismo, a través del tiempo, la empresa no desarrolló una cultura de bajo costo que valorase la innovación, en cambio, se siguió la política del "rentista" confiado en que la calidad de los recursos mineros -leyes de los minerales- resolverían los problemas de costos y competitividad.

7.8. Como consecuencia del trabajo realizado en esta área, CODELCO ha logrado avances que han posibilitado mejoras tecnológicas en sus equipos y el desarrollo de patentes que han sido ser comercializadas.

Existe actualmente en esta materia una cartera significativa de proyectos, muchos de los cuales han sido exitosos y que han permitido tener una importante innovación tecnológica en diversas áreas.

7.9. La relación de CODELCO-Chile con Universidades y Centros de Investigación es débil. La experiencia actual con el CIMM aparece como interesante y digna de profundizar. Al mismo tiempo, se deberá buscar un acercamiento con los Centros de Investigación Universitarios y/o Profesionales con la finalidad de poder encargarle a éstos labores de estudio e investigación para CODELCO-Chile. Con ello se estaría avanzando hacia la especialización de las Universidades en esta materia y la complementación Empresa-Universidad, evitando gastos superfluos.

7.10. La labor de investigación y desarrollo en la empresa debe, por lo tanto, ser adecuada a los requerimientos hoy día existentes. Esto significa, entre otras cosas, que:

a. Deberá haber una estrecha coordinación entre las distintas Divisiones para evitar duplicidad de esfuerzos

y para complementar el trabajo realizado.

- b. Las inversiones en esta materia deberán focalizarse en aquellas áreas que la empresa estime pertinentes, tales como investigación geomecánica, operación automática de equipos, calidad de cátodos, entre otros, evitando así la dispersión de los esfuerzos realizados.
- c. Las áreas de investigación y desarrollo divisionales deberán tener un estrecho contacto con las áreas operacionales y al mismo tiempo participar activamente en las definiciones estratégicas de cambios y modernizaciones tecnológicas divisionales.
- d. Deberá existir un contacto mucho más estrecho y cercano con las Universidades involucrándolas activamente en la investigación. Las Universidades podrán así generar una capacidad instalada que posibilite que ellos realicen el fuerte del trabajo de investigación y desarrollo, quedando los profesionales de CODELCO con una labor de investigación aplicada a las necesidades operacionales, muy focalizada y especializada para ser contraparte del trabajo de las Universidades y los Centros de Investigación.

## 8. POLITICAS DE COMERCIALIZACION Y DE FINANZAS

### GESTION COMERCIAL:

- 8.1. La industria del cobre se ha caracterizado en el tiempo por ser una industria cíclica en sus precios y con una alta correlación con la tasa de crecimiento de los países más desarrollados.

En el anterior ciclo recesivo -1982-83-, algunas empresas, por su alto nivel de costos, salieron del mercado, reduciendo la cantidad de cobre ofrecida, posibilitando una disminución de los stocks y una subida en los precios.

Hoy día la dispersión entre empresas de alto y bajo costo es significativamente menor, lo que hace que la competencia sea más ardua y donde el ajuste de precios se dará, principalmente por un incremento en la demanda al generarse una mayor tasa de crecimiento en los países consumidores de cobre, dado que no se visualiza quienes, entre los grandes productores, deberán abandonar el mercado, con los precios actuales.

- 8.2. La industria del cobre enfrenta hoy un ciclo de precios bajos, que según diversos estudios nacionales e internacionales, es probable que se prolongue hasta 1995.

Dada la estructura actual de costos de CODELCO, y el actual nivel de precios, existe una amenaza que la empresa debe enfrentar, tanto por la variable costos como por la de la comercialización.

- 8.3. Lo anterior significa que no sólo es necesario preocuparse de los costos de producción en cada fase del proceso productivo, sino que además, del producto en relación con su mercado y con las opciones futuras que se presentan.

El cuidado del producto requiere por tanto, un acercamiento al cliente una preocupación especial por el rendimiento del producto en diferentes dimensiones tales, como, su rentabilidad, participación de mercado, el cumplimiento de los presupuestos de negocios y sus posibilidades futuras.

- 8.4. En el pasado la estrategia de ventas consistió, por el gran volumen de producción, en diversificar el riesgo y distribuir el tonelaje a distintos mercados.

