

ARCHIVO

REPUBLICA DE CHILE	
PRESIDENCIA	
REGISTRO Y ARCHIVO	
NR.	92/31051
A:	31-DEC-92
P.A.A.	<input checked="" type="checkbox"/> R.C.A.
C.B.E.	<input type="checkbox"/> M.L.P.
M.T.O.	<input type="checkbox"/> EDEC
M.Z.C.	<input type="checkbox"/>

**"CONDICIONES PARA UNA MODERNIZACION  
CONSENSUAL EN CODELCO-CHILE"**

Informe Final Fase de Diagnóstico

Centro de Estudios del Cobre y la Minería, CESCO  
Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado, CELAH  
CEP Consultores

Diciembre, 1992

**"CONDICIONES PARA UNA MODERNIZACION  
CONSENSUAL EN CODELCO-CHILE"**

Informe Final Fase de Diagnóstico

Centro de Estudios del Cobre y la Minería, CESCO  
Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado, CELAH  
CEP Consultores

Diciembre, 1992

# ACTA DE ACUERDO

Entre la División Chuquicamata de Codelco-Chile y los Sindicatos de Trabajadores Nos. 1 y 2, se ha convenido en suscribir la presente Acta de Acuerdo, que pone término al proceso legal de Negociación Colectiva y actualiza el nuevo Contrato Colectivo de Trabajo cuya vigencia será de 34 meses a partir del 1 de julio de 1993.

Los principales puntos contenidos en este Contrato Colectivo son los siguientes:

-Se mejoran 14 beneficios que ya estaban incluidos en el Contrato Colectivo anterior: Bono anual, bono turno C, bono de relevo de producción y servicios, bono de relevo servicio médico, aguinaldo de Fiestas Patrias, aguinaldo de Navidad, asignación de gas mensual, aumento de la asignación de energía eléctrica, bono de vacaciones, aumento del aporte al beneficio dental, uniforme para 40 trabajadoras que no tenían derecho a este beneficio, aumento del aporte para el camping de Mejillones, aumento del aporte para ayuda social y comunitaria, aumento del aporte para mejorar en parte sueldos de docentes de escuelas donde estudian hijos de trabajadores.

-Los nuevos puntos incluidos en el presente contrato son los siguientes:

Bono de colación, bono por rebaja de costos en la producción, becas universitarias para trabajadores, rebaja de deuda hipotecaria para 400 trabajadores, rebaja de un 20 por ciento de deudas con Hospital Roy H. Glover, aportes por cada trabajador para la creación de la AFP de los trabajadores del cobre.

-En la negociación colectiva se estableció la creación de comisiones para profundizar el análisis de puntos no resueltos, destacándose los siguientes:

Comisión Técnica para estudiar nuevo sistema de remuneraciones, comisión para analizar la racionalización de costos en el Hospital Roy H. Glover, comisiones destinadas a analizar y profundizar la participación.

Junto con lo anterior, la División Chuquicamata y los Sindicatos Nos. 1 y 2, imbuídos del espíritu de respeto y colaboración mutua que han caracterizado el desarrollo de las conversaciones y que permitió el pleno éxito de éstas, acuerdan en suscribir lo siguiente:

1.- De acuerdo con las necesidades de desarrollo y crecimiento económico de la nación, de la empresa y sus trabajadores, se conviene en alcanzar un marco de relaciones laborales participativas, estables y equitativas, basadas en la confianza y el diálogo permanente.

2.- Las partes acuerdan resolver sus diferencias apelando al intercambio de ideas, a la información técnicamente fundamentada, evitando apelar a medidas de fuerza o actitudes que entorpezcan una fluida relación.

3.- Del mismo modo, concuerdan en estudiar mecanismos que permitan agilizar el entendimiento de problemas comunes, tomando en cuenta y reconociendo que es indispensable acelerar la puesta en marcha de una efectiva modernización de la Empresa, con el fin de enfrentar con éxito los desafíos del mercado.

4.- Se reconoce, asimismo, que los dirigentes sindicales son los únicos interlocutores válidos en materia de representación de los trabajadores, cuando se trate de modificar y/o proponer iniciativas respecto del presente Contrato Colectivo y las relaciones derivadas de él.

5.- Los abajo firmantes se hacen un deber en declarar ante el país y la comunidad nacional que en el evento de surgir dificultades entre las partes, se tendrá prioritariamente en cuenta el interés de toda la Nación como fin superior para zanjar las discrepancias.

6.- Suscribimos la idea de emprender modificaciones al funcionamiento administrativo de la División con el fin de adecuar su organización a esquemas de eficiencia, desarrollo y productividad.

7.- Se coincide en la necesidad de otorgar mayor participación a los estamentos laborales, en la búsqueda conjunta de ideas e iniciativas que mejoren la eficiencia operativa de la Empresa, para lo cual la División también fortalecerá la capacitación y el perfeccionamiento como herramientas destinadas a dar nuevas oportunidades a los trabajadores.

**Firman las siguientes personas:**

**por la División Chuquicamata**

Renzo Gasparini Noziglia  
Gerente General

Juan Carlos Pollarolo Villa  
Subgerente de Recursos Humanos

Hugo Jorquera Urqueta  
Subgerente General de Administración

**"CONDICIONES PARA UNA MODERNIZACION CONSENSUAL  
EN CODELCO-CHILE"**

**Informe Final Fase de Diagnóstico**

**Centro de Estudios del Cobre y la Minería, CESCO  
Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado, CELAH  
CEP Consultores**

**15 de Diciembre, 1992**

**I-Introducción**

El presente informe corresponde a la fase de diagnóstico del proyecto "Condiciones para una modernización consensual en Codelco-Chile" el que fué realizado por CESCO-CELAH-CEP Consultores, entre Marzo y Noviembre de 1992.

Dicho proyecto fué planteado por las tres instituciones mencionadas a Codelco Chile en el curso de 1991, ante la percepción de que el proceso de modernización que estaba ocurriendo en dicha Empresa no había logrado integrar a sus trabajadores y supervisores.

Dentro de este contexto era de interés recoger, desde los distintos actores involucrados, las percepciones y actitudes que consignaban hacia la Empresa y hacia su modernización.

A través de una metodología eminentemente exploratoria y participativa y, mediante un análisis cualitativo del conjunto de entrevistas y reuniones con dirigentes sindicales de supervisores, de trabajadores, ejecutivos y representantes de organizaciones tales como ANSCO, Comités Paritarios, Clubes Deportivos, entre otros, se buscó identificar las principales temáticas involucradas en la modernización de Codelco. Estrategia, que sin dudas adquiere importancia, al momento de definir los elementos y condiciones que pueden facilitar el consenso.

Desde los mismos actores, con su experiencia y conocimiento, se constituye la base de esta primera fase del proyecto, facilitando así, a posteriori, intervenir con referencia a la información objetiva y veraz de la realidad actual.

Las actividades realizadas para el desarrollo del proyecto han constituido fundamentalmente un trabajo de campo a través de reuniones en que se presentó el proyecto, entrevistas en profundidad, reuniones de discusión y retroalimentación de los datos con distintos líderes de opinión de la Empresa, consulta periódica al Consejo Consultivo del proyecto y finalmente discusiones del equipo de trabajo del proyecto.

### **I.1-El trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en:

-reuniones preliminares del equipo de trabajo del proyecto con organizaciones sindicales y gremiales y con ejecutivos en todas las divisiones, con objeto de darles a conocer el proyecto y sus alcances.

-La realización de 134 entrevistas en profundidad abiertas e individuales a líderes de opinión de los tres estamentos de la Empresa, trabajadores, supervisores y ejecutivos. Los resultados de dichas entrevistas se encuentran detalladas en los anexos 1.1 a 1.6.

-La realización de 29 reuniones de retroalimentación con organizaciones gremiales, sindicales y grupos de ejecutivos, las que se llevaron a cabo con objeto de validar los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad. En dichas reuniones se consultó la opinión a cerca de 300 personas dentro de la Empresa. Los resultados de dichas reuniones se encuentran descritos en el anexo numero dos.

### **I.2-Consejo Consultivo**

De acuerdo a las bases del proyecto, se constituyó un Consejo Consultivo, el que se reunió en forma periódica con objeto de conocer y orientar el trabajo realizado por el equipo del proyecto. El Consejo Consultivo está formado por: Darwin Bustamante, Presidente de la FTC, Raymundo Espinoza, Vice-Presidente de la FTC, Hector Fernandez, miembro de la Mesa Directiva de la FTC, Jorge Perez Dirigente del Sindicato de Supervisores de Chuquicamata, Claudio Garrido, Dirigente del Sindicato de Supervisores del Teniente, José San Martín, Presidente de AnSCO, Rafael Aguilera, Dirigente de AnSCO de la División Andina, Juan Guerra, Director de Relaciones Laborales de Codelco, Mario Livingstone, Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco, Guillermo Perez, Director del CELAH, Manuel Riesco, Director de Cep Consultores y Gustavo Lagos, Director Ejecutivo de CESCO.

