

Pais: **Chile**
Fecha: **2015-03-14**
Medio: **La Tercera**

Sección: **Negocios**
Página(s): **56-57**

Oscar Landerretche: Presidente del directorio de Codelco

"Los supuestos que hicieron crecer la participación de los subcontratados no se están dando"

Landerretche apunta a la menor productividad de servicios tercerizados y el aumento en costos para la estatal por la mala gestión laboral de algunas firmas. Según advierte, las exigencias aumentarán.

Además, anuncia nuevas políticas corporativas para Codelco en materia de lobby y probidad y plantea que la responsabilidad ambiental y comunitaria de las empresas va más allá de las RCA

por C. Pérez-Cueto/C. Valenzuela

La meta de ahorros por US\$ 1.000 millones que Codelco se autoimpuso para este año a raíz de la caída del precio del cobre, ha profundizado los análisis de eficiencia dentro de la estatal. Y parte del resultado de ese proceso, apunta a evaluaciones críticas del modelo contratista que ha implementado en los últimos años, donde se evidencia baja productividad y mala gestión en relaciones laborales.

El presidente del directorio de la empresa, Oscar Landerretche, dice que el costo asumido por Codelco por la paralización de los trabajadores internos es mucho menor que el de los subcontratados. Por ello, advierte que las exigencias para los contratistas se elevarán.

Esa es una de las principales preocupaciones de Landerretche para este año. Pero no la única. También mira con especial interés el papel que están jugando las comunidades en la gran minería, y las nuevas exigencias en materia de gobierno corporativo que se han instalado en el mundo empresarial, a propósito de casos como Penta.

¿Qué importancia tienen los servicios tercerizados en el plan de reducción de costos de Codelco?

La proporción que representan los servicios de terceros es importante, porque durante el boom minero, cuando la industria se expandió con agresividad, se observó una inflación de costos en la subcontratación y una caída en la calidad marginal. Entonces, existe un espacio fuerte para mejorar la eficiencia.

¿Y cómo lo harán?

Codelco tiene como política respetar sus contratos, acuerdos y licitaciones. El punto esencial es dilucidar qué servicios subcontratados cumplen con la razón de ser subcontratados. Es decir, evaluar si es porque son más baratos, productivos y flexibles o porque generan la posibilidad de hacer gestión laboral de mejor calidad.

¿Cuál es el análisis hasta ahora?

Hay una proporción importante de contratos externalizados que no cumplen con ninguno de estos ítems y hay una parte importante de los contratistas que nos traen de vuelta los problemas. Hay trabajadores subcontratados que al medirlos por productividad, tienen un costo similar al de un trabajador interno y en algunos casos peor. Además, hemos

observado una creciente tendencia a que las relaciones laborales de algunas compañías que subcontratamos, no sean muy satisfactorias.

¿En qué se refleja lo anterior?

Codelco tiene unos 19 mil trabajadores propios y 38 mil subcontratados. Si se suman todos los costos laborales, incluyendo los costos de negociaciones, el trabajador promedio de Codelco cuesta más o menos US\$ 5 mil al mes; y el trabajador tercerizado, unos US\$ 2.500. La productividad de un trabajador propio está en torno a 90 toneladas de metal fino por persona al año; y en el caso de un tercerizado, en alrededor de 50. Desde 2006 a la fecha hemos tenido en torno a 40 días de detenciones de faenas de Codelco por movilización de trabajadores internos, con costos asociados para la estatal por unos US\$ 100 millones. En el caso de los externos, se alcanzan 124 días, con un costo para Codelco de unos US\$ 500 millones. Entonces, si los trabajadores contratistas muestran niveles similares a los de los trabajadores internos, hay que considerar el otro costo, el de las paralizaciones y lo que se pierde con esos procesos. Con esto, los supuestos que se hicieron cuando se optó por hacer crecer la participación de los trabajadores subcontratados no se están dando.

¿Se planea poner fin a contratos o internalizar servicios?