Hoy el criterio que prima, es la rentabilidad del negocio. Para ello se han introducido sistemas de medición, y parámetros para medir la rentabilidad de diferentes productos y mercados.

- 8.5. La característica que mejor describe al mercado del cobre en la actualidad, es su creciente y sostenida complejidad que le ha otorgado a la industria un sello definitivamente diferente al que tuvo dos o tres décadas atrás. A lo anterior, debemos agregar una mayor exigencia en los distintos países respecto del control ambiental que afecta a la industria productora primaria principalmente.

- 8.6. La estrategia de descentralización de CODELCO-Chile ha conducido a que los Gerentes Generales de cada División estén cada vez más involucrados en la totalidad del negocio, donde parte importante de ello, es la comercialización de sus productos. En este sentido, las Divisiones han tenido un rol más activo en la participación del análisis de resultados y control de la gestión comercial en acciones de comercialización.

- 8.7. El área comercial está desempeñando un rol más activo en definir cuál será a futuro la cartera de productos más rentables para cada División y para la Corporación en su totalidad.

Ello significa que las Divisiones deberán considerar seriamente estas recomendaciones en sus decisiones de inversiones para mejorar sus capacidades de fusión, refinación, y/o expansiones.

**GESTION FINANCIERA:**

- 8.9. CODELCO es una empresa financieramente sólida, con amplio acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo en todo el mundo. De hecho, el endeudamiento de CODELCO es bajo en relación a empresas de la competencia y en relación a su propio patrimonio.
- 8.10. CODELCO hace aportes mensuales al Fisco a través del pago de impuestos, los aportes a las FF.AA. y los aportes al Fondo de Estabilización del Cobre.
- 8.11. Aunque CODELCO devuelva la totalidad de sus excedentes al Fisco, se mantienen fuentes de fondos importantes para el financiamiento de las inversiones, que son principalmente las depreciaciones del activo fijo, aumentos en la provisión por indemnización por años de servicio y aumentos en la cuenta Impuestos Diferidos.
- 8.12. Con los actuales niveles de Presupuesto de Inversiones, la empresa no requiere aumentar sustancialmente su actual endeudamiento.

Si CODELCO desea desarrollar su cartera de proyectos, hoy día conocidos, va a requerir incrementar su presupuesto de inversiones por sobre los niveles históricos. Para ello, necesitará que el dueño autorice un plan de inversiones a mediano plazo y autorice recursos adicionales, sean éstos provenientes de los excedentes de la empresa o bien autorizándola para endeudarse.

- 8.13. Un cargo a CODELCO lo constituye la Ley Reservada N° 13.196, cargo que ninguna otra empresa, nacional o extranjera, lo tiene. Este cargo, por sus características, tiene una forma de distribución de utilidades antes de impuestos.

Es más, la existencia de este cargo inhibe a CODELCO de la realización de ciertos negocios como compra de concentrados en Chile para producir cátodos, que le traerían importantes utilidades.

- 8.14. Dado el tamaño de CODELCO-Chile, la cantidad de transacciones comerciales que se realizan y el volumen de proveedores existentes, se da una alta complejidad para el control de todas estas operaciones.

La Contraloría es la Unidad encargada del registro de todas estas transacciones, emisión de balance, estado de resultados y los informes de costos. Además, lleva el control de la totalidad de los egresos e ingresos de la Compañía.



Este control consiste en certificar que éstos se reciban en el monto y en la oportunidad pactada y que los egresos estén debidamente respaldados y documentados.

- 8.15. Para cuidar la transparencia, eficiencia y honestidad en el manejo de fondos, la Corporación dicta una serie de políticas, procedimientos y normas que deben ser cumplidos por todos los responsables de aquellos.

Parte de la labor de Contraloría consiste en certificar que en cada transacción de la Corporación se cumplan la totalidad de estos procedimientos.

- 8.16. La probidad administrativa es uno de los valores máspreciado en la empresa. Corresponde a las áreas de Auditoría realizar la labor de investigación para verificar que las transacciones se han realizado, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos y en caso que no haya sido así se apliquen las acciones disciplinarias correspondientes.

- 8.17. Actualmente, el área de Auditoría opera en base a programas anuales de trabajo y/o focalizando su acción ante denuncias específicas de irregularidades en el cumplimiento de las políticas, normas y contratos. Esta labor se hace en base a un muestreo de los diferentes tipos de transacciones que se realizan en la empresa.