### **I.3-Equipo de trabajo del proyecto**

Trabajaron en el diseño y la implementación del proyecto un equipo interdisciplinario de 10 profesionales, los que abarcaban los campos de la psicología, sociología, derecho, economía e ingeniería. Ello permitió integrar la diversidad de los elementos que están presentes en el proyecto.

Adicionalmente, se subcontrató a un equipo de especialistas, con objeto de llevar a cabo las entrevistas en profundidad y de participar junto a miembros del equipo de trabajo, en las reuniones de retroalimentación.

### **I.4-El informe**

En las siguientes secciones del informe se presenta en primer lugar el concepto de modernización, las actitudes y percepciones de los actores y un marco teórico del problema. A continuación, en la sección III, se presenta el diagnóstico de la Empresa según la percepción de los líderes de opinión entrevistados. En la sección IV se presentan las condiciones de la modernización según el trabajo de campo. En la sección V se discuten los alcances integradores del trabajo, los que son producto del cruzamiento de las percepciones de los diversos estamentos y Divisiones de la Empresa. Y finalmente en la sección VI se discuten elementos de una dinámica de modernización.

Es importante señalar que la realidad de cada División es muy diversa, por lo que los elementos que se discuten a continuación, especialmente aquellos que se refieren a las condiciones para lograr una modernización deberían tener un énfasis distinto en cada División.

El informe recoge las percepciones de los actores involucrados, a través de una metodología exploratoria, y mediante análisis cualitativo construye una base global de interpretación, identificando problemas y condiciones para facilitar el proceso de modernización.

El presente documento podrá ser utilizado como una herramienta facilitadora de dicho proceso, en la medida que objetiva las bases sobre las cuales se puede construir un acuerdo. Por ello, el contenido del informe, está dirigido a aquellos que lo pueden utilizar directamente en el proceso de modernización: El personal de Codelco.

## II-El concepto de modernización, actitudes y percepciones

### II.1-Lo que dicen las entrevistas

No hay un concepto común sobre el tema. Se observa más bien una gran heterogeneidad del mismo y los énfasis descritos están asociados a la pertenencia a los diversos estamentos de la Empresa.

Los ejecutivos tienden a enfatizar y ligar la modernización con la agilidad y la flexibilidad que debería tener la gestión empresarial, asociada a lograr una mejor competitividad en el mercado del cobre. Los dirigentes de trabajadores y los representantes de organizaciones no sindicales en su mayoría, tienden a asociar la modernización con la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías, además del mejoramiento en la gestión del recurso humano, especialmente en capacitación, selección de personal y buenas relaciones entre empresa-trabajadores y jefes-subalternos.

Por su parte, dirigentes de supervisores se acercan en sus percepciones a aquella de los ejecutivos, enfatizando la vinculación de la modernización con tecnología de punta y tecnificar la administración del recurso humano.

La heterogeneidad no conduce sin embargo a conceptos antagónicos, sino complementarios, los que revelan las falencias propias percibidas por cada estamento. En el caso de los trabajadores, una insuficiente capacitación en los temas técnicos y los ejecutivos, una insuficiente experiencia en los temas de gestión organizacional moderna.

La heterogeneidad en el concepto de la modernización nos remite no sólo al lugar donde cada actor se ubica en el escenario de la Empresa, sino que enfatizan los aspectos donde perciben de manera diaria y cotidiana los cambios : adaptación al mercado, nuevas tecnologías, mejorar gestión de recursos humanos.

En una estrategia de desarrollo consensual esta diversidad en los conceptos plantea un doble desafío, por una parte buscar diversas estrategias de acercamiento, usando lenguajes y signos adecuados, y por otra, asumirlas complementariamente en un nuevo estilo de relación, donde no se imponen concepciones o estrategias particulares, sino se buscan bases comunes de acuerdo y zonas de amplio consenso, que no excluyen el conflicto, sino lo canalizan privilegiando los acuerdos.

La pluralidad de percepciones confluye en la unidad de metas comunes de la Empresa para con sus diversos estamentos y el país.

A todo lo anterior, debemos agregar que, en los últimos veinte años estos diversos sectores sociales han visto una serie de



transformaciones muy profundas. Tanto cambios políticos, como el fin de la dictadura, transición a la democracia o el debilitamiento de las mismas; como mutaciones económicas asociadas con la crisis y la deuda externa, las consecuencias sociales de las políticas de ajuste, tales como la reducción de los salarios, del empleo y de la misma calidad de vida de los trabajadores, como también de los procesos de desindustrialización y reconversión industrial y los costos sociales que ello implica. De esta forma, de la misma manera que la modernización se percibe como un proceso inevitable, se la ve asociada a importantes márgenes de riesgo e incertidumbre.

Naturalmente, con este trasfondo, es más comprensible la diversidad de percepciones existentes con el concepto de "modernización".

A menudo hay motivos para desconfiar de su real contenido y alcances, y no se trata de considerar obvio lo que la "moda" en cierto ámbito cultural e intelectual parece imponer. Sobre todo, cuando la complejidad del problema de fondo, nos muestra que las principales tendencias de la transformación tecnológica, que están en la base de la modernización, están asociadas, según un estudio coordinado por L: Coutinho y W. Suzigan - al precio creciente del complejo electrónico en la matriz industrial, a la producción flexible y la fusión entre la mecánica y la electrónica digital, a la revolución de los procesos de trabajo con mayor participación de la fuerza de trabajo en la conducción del proceso productivo, a la transformación de las estructuras y estrategias empresariales, a las nuevas bases de competitividad, a la profundización de la internacionalización y oligopolarización por sectores y productos, a las redes globalizadas de gestión de múltiples establecimientos, al interrelacionamiento patrimonial de capital productivo y financiero y la interconexión estrecha entre mercados cambiarios financieros y carteras de inversiones, a las nuevas alianzas cooperativas entre grandes grupos oligopólicos en función de las nuevas tecnologías de producto.<sup>1</sup>

## II.2-Lo que dice la CEPAL

Por su parte, y validando parte importante de nuestras conclusiones, un estudio reciente de la CEPAL<sup>2</sup> demuestra la complejidad - heterogeneidad de las imágenes y percepciones de los trabajadores frente a la innovación tecnológica.

Según entrevistas realizadas a sindicalistas de diferentes ramas de Chile, Argentina y Brasil la transformación tecnológica es vista como dependiente de las transnacionales, como forma de poder

---

<sup>1</sup>Coutinho L. y Suzian W. : "Desenvolvimento tecnológico da indústrias e a constituição de um sistema nacional de inovação. Relatório Síntese" en FECAMP, agosto 1990.

<sup>2</sup>CEPAL "imágenes sociales de la Modernización y la transformación Tecnológica" mimeo, 1992.

y dominación externos sin que obedezca estrictamente a transformaciones internas, pero también como un proceso inevitable. De ahí que consideran necesaria la participación de los trabajadores en el proceso de modernización.

El aspecto más negativo que se encuentra es la desocupación que ocasiona la incorporación de nuevas máquinas. Esto también provoca mayor nerviosismo ante la realidad de la inestabilidad laboral. Pero, a la vez, para que la Empresa siga funcionando es preciso que se modernice, y en ese sentido con las nuevas tecnologías se mantienen la fuente de trabajo.

Las nuevas tecnologías hacen necesario un mayor perfeccionamiento del trabajador y requiere más capacitación, la que en general no es brindada adecuadamente ni por la Empresa ni por la educación formal. En todos los entrevistados señala el estudio se nota el reclamo a las empresas en cuanto a una adecuada capacitación.

Por otra parte, también se observa una actitud positiva en cuanto a las nuevas tecnologías en sí. Algunos opinan que habría una mayor humanización del trabajo ya que el esfuerzo físico es menor y el intelectual mayor, lo que brindaría autonomía al trabajador. Se precisan menos jefes y técnicos pues todo el trabajo es diseñado por computadora por lo cual el control sobre el trabajo disminuye. (Otros opinan que la presión con menos jefes, se realiza de modo más fácil). No habría sustitución del obrero por la máquina, sino interrelación porque es el obrero el que tiene el "poder" de dar bien o mal una orden a la máquina. El uso de nuevas tecnologías implicaría una mayor responsabilidad y atención por parte de los trabajadores. El valor de la máquina se trapasa así al trabajador que la opera.

Sin embargo, otros entrevistados opinan que el uso de estas tecnologías produce falta de creatividad y robotización del trabajador, estancamiento profesional y ausencia de carrera, ya que los cargos de más categoría pasan a ser desarrollados por profesionales de alta calificación. ("El ascenso ya no es posible como resultado de la experiencia práctica". Se dice en el caso de la Minería Chilena). Habría también un quiebre de la "solidaridad obrera" en el acto de trabajo mismo, quiebre que estaría ligado más a la forma de organización laboral que al uso de la tecnología en sí. (Soledad y aislamiento).