Codelco va a respetar los contratos, pero es importante que nuestra contraparte sepa que nuestro criterio para futuros contratos es más exigente. Vamos a exigir que cuando esas empresas hagan promesas de gestión laboral, cumplan; y si prestan servicios y no son capaces de hacer una buena gestión, buscaremos otras. Si no hay ninguna en el mercado, habrá que internalizar.

¿Han iniciado el diálogo con los contratistas?

Han habido mesas y reuniones.

¿Se evalúa que los contratistas absorban los costos de paralización?

Sería una solución, pero preferiría no tener 124 días de paralización. Necesitamos una gestión laboral de mejor calidad por parte de las empresas que contratamos.

¿Qué áreas son tentativas para ser internalizadas?

Hay ciertas áreas que no deberían haberse externalizado, en particular, de mantención y supervisión. También en el caso de algunos aspectos de desarrollo de minas. De todas maneras, va a haber una internalización de procesos críticos, pero respecto al grueso, hay muchas cosas que Codelco no tiene intención de internalizar.

¿Manejan algún plazo para la internalización de áreas críticas?

Esta conversación recién se ha abierto. El presidente ejecutivo (Nelson Pizarro) no ha dado plazos, pero es parte de su trabajo para 2015.

Meses antes de anunciarse el plan de reducción de costos se discutió la necesidad de financiamiento para la empresa, ¿eso implica la existencia de espacios adicionales para ahorros?

La idea es continuar con la reducción de costos. Este nuevo esfuerzo, más pronunciado, se suma al alcanzado durante dos años. Al presidente ejecutivo lo instalamos en el último trimestre de 2014, él pidió un tiempo para analizar las operaciones y fue en ese proceso en el que nos indicó que habían áreas en las que se podía mejorar e hizo una propuesta para enfrentar la reducción de costos.

¿Eso quiere decir que las necesidades de financiamiento de Codelco podrían haber sido menores?

Codelco no tiene problemas de financiamiento. Podría haber levantado US\$ 4 mil millones en bonos, pero el problema es la composición del financiamiento. La empresa ya ha financiado hasta el límite de lo que puede con bonos sin perder la categoría de investment grade. El problema que tiene eso, es que nos encarecería los costos de crédito de futuro y adicionalmente, generaría un problema complicado para la deuda soberana de Chile. La capitalización tiene que ver con una señal de solvencia del Estado hacia su compañía, hacia los mercados de capitales internacionales y también tiene una señal doméstica, respecto a la priorización de inversiones estructurales.

Si el plan de reducción de costos no consideró despidos, ¿hay una dificultad para tomar decisiones de esa índole?

La política de dotación debería ser algo fundamentado en el horizonte de largo plazo. El análisis del presidente ejecutivo no arroja que se necesiten menos trabajadores en el corto plazo. Más productivos, sí, pero no menos.

En este contexto ¿cómo ve la reforma laboral?

Codelco ya tiene niveles de sindicalización casi completos con sus trabajadores y la extensión de beneficios es casi universal. Ahora, no creo que esta sea la norma en la economía chilena. La reforma laboral está bien concebida, está estructurada para fomentar un diálogo entre la empresa y los sindicatos, pero los efectos que va a tener en Codelco, debido a que ya hay niveles altos de sindicalización, no serán dramáticos. Me parece correcto tener una relación con los sindicatos que sea de colaboración y diálogos en los cuales se valide al sindicato como un interlocutor importante.

Comunidades

¿Qué opinión tiene sobre la situación que atraviesa Minera Los Pelambres?

Como presidente de Codelco no me corresponde hablar de esa situación en particular, pero hay dos cosas que me gustaría decir. En la última década se ha producido un cambio que las empresas mineras tienen que reconocer. Primero, hoy no es posible hacer minería si uno no se hace cargo y mira de frente los impactos socioambientales: y segundo, la minería tiene esos impactos y estos procesos involucran un porcentaje importante de gestión comunitaria y de diálogo que tiene que ser oportuno.

¿Chile está rezagado en esos temas frente a otros países?

No me atrevería a decir que Chile es especial en esto. Codelco tiene una responsabilidad importante y por eso en las mejoras al gobierno corporativo vamos a discutir el implementar una política de compañía en temas socioambientales. Codelco debe establecer ciertos estándares, también tiene su pasado y tiene que lidiar con él. Aspiraría a que sea una empresa ejemplar.