Existe la necesidad de revisar periódicamente y actualizar las políticas, normas y procedimientos; de aplicar sanciones ejemplarizadoras a aquellos que hayan tenido conductas deshonestas comprobadas; de hacer una campaña masiva de difusión en torno a la probidad administrativa y en definitiva, que los trabajadores de todos los estamentos se comprometan a evitar y denunciar cualquier acción de corrupción.

Con todo, cada División debe contar con unidades de Auditoría de las Divisiones las que deben tener con altos grados de autonomía de las unidades operativas, para evitar la ocurrencia de acciones dolosas. A su vez, la Unidad de Auditoría de CODELCO Santiago debe actuar con total autonomía respecto de sus pares divisionales. Por su parte, la empresa auditora externa debe tener total independencia de la Auditoría Central y de las divisionales.

## 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 9.1. La creación de CODELCO-Chile como una sola empresa en 1976, en la práctica, lo que hizo fue transformar en una sola las cuatro Sociedades Colectivas del Estado, que hasta esa fecha operaban como empresas separadas. Lo anterior fue

consecuencia de una época en la cual en el mundo empresarial y en la economía mundial prevalecían las empresas multinacionales.

Si bien esta decisión puede haber sido adecuada en esos tiempos no es menos cierto que considerando las necesidades actuales de competitividad de la empresa, se requiere rediseñar su actual estructura organizacional, dotándola de una mayor descentralización.

- 9.2. La estructura organizacional de CODELCO es altamente jerarquizada y tiene excesivos niveles organizacionales.

La actual estructura organizacional es vertical lo que tiende a alejar a las personas que están en la operación de los que están en la decisión y crea la necesidad de tener una gran capa de ejecutivos medios (supervisores, jefes de departamentos, capataces, jefes de turno, jefes de áreas) que aumentan innecesariamente la dotación de profesionales.

- 9.3. CODELCO requiere con urgencia disminuir los niveles organizacionales, redefinir el rol de la supervisión, rediseñar las prácticas laborales y privilegiar la coordinación efectiva de acciones en equipos de trabajo, la relación cliente proveedor interno entre las áreas, la polifuncionalidad de los trabajadores individuales y la capacitación y entrenamiento en estilos de trabajos comprometidos con la calidad, la eficiencia, la productividad y la rebaja de costos.

- 9.4. CODELCO tiene hoy día un exceso de dotación de profesionales. Lo anterior se explica por una definición obsoleta del rol que el supervisor debe desempeñar en el interior de la organización. En este sentido, el trabajo de los supervisores debe pasar del vigilante-capataz a un rol de innovación, de desarrollo y gestión de proyectos, de rediseño organizacional y de rediseño en las operaciones, conforme a los requerimientos de la Empresa.

- 9.5. CODELCO es una empresa que requiere continuar avanzando cada vez más en un proceso de descentralización de manera tal que vaya dotando a los ejecutivos locales de una mayor capacidad gerencial.

- 9.6. La F.T.C. plantea que, en consideración a lo anterior, CODELCO debería mantener centralizadas ciertas funciones en materias estratégicas comunes a todas las divisiones, tales como Finanzas y Contraloría, Inversiones y Comercialización, Investigación y Desarrollo; Gestión Ambiental y la Gestión de Recursos Humanos. Al mismo tiempo sostiene que debe superarse el carácter dogmático que adquiere la discusión organizacional entre centralización v/s descentralización.

- 9.7. Para ser consecuente con este proceso, al interior de cada una de las Divisiones se deberá avanzar en una descentralización intra-divisional, propendiendo a la creación de nuevos sistemas de gestión que permitan reconocer resultados por cada unidad estratégica de negocios y asignar al encargado de dichas áreas las atribuciones y responsabilidades inherentes a sus nuevas funciones de gestión.
- 9.8. Como consecuencia de todos los puntos anteriores, CODELCO requiere hacer una revisión tanto de su estructura organizacional como de su institucionalidad para asegurar su competitividad en el largo plazo.

La definición a la que se llegue, deberá considerar el objeto social y la misión de CODELCO, teniendo la flexibilidad y el pragmatismo necesarios para inventar una diseño organizacional acorde con esta realidad.

94/3700

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
02 MAR 1994  
ARCHIVO PRESIDENCIAL