En todos los casos, hay una crítica al uso de la tecnología reducida sólo a nivel de la producción. La tecnología debería estar volcada al beneficio de la sociedad en general, a la educación, a la salud, a mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Hay una demanda a las empresas para que asuman una responsabilidad frente a la sociedad: se critica el carácter especulativo del empresario (Argentina), la dureza de las políticas del empresariado chileno que se cree dueño del proceso de modernización (sobre todo el sector agrícola ligado a la exportación), la insensibilidad frente a las condiciones sociales,

a que las relaciones laborales sólo estén en función de la producción sin considerar las condiciones de trabajo. Hay demandas de participación en la productividad generada por el uso de nuevas tecnologías, de garantía de estabilidad y crecimiento del empleo, de mayor humanización en el trabajo y de mejores condiciones laborales. También se nota una preocupación por profesionalizar la función empresarial y la función técnica.

El conjunto de estas imágenes no sólo devela sensibilidad, preocupación e interés de los trabajadores por la innovación tecnológica, sino también muestra que es posible un posicionamiento positivo frente a la necesidad del conocimiento como factor fundamental de su propia acción y participación en la reestructuración económica. En la medida que eso se plasme y desarrolle, los trabajadores estarían dispuestos a participar activamente del nuevo orden social emergente.

### **II.3-Un marco teórico para comprender el proceso de modernización**

Codelco está enfrentada al desafío de su modernización y para comprender adecuadamente éste fenómeno, es indispensable establecer un punto de partida analítico-definicional, que nos permita reconocer desde cuando nos hallamos en proceso de modernización. Es decir modernización desde qué momento y hacia dónde.

Desarrollaremos dos modelos conceptuales de empresa "puros", para mostrar el contraste, sabiendo que ambos se dan mezclados en la realidad y que los diferentes grados de "pureza" dependen de las características de los mercados en que se sitúan las empresas. En mercados poco competitivos suele existir una mayor expresión del modelo Tayloriano, por el contrario, en mercados altamente competitivos solo sobreviven las formas de producción flexible. Entonces parece no existir alternativa, si se quiere sobrevivir y atender a los determinantes del posicionamiento competitivo de una empresa, hay que avanzar hacia la producción flexible.

#### **A- El modelo de organización tradicional y producción en gran escala \* (F. Taylor)<sup>(3)</sup>**

El sistema de producción mundial vio surgir y difundirse durante la primeras décadas del siglo un modelo productivo basado en una extrema división de funciones, dirigidos a la producción masiva de bienes para un mercado consumidor creciente.

---

<sup>3</sup> Al hablarse de modelo "tradicional" se referirá al desarrollado en base a los conceptos de F. Taylor a fines del siglo pasado, cuya "biografía industrial" ha sido abundantemente analizada en la bibliografía especializada, por lo que no parece necesario ahondar en ella.

La producción en masa de bienes indiferenciados permitía el abaratamiento de costos de producción al dividirse los costos fijos por un número creciente de unidades que eran absorbidas por un mercado de expansión.

El crecimiento del salario directo e indirecto que se operó, sobre todo luego de la Segunda Guerra Mundial en el mundo desarrollado, fue el de producción en masa. De este modo se vinculó la eficiencia privada, garantizada por las altas escalas de producción y ventas, con la eficiencia social expresada en el crecimiento sostenido del salario real, base del consumo ampliado. Beneficios individuales y sociales parecían así converger.

Respecto al aspecto organizativo, parece útil para el análisis separar la organización de la producción, de la organización del trabajo. Llamaremos organización de la producción, siguiendo la definición de J. Christis (1986), a la forma en que las distintas partes del proceso se relacionan entre sí. Se consideran para ello tres partes del proceso: la manufactura, el planteamiento de la producción, materiales y métodos de trabajo y el sistema de soporte. La organización del trabajo, dependiendo directamente de la organización de la producción, se refiere a la división de tareas, afectando las calificaciones, la autonomía y cooperación en el puesto de trabajo y al conjunto de la relación laboral (formas de selección y contratación, remuneración y clasificación, entrenamiento, etc.)

Así el modelo de organización tradicional y de producción en gran escala presenta:

- En la organización de la producción : masividad, división del trabajo, departamentalización, centralización.
- En la organización del trabajo: extrema división de funciones, departamentalización de las tareas técnicas, está fuertemente influida por la organización de la producción, muestra una profunda división de funciones, las calificaciones tienden a mantener puestos abiertos y de fácil reemplazo, acorde con las necesidades del mercado del trabajo muy flexible, la especialización muchas veces llegó a tener sindicatos por oficio.

Las relaciones laborales son antagónicas, los convenios colectivos fijan el tipo de vinculación laboral, no hay planes de entrenamiento continuo, el sistema de formación imparte sólo instrucción, las funciones están segmentadas, las calificaciones están dadas para el mercado externo.

El nuevo contexto surge por el agotamiento tecnológico, la crisis económica estructural y el conflicto social agudo.

El modelo tradicional hace crisis por :

- el agotamiento de un sistema tecnológico de producción repetitiva que no eleva la productividad.

- la dinámica del estado de bienestar generaba un aumento del salario, e inflación continuos que erosionó los márgenes de ganancia.

- la resistencia de los trabajadores a un sistema de trabajo repetitivo, alienante y autoritario.

### **B-El modelo de organización de producción flexible.**

Ante la crisis del modelo anterior, surge el de producción flexible que se expresa en:

#### **-La organización de la producción :**

- La escala de la producción es uno de los elementos que garantizan el éxito de la empresa, la capacidad de reacción de la empresa al mercado para su producto para nichos de demanda y la flexibilidad son igualmente importante en la competitividad.

- A partir de lo anterior se difunde como idea central los nuevos conceptos de manufactura de producción grupal (que supera la participación puramente individual)

- Se afianza la tendencia a descentralizar la planificación de la producción material y métodos de trabajo, así como de las funciones de soporte, como el control de calidad y mantenimiento (entra en crisis la excesiva departabilización y centralización)

- Hay un achatamiento de las estructuras jerárquicas para facilitar la transmisión de información entre dirección y base. Aumentar los flujos de información horizontal y de autocontrol.

#### **-Las característica de la organización :**

- La crisis de los conceptos taylorianos de organización abren paso a la búsqueda de otros conceptos como flexibilidad, productividad y calidad, atención personalizada, eliminación del tiempo improductivo, mayor satisfacción en el trabajo.

- Los cambios ahora son continuos y el éxito se basa en la competitividad que mejora constantemente la organización (Japón)

- El "Know How" ya no es transferible. La participación, la direccionalidad y gradualidad del proceso, el timing del mismo, sólo son aspectos de estrategias particulares que se constituyen en cada empresa. El uso de determinadas técnicas como: justo a tiempo, control de calidad, control estadístico, etc... lleva a transformaciones continuas.

- Las calificaciones buscan una mayor inserción y responsabilidad de la fuerza de trabajo y una recomposición de la misma. Mayor

integración vertical y horizontal de funciones que requieren elevación y polivalencia de las mismas.

- Las relaciones laborales se abren a nuevas posibilidades por las nuevas técnicas de producción y la necesidad imperiosa de comprometer a los trabajadores en el proceso productivo, pueden comenzar a cambiar el tipo de relaciones antagónicas, hacia otras de mayor cooperación.

Surgen nuevos ámbitos de negociación, entrenamiento, selección y tasas salariales vinculadas a la productividad que integren adecuadamente los recursos humanos a la empresa.

#### **II.4-Modernización integral**

Es conveniente aproximarse a lo que se entiende por modernización integral de Codelco, ya que ello permite comprender mejor los alcances de las percepciones recogidas en el trabajo de campo.

Se entenderá en este trabajo que modernización integral significa la realización de "todos" aquellos cambios en la Empresa que le permitirán alcanzar un punto óptimo de competitividad en el futuro. "Todos", por cuanto se trata de la transformación de un sistema cuyas partes están interconectadas y responden a estímulos que atraviesan su estructura y su organización, desde el trabajador menos especializado hasta el dueño. De aquí que considerar la transformación de sólo una de las partes de la Empresa resulte disfuncional al logro de su misión principal de largo plazo, cual es maximizar sus utilidades y transferirlas al Estado.

Una modernización integral de Codelco estaría compuesta básicamente por tres elementos, todos los que tienen que ver con su gestión y con aspectos estructurales de ella:

El **primer elemento** es lo que se refiere a la relación Empresa-entorno, es decir a la relación Empresa-dueño y a la inserción de la Empresa en los mercados internacionales o globalización.

La relación con el dueño se compone del marco legal que la rige, la estructura y las atribuciones del directorio, el sistema de impuestos (ello incluye en este caso la Ley Reservada) y la apropiación y uso de las utilidades por parte del dueño, entre otros aspectos. La propiedad de la Empresa forma también parte del marco en que debe definirse el proceso de modernización integral.

La globalización tiene que ver con las políticas de desarrollo comercial, por ejemplo con la gestión de ventas de los productos, con la integración vertical, con la inversión en proyectos fuera de Chile, etc.

El **segundo elemento** está constituido por el marco organizacional interno, es decir lo que se ha discutido en la sección anterior.

Aspectos específicos de la organización interna son la descentralización, la gestión de recursos humanos, el ajuste de la dotación y en fin, los aspectos que tienen que ver con la tecnología organizativa.