¿Qué percepción hay frente al rol del Estado en el caso de Pelambres? ¿Hay incerteza jurídica?

El rol de las Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA) es el establecimiento de mínimos que se tienen que cumplir, pero eso no agota la responsabilidad de las empresas. De ahí en adelante se tiene que pensar en cómo hacer partícipes a las comunidades de los proyectos. Y para eso, debe haber una política de la empresa.

¿Entonces existe certeza jurídica y falta el trabajo posterior?

Como no soy abogado no me atrevo a hacer un juicio respecto al funcionamiento de la institucionalidad jurídica. Aunque hubiera certeza jurídica completa, hay que entender que la institucionalidad ambiental establece un mínimo y a que partir de ahí las empresas aún tienen responsabilidad de sus proyectos y de compartir el valor.

Pero la incerteza jurídica es un argumento repetido...

Hay que ser sinceros como país y como mundo público en cuanto a que la institucionalidad chilena no es tan antigua. Esto es aprender haciendo. Es difícil implementar cambios institucionales así de importantes y que no existan

problemas. Estamos viviendo un periodo de marcha blanca de la institucionalidad ambiental y todas estas cosas nos servirán de aprendizaje de lo que hay que mejorar.

Escándalos empresariales

Respecto a los últimos escándalos político empresariales, como el caso Penta, ¿qué lectura se hace desde una empresa pública?

El estándar ciudadano relativo a probidad, transparencia, control de conflictos de interés y rendición de cuentas, es superior respecto a todas las instituciones.

¿Codelco está haciendo algo frente a eso?

Es algo en lo que hemos trabajado desde mi llegada y no a raíz de este caso. Este año vamos a aprobar un conjunto de medidas: la posibilidad de que Codelco, sin que sea requerido por la Ley, se considere a sí misma como un sujeto pasivo de lobby. La Ley dice que no, pero pensamos que es una buena idea que lo practiquemos. También se considera aumentar el total de declaraciones de interés, pasándolas desde 50 a 1.200, es decir, a todas las personas que tomen decisiones contractuales. Pensamos establecer una gerencia de cumplimiento de norma y ética, que tenga independencia, que no la puedan despedir y que pueda desafiar a la gerencia. Además, estamos fortaleciendo el área de auditoría, para que se anteponga a los problemas.

¿Se hará algo con las contrataciones?

Nos dimos normas en el directorio para transparentar cualquier tipo de cabildeo que se produzca para contrataciones o despidos. Una regulación será pasar desde una normativa que prohíbe las contrataciones con segundo grado de consanguinidad, a una que pase a tercer grado, que es el que hay en la administración pública.

En el marco del caso Penta se reveló que el ex subsecretario de Minería, Pablo Wagner, promovió a Carlos Lavín como director de Codelco. ¿Qué le pareció esa nominación?

Antes de estas regulaciones, Codelco era una compañía con altos estándares para los tiempos pasados, pero hoy deben ser superiores. Es necesario dar señales públicas que muestren que estamos avanzando y que no sean voladores de luces. Hace mucho rato que tenemos este problema en el ámbito público chileno: el conflicto de interés, el lobby, con el cómo se manejan las relaciones personales con las oficiales.

¿Cuáles de esas prácticas ve en Codelco?

El problema del lobby es en todo el sistema público chileno. Codelco no es especial en eso. Lo que haremos ahora es adoptar una política de institucionalidad corporativa para formalizar eso. En Chile, la política necesita ser más cuidadosa respecto de lo que se permite a sí misma.

CAIDA DEL PRECIO DEL COBRE “Si alguna gracia tiene la caída del precio del cobre, es que hace presente la importancia en la reducción de costos. Hace patente el hacer más con menos”.

SUBCONTRATACION “Hemos observado una creciente tendencia a que las relaciones laborales de algunas compañías que subcontratamos, no sean muy satisfactorias”.

COMUNIDADES “El rol de las Resoluciones de Calificación Ambiental es establecer mínimos a cumplir, pero eso no agota la responsabilidad de las empresas”.