El **tercer elemento** está representado por la gestión técnico productiva y por las tecnologías y procesos empleados en la producción misma. Aspectos específicos de ello son el desarrollo de nuevos proyectos, la exploración, la solución de los problemas ambientales, la externalización, las actividades de investigación y desarrollo, etc.

Atraviesa todos los elementos del concepto de modernización integral, la idea de que el hombre es el eslabón fundamental del proceso de modernización, y que su capacidad creadora y de innovación es la que le permitirá a la Empresa responder rápidamente en el futuro a los cambios del mercado. La Empresa a la que se desea llegar tiene una estructura y una mentalidad adaptables a las nuevas condiciones competitivas. Por ello es que la meta última es que todo su personal esté preparado para el "cambio permanente" y que el estilo de gestión sea el de la "gestión del cambio". La teoría de la calidad total es una etapa en este proceso, pero no necesariamente la etapa final, como ya se sugiere en los países desarrollados.

La idea de colocar al hombre y su capacidad innovadora como eslabón central del proceso de modernización es producto de la constatación que el eficientismo de épocas anteriores es altamente ineficiente y condujo a un modernismo autocrático que fracasó rotundamente en los países desarrollados. Mientras este está basado en políticas de gestión excluyentes de las personas y de sus capacidades, el modernismo integral que hemos advocated aquí parte del concepto de la integración y de la transmisión de poder hacia abajo, es decir de la descentralización.

Los conceptos anteriores surgen en forma no estructurada y muchas veces parcial del trabajo de campo realizado. Las siguientes secciones permiten apreciar los vacíos existentes en las percepciones desde el punto de vista de alcanzar una modernización integral. Ello es importante, por cuanto señala aquellos aspectos que deben ser mayormente abordados en la creación de un diagnóstico y una estrategia compartida de modernización de la Empresa.

### III-Trabajo de campo: elementos de diagnósticos, fortalezas y debilidades

Las fortalezas identificadas en la Empresa están basadas fundamentalmente en los beneficios y standard de vida que ella ofrece a sus trabajadores. Esta es un condición valorada positivamente desde el punto de vista de todos los estamentos entrevistados.

A su vez, se le percibe como una Empresa grande, productiva, con un buen desarrollo tecnológico, que le posibilita ser rentable y asumir un carácter estratégico para la economía nacional.

Secundariamente, los ejecutivos (en su mayoría) y algunos representantes de organizaciones no-sindicales y dirigentes sindicales de supervisores valoran los cambios que ha introducido la nueva administración, percibiéndose una toma de conciencia de la realidad de la Empresa, impulsándose algunos cambios en la gestión de RR.HH. Se reconoce, por algunos, un desarrollo de las políticas de capacitación y la generación de un mejor clima laboral.

Finalmente, según la percepción mayoritaria de los ejecutivos se percibe la presencia de un buen nivel profesional de la plana ejecutiva de la Corporación y sus Divisiones.

Desde el punto de vista de las debilidades percibidas, existe un mayor acento en ellas, que en las fortalezas antes enunciadas.

Tres temáticas atraviesan con fuerza la opinión de todos los estamentos entrevistados. Ellos son:

- 1.- La existencia de una gestión autocrática, verticalizada y burocrática, percibiéndose, además, un carácter paternalista de la gestión empresarial.
- 2.- Déficit en las políticas de RR.HH., específicamente se alude a problemas en la supervisión (centrado prioritariamente en la gestión de los mandos medios), capacitación insuficiente y con objetivos poco concordantes con un proceso de cambio y la ausencia de un política de desarrollo de carrera.
- 3- Los dirigentes de trabajadores (en su mayoría) y algunos de los representantes de los otros tres estamentos entrevistados, perciben la existencia de relaciones laborales de confrontación. En ello, se reconoce una actitud de desconfianza de parte de la Empresa, a través de sus ejecutivos (opinión especialmente presente en los dirigentes de trabajadores), y la falta de formación en sectores importantes de los dirigentes de trabajadores de manera de ser agentes idóneos para impulsar un proceso de



modernización. (opinión presente en todos los estamentos entrevistados, incluidos los propios trabajadores).

Se percibe un déficit en los sistemas de comunicación existentes, el cual no otorgaría la información necesaria para tener una apreciación objetiva de la realidad de la Empresa.

Los ejecutivos, cuestionan la falta de integración interdivisional y la existencia de discrepancias entre los ejecutivos de la Corporación, entre el Gobierno y el Ministerio de Minería, de manera que no se lograría establecer un delineamiento claro y unívoco respecto al futuro de la Empresa.

Finalmente, el diagnóstico formulado por la administración en 1990 y perfeccionado posteriormente, no es compartido en su contenido por los dirigentes sindicales de trabajadores y en el nivel de supervisores los énfasis con que se acepta son diversos. Lo anterior ocurre en mayor o menor grado en todas las Divisiones. Específicamente, los aspectos no aceptados o menos valorados tienen que ver con el hecho que la empresa esté en crisis y que sea urgente realizar cambios debido a ello. En la no aceptación de la totalidad del diagnóstico está presente como factor relevante la falta de credibilidad en la actual administración de la empresa.

#### IV-Trabajo de campo: condiciones para una modernización

Los requerimientos expresados en relación al tema de las condiciones que son necesarias para una modernización de la Empresa se circunscriben básicamente a la dinámica organizacional. Las condiciones derivadas del entorno, a excepción de ejecutivos, tendieron a surgir producto de una dirección explícita del entrevistador, observándose una mayor dificultad para integrar variables macro al análisis realizado por los entrevistados.

##### **IV.1-Ambito Empresa-entorno**

En el ámbito, Empresa - Entorno, surge un conjunto de condicionantes que facilitarían un proceso de Modernización. Algunas de ellas, ya estarían presente siendo necesario su mantención, en tanto, otras son planteadas como requerimientos.

**-Propiedad de Codelco.** La tendencia es a percibir, dentro de las primeras condiciones aludidas, la mantención de la propiedad estatal, en tanto, ello significa preservar el carácter estratégico de la Corporación para la economía nacional. Es importante señalar que en torno al tema de la propiedad estatal surge una posición polivalente. Se atribuyen aspectos positivos, como el ya mencionado, y en paralelo existe una percepción crítica por las limitantes que ésta conlleva.

**-Nueva ley de Codelco.** Una segunda condición a mantener se relaciona con la Nueva Ley de Codelco en la medida que posibilita la incorporación de nuevos recursos financieros y tecnológicos. Si bien esta es una opinión compartida por la mayoría de los estamentos es cuestionada fuertemente por un sector importante de los dirigentes sindicales de trabajadores, en tanto se la asocia a una privatización encubierta.

En relación a las condicionantes requeridas en el ámbito Empresa - Entorno , se alude básicamente a tres aspectos que tienen una directa relación a los problemas asociados a su calidad de Empresa Estatal. Ellos son:

**-Autonomía Divisional.** Esto aparece como una condición ampliamente reconocida, enfatizándose la necesidad de descentralizar su gestión técnico - operativa, manteniendo en la Oficina Central la función estratégica, así como la definición de la misión de la Empresa.

La localización de la Oficina Central como variable propia del entorno responde a una definición realizada por los propios entrevistados, quienes tienden a asimilar de manera implícita, los límites de la Empresa con los propios límites de la División.

**-Independencia político - partidista.** Esto es una condición importante en todas las Divisiones, en donde se apela a la

necesidad de la primacia de lo técnico en la gestión de la Empresa por sobre los intereses políticos. Los fenómenos derivados a que se alude son los siguientes:

-La rotación de los ejecutivos y la consecuente inestabilidad y falta de coherencia de las políticas implementadas.

-Un manejo político en donde Codelco es visto como un recurso electoral, lo que entorpecería la toma de decisiones.

-Interferencia en las políticas de contratación y,

-Un énfasis político - partidista en los sindicatos, lo que dificultaría y complejizaría su función gremial.

**-Asignación de recursos.** Existen diversas percepciones respecto a este tema, dependiendo de la División y del estamento.

Entre los ejecutivos, este tema es identificado como clave, mientras que en los otros estamentos, la percepción varía mayormente de acuerdo a la División.

En Chuquicamata el problema tiene un bajo perfil en todos los estamentos. Ello indica la auto percepción de fortaleza frente al resto de las Divisiones de Codelco en cuanto a robustez de los proyectos de inversión y su capacidad para competir ventajosamente por dichos recursos con las demás Divisiones.

En Salvador el problema de la inversión también tiene un bajo perfil.

La demanda de mayores recursos es una condición con una presencia de relevancia en las Divisiones Andina, y Tocopilla y de menor relevancia en El Teniente.

#### **IV.2-Ambito organizacional**

Al igual que en las condicionantes Empresa - Entorno, en el ámbito de la organización también se diferencian condiciones existentes y requerimientos a satisfacer.

En los primeros, se alude fundamentalmente a dos áreas: desarrollo e infraestructura tecnológica alcanzada por Codelco y la incorporación de cambios en la gestión empresarial, impulsadas por la nueva administración.

Al igual que en las condiciones Empresa-Entorno, en el ámbito de la organización también se diferencian condiciones existentes y requerimientos a satisfacer. En los primeros, se alude fundamentalmente a dos áreas, desarrollo e infraestructura tecnológica alcanzada por Codelco y la incorporación de cambios en la gestión empresarial impulsada por la nueva administración.

**-Consecuencia en el discurso.** Respecto a esto último, se reconoce una toma de conciencia y apertura para innovar en la gestión empresarial en general, percibiéndose la necesidad de cambio, sin embargo se constata la falta de materialización de dicho discurso, una distancia entre el decir y hacer, a excepción de la División Andina en donde se reconoce estamentalmente hechos concretos que hablarían de ciertos logros al respecto. Esta falta de consecuencia incrementaría la desconfianza y falta de credibilidad para los directivos de las respectivas Divisiones y la Corporación.

**-Cambio de estructura organizacional.** En el contexto de los requerimientos aludidos como condición para la Modernización se enfatiza un mejoramiento de la gestión general de la Empresa. A partir de las debilidades planteadas en el diagnóstico de la situación actual de la Organización, se apela a la urgencia de superar la burocracia y la ineficiencia administrativa, condición que enfatiza un cambio a nivel de la estructura organizacional, el cual debiera complementarse con cambios a nivel de los procesos organizacionales, enfatizándose un sistema comunicacional que en forma general facilite y flexibilice su funcionamiento.

**-Comunicación-Participación.** El tema de la comunicación aparece ligado a dos orientaciones: como un fin, en tanto se percibe la necesidad de estar informado respecto al estado de situación de la Empresa, y como un medio, en la medida que permitiría, junto a otras condicionantes, superar los mayores obstáculos en la implementación de un proceso de modernización.

La primera, la superación de la desconfianza, condición en donde coexisten diferentes alternativas de solución dependiendo del estamento consultado. Se alude específicamente a la necesidad de consistencia en el discurso, información clara y transparente, racionalidad en las argumentaciones y credibilidad de la información y del emisor.

La segunda, la necesidad de participación, surge como otra condición requerida siendo su peso e implicaciones distintas según estamentos, más que apreciarse diferencias inter-divisionales. La tendencia es a referirla a un plano operativo (diseño del trabajo) y a un plano ligado al manejo de información: participar a través de conocer la realidad organizacional y el entorno. Sin embargo hay dos acepciones adicionales del concepto de participación: uno, bastante difundido, entendiéndolo como el tomar parte en actividades socio-culturales tales como clubes deportivos, reuniones sociales, etc; y el otro vinculado a la participación en el lineamiento estratégico de la Empresa. Este último surge sólo en dos entrevistas de todas las realizadas a dirigentes sindicales.

Las dos últimas condicionantes (superación de la desconfianza y participación) se definen como facilitadoras del proceso de toma de conciencia de la necesidad de modernización y, como una forma

de reducir la incertidumbre y temor a las consecuencias que conllevaría un proceso de cambio.

**-Relaciones Empresa-sindicatos.** Otra condicionante requerida alude a la necesidad de llevar las relaciones Empresa-Sindicato hacia unas de mayor cooperación y de apertura al diálogo (versus confrontación). Una vez más se constata que existiría acuerdo en torno al fin de esta transformación estando las diferencias situadas en la forma de cómo lograrlo.

**-Cultura organizacional.** Se alude a cambios en la Cultura Organizacional, condición que está presente en los discursos de una u otra forma en todas las Divisiones. Los cambios en esta área estarían orientados a superar el carácter paternalista de las relaciones Empresa-Trabajadores y de la Dirigencia Sindical con sus bases, de manera de asumir la dimensión productiva de los objetivos de la Corporación. Un segundo aspecto en el ámbito cultural se remite a la transformación de los patrones conductuales hacia una actitud de compromiso y responsabilidad hacia las funciones laborales.

#### **IV.3-Alcances respecto de las condiciones**

Las condiciones anteriormente mencionadas conforman un conjunto de elementos preparatorios para generar un escenario de modernización. En la transición desde el modelo de producción rígido al flexible, se pasa necesariamente por parcialidades, por soluciones que constituyen una "gota en el desierto", "vino nuevo en obre viejo". Tal es el caso de los círculos de calidad, los que operando en la estructura actual de la Empresa representan un avance parcial y por cierto no tienen los alcances de los círculos de calidad operando dentro del modelo flexible.

Ello ocurrió en la industria de los Estados Unidos, cuando a principios de los 80, se instauraron los círculos de calidad<sup>4</sup> como una copia del modelo de Toyota. Se asignó hasta un 5% del tiempo de trabajo para que los círculos de calidad se reunieran y discutieran las innovaciones en la producción. El resultado fué que los asuntos discutidos por dichos círculos no fué centralmente la producción, sino los reclamos contra el capataz que dirigía el grupo o contra la gerencia que no había cumplido con sus promesas. Por lo demás, las innovaciones propuestas en dichos círculos fueron reducidas en numero, no llegando nunca a alcanzar las cifras Japonesas, y pocas veces la empresa actuaba al respecto. Varios años después, al volver a la fuente original de la idea de los círculos, los empresarios Norte Americanos descubrieron que para que los círculos de calidad funcionaran y fuesen creativos, debían basarse en grupos de trabajo polifuncionales en que no había capataz y en que el líder del grupo tenía entre otras responsabilidades reemplazar a los ausentes en su trabajo.

---

<sup>4</sup> "Beyond Quality", Jerry Bowles & Joshua Hammond, Berkeley Books, N.Y., 1992.

Del trabajo de campo surgen claramente las falencias de los círculos de calidad que han funcionado en Codelco. Se reconoce como una buena idea, pero se dice al mismo tiempo que no hay espacio de participación, ya que las ideas formuladas no son tomadas en cuenta y cuando lo son, muchas veces aparecen como sus autores los capataces o los supervisores.

El mismo problema ocurre con otros aspectos de la transición, "participación", "flexibilización de los salarios", etc, los que podrían aparecer como formalmente cambiados en el modelo rígido actual, pero que en realidad constituyen sólo una realidad parcialmente eficaz cuando se los compara con su desempeño en un modelo flexible.

## V-Alcances de integración del proceso de modernización

Esta sección analiza los principales aspectos de un proceso modernizador de la Empresa, cruzando las percepciones de los diversos estamentos y Divisiones que fueron recogidos en el trabajo de campo.

### **V.1-Misión y propiedad de Codelco.**

A nivel de organizaciones sindicales de trabajadores el concepto de misión de la Empresa surge en forma indirecta en tanto ella pertenece al estado y se asocia la nacionalización con los beneficios recibidos por el país a partir de ella. El dueño es percibido como un ente paternalista y protector de la fuente de trabajo y de los fuertes beneficios que de ello derivan.

La falta de identificación de la misión de la Empresa surge de percepciones tales como la importancia que ella tiene como fuente de empleo o como factor de fomento de actividades regionales, asociándose éstos a los intereses del país. Simultáneamente se percibe como debilidades, la representación por parte de la empresa de intereses políticos, la existencia de la ley de las Fuerzas Armadas y la falta de claridad por parte de las autoridades respecto al futuro de Codelco. El posicionamiento respecto a la propiedad de la Empresa es por lo anterior polivalente entre los líderes sindicales, aunque se expresa en forma explícita en favor de la mantención de la propiedad estatal.

Por lo mismo es que no se percibe en este estamento las ventajas de las empresas privadas para dar cumplimiento a la misión de una empresa y se asocia este tipo de organización con políticas de empleo que constituyen una amenaza para los trabajadores. En el mismo sentido, la necesidad de redefinir lo que existía antes sólo surge de la percepción de crisis, lo que no es aceptado, atendiendo a que la Empresa ha obtenido siempre fuertes ganancias. ¿Porque definir una nueva misión entonces, distinta de la anterior?.

Entre ejecutivos y en las organizaciones de supervisores el concepto de dueño es más claro, en cuanto se identifica los objetivos prácticos de la Empresa con el enunciado de misión. Específicamente se identifica la transitoriedad de los ejecutivos con una falta de objetivos claros del dueño. Pero el análisis no llega generalmente más allá, al punto de identificar el origen del problema con la estructura superior de la Empresa, especialmente su Directorio.

En el nivel de los dirigentes sindicales de trabajadores, se identifica el discurso de la necesidad de estabilidad de los altos ejecutivos con un deseo personal de ellos de perpetuarse en sus cargos y más aún de hacerlo con el expreso motivo de llevar a la Empresa a su privatización. Adicionalmente habría importantes

sectores en este nivel que acusan este "intento" con el de obtener beneficios personales a través de la privatización, al igual que ocurrió en la privatización de otras empresas en el régimen militar.

Esta concepción, propia de la existencia de un clima de confrontación, se ve reforzada por la percepción que es remitida a este nivel sobre la perversidad de los ejecutivos Divisionales del "régimen anterior" que trabajan en la Empresa. Se atribuye a ellos decisiones y formas de conducción que constituirían un franco boicot a el impulso por lograr una mayor competitividad de la Empresa.

Si se observa el conjunto de opiniones recién analizados, se puede concluir que hay contradicciones en el discurso sindical de los trabajadores respecto al tema de la misión y de la propiedad, lo que podría ser atribuible al temor de discutir dichos problemas dentro del marco que se daba en la Empresa hasta Septiembre de 1992. Es posible que la nueva conducción política del Ministerio de Minería haya determinado un cambio en las actitudes y disposiciones existentes por parte de la dirigencia sindical de los trabajadores, pues el planteamiento realizado por el Sindicato numero 1 de Chuquicamata y reafirmado por la Federación de Trabajadores del Cobre en su Congreso Extraordinario realizado en Rancagua en el mes de Noviembre, representa un cambio importante en la declaración de sus políticas.

Este planteamiento, por primera vez explícita la importancia que le atribuyen dichas organizaciones a discutir con la administración, todos los aspectos del proceso modernizador, incluso aquellos que son percibidos como amenazas para sus intereses.

Aunque entre ejecutivos y supervisores predomina la percepción (ella no es unánime) de que la Empresa se debe mantener estatal, las debilidades de dicha situación aparecen mas evidentes.

## **V.2-Asignación de recursos para inversión**

En organizaciones sindicales de trabajadores y también en buena medida en organizaciones sindicales y no sindicales de supervisores no se percibe las razones que el gobierno pueda tener en el nivel macro-económico para imponer restricciones para otorgar financiamiento de inversión a Codelco. Por ejemplo, en Tocopilla, los sindicatos de trabajadores y los dirigentes de organizaciones no sindicales dicen entender las restricciones presupuestarias, pero al mismo tiempo proponen que se financie las inversiones de la Empresa con una política tributaria similar a la de empresas privadas y que se elimine la ley reservada.

Existe poca claridad respecto a los mecanismos que se pueden utilizar en el actual marco legal de la Empresa para financiar sus inversiones y a los alcances que dichos mecanismos pueden tener



sobre la propiedad de la Empresa. En Tocopilla los dirigentes de los sindicatos de trabajadores hacen hincapié en la necesidad de mantener la propiedad estatal de la Empresa y al mismo tiempo proponen que las AFP inviertan en la División.

Por otro lado, los ejecutivos y en menor medida los supervisores, reconocen el problema de la falta de presupuesto para inversión y consideran que como solución para ello, es necesario cambiar el marco legal de la Empresa para resolver el problema.

En general éste es un problema que si bien se reconoce, excede el marco de decisiones de la mayor parte donde se desempeñan los entrevistados, por lo que la identificación de las soluciones no ha sido estudiada con profundidad. Es por ello evidente que los efectos que las diversas opciones existentes para resolver el problema tampoco están claras.

### **V.3-Descentralización**

No se percibe temor a la descentralización por parte de las organizaciones sindicales de trabajadores, pero ello se asocia exclusivamente con la autonomía Divisional y no con el cambio de la microestructura de la Empresa, por ejemplo hacia la constitución de unidades de negocio. Hacia este tipo de experiencia hay bastante oposición ya que se lo asocia a la pérdida de fuentes de trabajo.

Otro elemento presente en el nivel de organizaciones sindicales de trabajadores es que ellos no se perciben como actores en el proceso de descentralización, sino que se ven en un rol más bien pasivo, en que la gerencia toma las decisiones. Ello es congruente con la asociación de descentralización sólo con el nivel de decisiones Divisionales.

Sólo en niveles ejecutivos altos se resalta el grado de descentralización actual que tiene la Empresa, percibiéndose que una parte importante del problema no proviene de su estructura reglamentaria o legal, la que de hecho permite un mayor grado de descentralización que el que "funciona" actualmente, sino que de factores histórico-culturales.

Tres factores confluyen a no aprovechar las oportunidades de mayor descentralización que la Empresa tiene hoy con su actual estatuto: el temor infundido en todos los niveles de la Empresa durante el régimen militar a tomar decisiones, la estructura de por sí Tayloriana de la Empresa y la no exigencia por parte del dueño del concepto de "responsabilidad" o "accountability".

Con respecto al primer factor, la herencia autoritaria del régimen militar, se llegó a tal extremo en que los Gerentes Generales de las Divisiones debían pedir autorización a Santiago para que cualquier persona externa a la Empresa, la visitara.

El segundo factor es obvio, por cuanto la transformación de una empresa Tayloriana en una empresa de estructura flexible es un proceso que está asociado al cambio de mentalidad de las personas, y ello en sí es algo que no ocurre por decreto.

En el caso del tercer factor, el de la responsabilidad, se percibe que en todos los estamentos existe poca conciencia de la responsabilidad "propia" en la generación de los problemas de la Empresa, culpándose por ellos a otros estamentos, a las organizaciones sindicales, gremiales, o a cualquier posible causa que los exima de responsabilidad. Este es un síntoma generalizado al interior de la Empresa, el que puede derivar de su carácter estatal, del hecho que el dueño no exija "responsabilidades" a sus ejecutivos y también que exista históricamente "inamovibilidad". Lo anterior revela también que el principio de la responsabilidad está insuficientemente transmitido desde arriba hacia abajo. De aquí la delegación inversa, la confusión en los niveles a que se debe producir la comunicación y el nivel en que se debe producir la decisión. Por lo anterior, ante problemas serios, se acude al nivel de mayor jerarquía posible, incluso al dueño, el que está representado por el Presidente de la República.

Cabe agregar que al carecer de la experiencia de haber trabajado en empresas descentralizadas y con estructuras flexibles, muchos ejecutivos intervienen innecesariamente en decisiones que de hecho corresponde a alguien de inferior jerarquía en la línea de mando, fomentando de esta forma la delegación inversa. Este fenómeno está plenamente documentado en la literatura, y se trata del "temor a entregar poder hacia abajo", es decir la dificultad de comprender que al entregar el poder hacia abajo en una organización, el resultado deseado puede lograrse más eficazmente.

#### **V.4-Consecuencia en el discurso**

En la sección IV se enuncia lo que dicen los entrevistados en el sentido que hay un distanciamiento entre el decir y el hacer. Los ejemplos que en este sentido surgen del trabajo de campo son numerosos:

##### **-Percepción respecto al discurso de los ejecutivos y del dueño:**

-en el diagnóstico de 1990 realizado por la administración de la Empresa, se anuncia que existe una sobredotación de varios miles de trabajadores, pero la administración no adopta ninguna política al respecto. Este tema queda sobre la mesa y da lugar para que otras medidas sean interpretadas como dirigidas a la reducción de personal.

-lo mismo ocurre con el trabajo presentado por un ejecutivo en un seminario sobre externalización. La pregunta que surge es quien respalda esta posición y hasta donde pretende llegar la Empresa. ¿hasta la privatización de todo lo que no es mina?. La pregunta reiterativa es ¿Donde está el piloto?.

-una situación similar se produce con respecto al tema de las sociedades anónimas, el que fué traído a la discusión pública por un representante del dueño. En este caso se atribuyó un afán privatizador por parte de algunos líderes de opinión dentro de la Empresa.

-se anuncia que la Empresa debe reducir sus costos, pero se aumentan los cargos ejecutivos.

Un elemento asociado estrechamente a lo anterior es la detección de una falta de coherencia entre los diversos niveles ejecutivos de la Empresa en fijar las prioridades para la modernización, en especial en lo que se refiere a los cambios de la estructura interna y a los itinerarios a seguir. Durante el curso de las entrevistas se detectó que las prioridades no coincidían. Algunos ejecutivos señalaron que lo principal en materia de reorganización interna era resolver el problema de la sobredotación, mientras otros (la mayoría) señalaron que lo principal era cambiar las prácticas de la gestión operativa de la Empresa y que la dificultad mayor era implementar las ideas que ya estaban sobre la mesa, hacerlas "permear" hacia la base de la Empresa.

Lo anterior no significa que el problema de la sobredotación no deba abordarse. En el curso del trabajo de campo está presente en todos los niveles la idea de que existe sobredotación, situándose las discrepancias al nivel de que prioridad tiene y de como resolver el problema.

#### **-Estrategia de modernización**

Se puede apreciar que las percepciones sobre la falta de consecuencia en el discurso de los ejecutivos y del dueño, son atribuibles al hecho que hay vacíos y contradicciones en lo que aparece públicamente como su concepción sobre aspectos básicos del proceso de modernización, tales como la propiedad futura de la Empresa, como ella debe organizarse legalmente en el futuro, la prioridad que tiene el problema de la dotación, etc. Ello estaría indicando la carencia de una estrategia de modernización que diera cuenta de todos estos aspectos.

El diagnóstico que se realizó en 1990 y que fué perfeccionando posteriormente, mencionaba los principales temas que debían ser abordados, especialmente aquellos relacionados con la renovación tecnológica, con la inversión, con la exploración, con la necesidad de mejorar la cartera de productos. Sobre la gestión operativa de la Empresa se mencionaron aspectos generales tales como que tenía graves deficiencias. Sobre la relación entre la Empresa y su dueño ocurrió algo similar.

Es decir el diagnóstico, tuvo distintos grados de definición y profundidad en los diversos temas. Hasta la fecha de realización de el presente proyecto, no se conocía un documento de la empresa referente a una estrategia que considerara todos estos temas.

De aquí la incoherencia entre visiones de distintas autoridades y la incertidumbre que se percibe de las metas declaradas de la Empresa en estos temas. Ello contribuye a aumentar la desconfianza hacia lo que una determinada autoridad plantee.

#### **-Percepción respecto al discurso de los dirigentes de los trabajadores**

Sin embargo, la falta de consecuencia no es sólo atribuible a los ejecutivos sino también a los dirigentes de sindicatos de los trabajadores. Ejemplo de ello son:

-Los trabajadores al azar entrevistados expresan una opinión negativa respecto a los dirigentes sindicales, la que está basada en parte en su supuesta inconsecuencia entre lo que ofrecen en sus campañas electorales y lo que hacen una vez que son elegidos, lo que definen como clientelismo electoral.

-Los reclamos en la División Chuquicamata sobre la eventual corrupción que se registra en actividades relacionadas con contratistas, las que hasta la fecha no se habrían traducido en acciones judiciales concretas.

-La contradicción entre colocar como condición de la modernización, la necesidad de menor ingerencia de la política en las decisiones de la Empresa y la condena a ejecutivos del régimen anterior, dando a entender que sólo ejecutivos de este régimen podrían hacerlo bien.

#### **-Alcances respecto a la consecuencia**

Existen numerosos ámbitos de la Empresa en que las políticas y comportamientos de ejecutivos y trabajadores son percibidas como inconsecuentes, lo que dificulta la generación de un dialogo abierto y franco.

Por ello una condición de una modernización en que participen los estamentos de la Empresa estaría basada en la consecuencia entre el decir y el hacer, en la coherencia de políticas y por ende en la existencia de un plan o estrategia integral de modernización que comprenda todos los aspectos del problema, entendiéndose que una solución parcial no sería efectiva para resolver el problema de la competitividad de la Empresa.

#### **V.5-Comunicación & Participación.**

La comunicación aparece ligada, especialmente en el estamento trabajador, al lenguaje simbólico de la Empresa, el que existe en directa consonancia a su estratificación, creando en general un clima en donde hay pocos elementos de deferencia y reconocimiento y en donde priman señales histórico-culturales de privilegio. La existencia de clubes, casinos, escuelas, barrios, medios de transporte, etc., diferentes para los diversos roles, representa una barrera muy difícil de superar en la práctica para el establecimiento de relaciones de confianza. El lenguaje simbólico

negativo se extiende a ámbitos que están incluso fuera de los límites físicos de la Empresa: por ejemplo, el caso de un aeropuerto en que el carabinero de turno impide la subida de los pasajeros del avión (línea aérea comercial) hasta que haya abordado un alto ejecutivo divisional.

La División Andina aparece como líder en el campo de la utilización del lenguaje simbólico positivo, especialmente con acciones de su Gerente General tales como la reunión de los Viernes con todos los dirigentes sindicales o el hecho que él almuerce en el mismo casino con los trabajadores (el casino de supervisores se eliminó). La mejor evaluación de dirección divisional se da en Andina, debido a la consistencia entre el decir y el hacer.

No parece viable que se intente mejorar cualitativamente las vías de comunicación al interior de la Empresa, sin que se coloquen metas que tiendan gradualmente a la eliminación del origen de dichos símbolos. Tal es el caso por ejemplo de la existencia de roles con todos sus privilegios adquiridos a través de los años.

Simultáneamente, surge como fuerte condición de una modernización, el que existan canales de comunicación a todos los niveles, en que la información no sólo se transmita bidireccionalmente, sino que haya respuestas a las preguntas y soluciones a las inquietudes formuladas. En definitiva que haya una diferencia medible entre tener y no tener el canal de comunicación.

El estamento supervisor tiene aquí un rol fundamental, no sólo por ser de hecho el estamento intermediario en la relación en el trabajo entre ejecutivos y trabajadores, sino porque en su percepción de la Empresa, es el estamento que aparece como intermediario en las relaciones confrontacionales que se ha desarrollado entre trabajadores y ejecutivos. En efecto, el diagnóstico percibido desde el estamento supervisor, incorpora aspectos que están presentes en los diagnósticos y percepciones de trabajadores y de ejecutivos, pero con un grado de visión crítica de ambos.

Un elemento relevante adicional que aparece en el trabajo de campo en relación a las comunicaciones y que requiere ser aclarado y discutido al interior de la Empresa, sería el afán monopólico que desearían tener los sindicatos de trabajadores con respecto a la información que ella entrega a sus trabajadores. Ello se expresa en ciertas formas, como por ejemplo en el reclamo contra iniciativas de la Empresa por entregar información directamente a grupos de trabajadores. Lo anterior podría constituir una expresión del temor por parte de los sindicatos de trabajadores de que mediante una política concertada, la que estaría en práctica, se intentaría pasar por el lado de los sindicatos, reduciendo así su importancia.

No se debe dejar de mencionar que en otras Divisiones se han realizado iniciativas orientadas en el mismo sentido, pero por diversos motivos sus resultados no han tenido el éxito discutido anteriormente, mirado el problema desde el punto de vista de la percepción de los involucrados.

La comunicación representa en el sentido anterior un requisito y a la vez un primer paso en lograr la participación de los estamentos de la Empresa, tanto en sus lugares de trabajo como en sus objetivos. Es necesario recalcar sin embargo que comunicación y participación tienen un significado distinto.

Habría por ello, que desplazar el prisma de como se ve la participación, si es una cuestión estratégica para acceder al poder de decisión o sólo mecanismos instrumentales de cooptación social. Cuales son sus marcos y las reglas del juego de funcionamiento interno (instancias directas e indirectas, niveles de información o consulta, participación técnico-productiva o socio-cultural, etc.).

En cualquier caso, la participación puede ser vista desde los niveles ejecutivos como un recurso que puede aumentar la calidad y la productividad. A los supervisores les facilita afianzar liderazgo, conocer la opinión de los trabajadores y trabajar en equipo. A los trabajadores les refuerza su sentido de pertenencia a la empresa, mejora su información y potencia sus capacidades individuales.

#### **V.6-Estilos de gestión y relación Empresa-Trabajadores**

Se percibe en casi todas las divisiones un interés por mejorar los estilos de gestión, la administración del recurso humano, la necesidad de modernizarla, pasar de relaciones de confrontación a otra de mayor cooperación, avanzar hacia un cambio cultural y mejorar la relación de la empresa con sus trabajadores.

Esto pasa por tratar de entender que hay en la base del comportamiento de los actores, como este está condicionado por ciertas formas estructurales de funcionamiento que asumió la empresa y de que manera, esto se hace presente hoy, en un momento clave para hacer un giro sobre los desafíos del futuro.

La crisis de la organización social del trabajo tiene su génesis en la trilogía Taylorismo-Fordismo-Keynesianismo y se nos hace presente en el siguiente modelo societal:

- **Forma de organización del trabajo:** El Taylorismo vinculado a la cadena de producción, fue la ecuación de productividad que sostuvo los fabulosos volúmenes de producción de la post-guerra.
- **Modelo de desarrollo:** La potencialidad productiva de la cadena de producción y la Organización Científica del

Trabajo, necesitaban de un marco global de equilibrio expansivo de la macro oferta y la macro demanda. El Gobierno interviene en la economía como empresario, como soporte tecnológico y financiero, como socio comercial y haciendo uso de diversos instrumentos fiscales, monetarios, políticas de salud, vivienda, etc... velando por los equilibrios globales.

- **Mecanismo de regulación social:** La sindicalización legal, la negociación colectiva y la creación del derecho del trabajo, bajo la cautela vigilante del Estado, iba integrando el trabajador organizado al desarrollo del capitalismo democrático. La consagración en la jurisprudencia de los derechos adquiridos y las conquistas sindicales, además de ser hitos que marcaban el progreso socio-económico de los trabajadores sindicalizados, eran también la mejor prueba de garantía y eficiencia que el pacto por el progreso, se justificaba en el avance gradual de las reivindicaciones económico-sociales.

Esta forma de desarrollo y organización de la producción generó una práctica sindical fuertemente articulada en torno a lo reivindicativo y clientelar, independientemente de sus opciones ideológicas, sean estas revolucionarias o reformistas.

Las crisis económicas y las reestructuraciones en la década de los '80 muestran que el modelo empieza a perder fuerza, la globalización de la economía, la internacionalización de los mercados, la crisis de la productividad, la innovación tecnológica, cuestiona el conjunto de la organización del trabajo y las relaciones sociales que había sostenido el desarrollo anterior.

Así cuando nos planteamos la modernización de Codelco, no estamos haciendo referencia a lo que a menudo se designa como moderno, y que no es más que racionalización en el funcionamiento interno de la empresa (reducción de capacidades ociosas, rediseño de productos, mejoramiento de la calidad, ejecutivos dinámicos, etc.), sino a un proceso global de cambio estructural regulado, que abarca no sólo la eficiencia de la gestión técnico-productiva, sino que requiere transformar métodos de trabajo con incorporación de nueva tecnología organizacional con tecnología blanda (formas participativas de organización del trabajo), que motiven al trabajador a identificarse con la modernización de su empresa, porque ella no constituye una amenaza, sino la mejor garantía para su futura estabilidad.

Este proceso también requiere reajustar la acción de los sindicatos, para adaptarse a un nuevo escenario tecnológico, social y cultural y fortalecerse como actor social que coopera e integra modernización con democratización, concertación social y conflicto regulado.

El estudio de campo también muestra una recíproca percepción crítica entre algunos ejecutivos y algunos dirigentes sindicales,

cuestionando su capacidad de interlocución, representatividad y funciones. En la base de estas percepciones aparece una cierta confusión de roles, en que los ejecutivos desearían dirigir los asuntos sindicales, y los sindicatos desearían conducir la empresa.

Constituye uno de los rasgos de la modernidad, que para alcanzar el desarrollo y consolidar de democracia, es necesario potenciar la capacidad de acción de los actores sociales organizados, creando espacios institucionales donde puedan expresar sus demandas e intereses y los sindicatos deben tener una activa participación en el proceso de reestructuración.

La modernización es parte de un proceso de reconocimiento mutuo entre actores sociales reales, recíprocamente necesarios, donde las bases de constitución de cada una carecen de capacidad de reemplazo y de hegemonía.

Para sobrevivir en un mercado mundial integrado y exigente, la empresa requiere responder como un todo, donde el crecimiento continuo depende de la productividad, para cuyo objetivo resulta clave el desarrollo de relaciones laborales que favorezcan la cooperación y estimulen la creatividad. Ello solo es posible en un clima de diálogo social, de equidad e integración social, de respeto a las normas laborales y previsionales. La gestión del recurso humano requiere una revalorización de la centralidad del capital humano en el desarrollo de la empresa.

#### **-Ajuste de la dotación**

Hay suficientes elementos que surgen del trabajo de campo y que dan luces sobre las condiciones que se requieren para resolver el problema del ajuste de dotación sin confrontación. Ellas pasan por que la Empresa utilice una política consecuente y comprometida con su personal, y mecanismos transparentes, equitativos y graduales:

-La Empresa tiene los recursos para comprometerse a respetar los intereses futuros de su personal en el proceso de ajuste de la dotación, tales como: implementación de programas de reconversión industrial, capacitación técnica en nuevas labores a priori y a posteriori, del personal involucrado, implementación de planes de retiro atractivos, utilización de nuevos proyectos de la Empresa para absorber recursos humanos excedentes de otros sectores de la Empresa.

-Como soluciones al problema también está presente la utilización de los mecanismos naturales de retiro: colocando un especial énfasis en la recolocación de trabajadores de otros lugares de la Empresa en los puestos de trabajo que puedan requerirse debido a dichos retiros, así como en la utilización de mecanismos transparentes y aceptados por todos en las recontrataciones.

-Una condición para implementar tales planes es la utilización de mecanismos transparentes de evaluación del personal basados en



procedimientos aceptados por todos, los que deben ser utilizados en las promociones de grado y en los futuros programas de ajuste de la dotación.

-Expresada también como una condición está la equidad de las medidas, utilizar la ley pareja para todos los estamentos y el criterio que los cambios comienzan por arriba.

-Finalmente, como condición está, imprimir una gradualidad (establecer un cronograma) a dicho proceso.

### **-Nueva capacitación**

En el trabajo de campo surge recurrentemente la insuficiencia de los actuales programas de capacitación. No se le percibe como integrada a los planes de desarrollo de la empresa, se desconoce cual es su impacto real y no se encuentra acorde con "la tendencia del mercado a favor de productos más diferenciados y de mayor calidad, que requieren reemplazar progresivamente en las empresas las estructuras verticales y jerárquicas, por otros con esquemas más horizontales y flexibles que se caractericen por un intensivo conocimiento e intercambio de información, a fin de aprovechar mejor la iniciativa, creatividad y responsabilidad de la fuerza de trabajo".<sup>5</sup>

A medida que el conocimiento se transforma en una fuerza productiva, el capital pierde parte de su papel en la producción y cede poder social a los que lo detentan. El conocimiento y la revolución tecnológica han extendido sus efectos hasta modificar los procesos productivos y la calidad de la mano de obra. La demanda objetiva de una nueva clase de trabajadores tiende a modificar profundamente sus condiciones de vida y de producción y, con ellos, sus propias lógicas como actores sociales.

Aquí la capacitación tiene que jugar un rol clave como instrumento de la modernización en lo técnico-productivo, y en lo socio-cultural.

La capacitación en sus planes y programas debería preparar a los diversos estamentos de la empresa para asumir las nuevas realidades, donde se den relaciones laborales modernas y tecnificadas, que dan cuenta de las profundas transformaciones tecnológicas de la sociedad contemporánea y de paso a una nueva cultura sindical, centrada en la autonomía organizacional, en la negociación como método, en mejorar la representación social y la cooperación.

El trabajador que actúa en unidades productivas modernas y menores, se comporta de modo diferente de quien es empleado en aquellos que aglomeran a miles de hombres, más aún, cuando esas nuevas unidades

---

<sup>5</sup>"Equidad y transformación productiva: Un enfoque Integrado" CEPAL, Stgo, 1992.

como ocurre, están dotadas de herramientas sofisticadas, que demandan actualizar conocimientos y exigen nuevos métodos de trabajo y polifuncionalidad.

La capacitación constituye uno de los medios más importantes a través de los cuales es posible incrementar la productividad laboral y la recalificación, así como también favorece la equidad, al proporcionar al trabajador herramientas directas para acceder a nuevas funciones y mejores remuneraciones.

Finalmente, adecuados programas de capacitación representan un mecanismo fundamental para asegurar una mejor inserción de la empresa en un mundo crecientemente más competitivo y cambiante.

## VI-Algunos elementos de una dinámica de modernización

Inicialmente existió cierto escepticismo respecto a los alcances del proyecto, considerándose que la "modernización consensual" era un ideal difícil de alcanzar. Sin embargo, todos los estamentos estuvieron dispuestos a cooperar con su viabilidad, en la medida que la modernización fuera un proceso que los comprometiera a todos, como si ella fuera el nuevo nombre de la nacionalización. Durante la realización de las reuniones de retroalimentación, las que se realizaron hacia el final de la primera etapa del proyecto, se encontró en general que había mayor permeabilidad al tema, lo que puede haber coincidido con eventos propios de la empresa y del país, pero en que sin duda el proyecto, al haber colocado encima de la mesa de conversación el tema de la consensualidad, produjo una dinámica positiva.

La viabilidad de la consensualidad se plantea genéricamente posible, aunque difícil y fuertemente determinada por la superación de los aspectos ya mencionados, enfatizándose tres de ellos: comunicación, confianza y participación. Para la mayoría, el concepto de consenso se asocia con la idea de "total acuerdo"; en este sentido es que resultaría difícil y arduo aunar voluntades dentro de una empresa de esta magnitud. Alternativamente se propone una estrategia de "Modernización Participativa", donde el énfasis está dado en informar y socializar el diagnóstico en forma tal de lograr el mayor compromiso posible de los distintos actores involucrados.

En el análisis de las condiciones surgen aspectos metodológicos que parece importante respetar en un proceso de modernización consensual o participativo.

El primer aspecto que parece necesario abordar es la generación de un diagnóstico que sea compartido, entregando a los actores todos los elementos técnicos para que ello así ocurra.

Un segundo aspecto a considerar es que los actores de la modernización puedan compartir en mayor grado el significado y alcance de dicho concepto, con objeto de que se hable un cierto lenguaje común. Para ello parece imprescindible que todos los aspectos de la "modernización integral", queden comprendidos en el concepto, ya sea en forma activa, si es que han de realizarse transformaciones, como en forma pasiva, si es que un determinado aspecto del concepto no sufrirá transformaciones.

Un tercer aspecto sería la existencia de una propuesta global con un cronograma de transformaciones, con metas, espacios e indicadores de éxito claros y dificultades posibles.

Un cuarto aspecto lo conformaría la creación y generación de escenarios y opciones, como condición previa para la formulación de una estrategia de modernización. Esta podría contemplar las

acciones que se deben generar en los planos técnico-productivos, socio-culturales y políticos.

Un quinto aspecto diría relación con la generación de acciones que sean convergentes con la estrategia y la eliminación de aquellas acciones que resulten divergentes.

La socialización de la discusión de los temas anteriores a todos los niveles y en forma periódica parece ser un aspecto clave en una modernización consensual o participativa.

Finalmente, el tema de las responsabilidades, obligaciones y derechos frente a la modernización podría surgir en forma natural del proceso de discusión. Cada condición de modernización impone a los diversos estamentos y personas, exigencias distintas, muchas de las cuales serán nuevas y no fáciles de asumir. Esto último representa un desafío para todos, especialmente para aquellos que deben liderar el proceso de modernización.