

LA TERCERA - STGO-CHILE				30.05.2010
26.84x11.42	2	Pág. 44		16237610-6

Diego Hernández, presidente ejecutivo de la cuprera estatal:

“No habrá nueva Alianza Estratégica con los trabajadores de Codelco”

El ejecutivo busca cambiar la relación con los trabajadores y suprimir los elementos de “cogestión” que detectó en sus primeros días en la firma. La Alianza Estratégica comprende un pacto de gobernabilidad con los sindicatos, que reconoce la participación de los trabajadores para optimizar la gestión. El modelo partió a mediados de los 90 y el último acuerdo, firmado en 2007, finalizó en abril.

Por Valeria Ibarra y Christian Viancos.

“Siempre en las organizaciones hay que revisar (las dotaciones) y hacer cambios. Si uno no lo hace, la organización se oxida”, afirma.

LA TERCERA - STGO-CHILE				30.05.2010
13.77x9.11	3	Pág. 44		16237612-8

3 7 6 1 2

En su primer día en Codelco llegó a las 7.15 de la mañana. No había nadie. En estos 10 días en la principal empresa del país ha impuesto un fuerte ritmo. Todo indica que no variará. En esta entrevista, Diego Hernández, ex timonel de Metales Base de BHP Billiton y desde la semana pasada presidente ejecutivo de la estatal, adelantó los cambios y las profundas reformas que impulsará.

¿Encontró aspectos poco gratos en Codelco?

No. Codelco es mejor de lo que la gente cree. No es muy distinto de BHP Billiton.

¿Cuál es su diagnóstico?

Codelco tiene un plan de producción para los próximos

tres años bastante sólido, un programa de inversiones que se ve muy bien en el largo plazo. Pero me interesa que en los próximos tres años las bases de esta compañía estén sólidas, para construir mejor y tener mayor producción.

¿Usted cree que Codelco se puede manejar como una empresa privada?

No. Pero se puede manejar bien.

¿Y cómo la ve? ¿Considera que es moderna?

Hay una mezcla. No es una empresa homogénea, hay enfoques no actualizados en algunas áreas. Y también hay bolsones de excelencia tecnológica, de clase mundial, como los que hay en El

Teniente. Pero, finalmente, tiene una base sólida. Hay gente buena y hay materia prima. Codelco no necesita salir al mercado urgentemente. Una crítica que se le puede hacer es que en los últimos años podría haber invertido más en Radomiro Tomic y Gaby. Hay un rezago que hay que rellenar ahora. Esa es la mala noticia. La buena es que sus yacimientos son bien competitivos. Entonces, es el momento oportuno para hacer inversiones.

¿Dónde está el potencial de crecimiento?

En los yacimientos principales. En El Teniente, por lo menos, se pueden mantener las producciones actuales y

LA TERCERA - STGO-CHILE		
9.43x15.84	4	Pág. 44
30.05.2010	16237614-0	
3 7 6 1 4		

hay posibilidades de aumentarlas. Andina es muy grande y se pueden visualizar aumentos de capacidad. Y en Codelco Norte, todos los yacimientos tienen capacidades para re-mirarse: Radomiro Tomic, Mina Hales y Chuquicamata Subterránea. Hay que ir viendo, además, yacimientos nuevos como, Quetena y Toqui, que pueden reemplazar a Mina Sur.

Con esto, ¿de qué tamaño va a ser esta compañía?

El 1,7 millón de toneladas de producción que tenemos hoy día debería ser el piso. Cada proyecto de crecimiento implica aumentos del orden de 200 mil toneladas anuales. Supongamos que hacemos un

par de proyectos más. Son 400 mil toneladas adicionales, lo que nos ocuparía por los próximos ocho años y eso significaría superar los dos millones de toneladas y (la idea es) sustentar eso en el tiempo.

¿Dónde estará su foco como presidente ejecutivo?

En ejecutar proyectos y ver el plan estratégico de largo plazo. Lo que me interesa es que Codelco siga siendo el principal productor de cobre a nivel mundial.

¿Va a revisar la estructura organizacional?

No tengo una idea defini-

tiva para toda la organización y tampoco voy a tratar de tenerla para comenzar a hacer los cambios. Hay algunos relativamente fáciles de hacer y debemos hacerlos rápido. De aquí a fin de año deberíamos revisar y cambiar la estructura de la organización.

¿Tiene algunas ideas?

Sí. La organización actual podría ser más sencilla y, por ende, más eficiente. En el área comercial no debería haber muchos cambios. En el área de administración y finanzas, sí. Está un poco atomizada, repartida en las divisiones y en la organización central. Hay que juntarla. Tiene que ser la contraparte de las operaciones y los pro-

yectos en el uso de recursos financieros. El área de desarrollo y negocios, que está disgregada y poco potenciada, hay que reorganizarla, de modo que haya un núcleo generador de ideas de crecimiento del negocio de forma global, que se preocupe también de los negocios externos.

¿Se va a revisar la dotación de la empresa?

Siempre en las organizaciones hay que revisar (las dotaciones) y hacer cambios. Porque si uno no lo hace, la organización se oxida. Y hay que preocuparse de los

LA TERCERA - STGO-CHILE				30.05.2010
13.68x7.22	5	Pág. 44		16237632-0

3 7 6 3 2

Hernández frente a temas clave

■ ¿Es factible vender Edelnor?

“Sí, pero hay que hacerlo en el momento oportuno y al precio adecuado. Hacer pública esta discusión puede afectar el precio, sin duda. Lo otro es que el valor de Edelnor, en parte, está definido por los contratos que tiene con Codelco. Tenemos que asegurarnos que en el largo plazo tengamos contratos competitivos”, explica.

■ ¿Qué tan relevantes serán los costos?

“Siempre lo son. En un escenario como éste, de buenos precios, la primera prioridad es la producción; la segunda, los costos. Pero si no nos preocupamos de los costos hoy, estaremos en una situación complicada cuando los precios del cobre bajen”, responde Hernández.

LA TERCERA - STGO-CHILE			30.05.2010
13.47x15.98	2		Pág. 45

recambios generacionales, de darles oportunidad a las generaciones más jóvenes.

¿Y en las divisiones?

En las divisiones no debería haber mayores cambios. Los principales son a nivel de funciones en el *head office*.

¿Qué hará en Salvador?

La empresa tomó la decisión de postergar el cierre, porque con las condiciones económicas actuales El Salvador es rentable. Obviamente que esto puede cambiar si lo hacen las condiciones de mercado. Ojalá que no. La intención es seguir en la medida en que esto sea posible, pero en relación a inversiones, tenemos que analizarlas a nivel de la corporación y

los proyectos tienen que estar ranqueados por su calidad. Tenemos recursos limitados y tenemos que hacer las inversiones más rentables.

¿Primará el criterio económico, entonces?

El criterio tiene que ser económico y no social. Cuando uno cierra una faena pierde esa capacidad e incurre en costos de cierre. Hay que estar muy seguros, porque es difícil reabrir una mina. Esas faenas deben tener continuidad, en la medida en que no requieran inversiones, éstas sean marginales o el flujo de

caja sea positivo. Y ese es el caso de El Salvador.

Fin de una etapa

¿Cómo será su relación con los trabajadores?

La relación tiene que ser buena: estamos todos en la misma empresa y todos tenemos que trabajar en equipo y en la misma dirección.

¿Harán una nueva Alianza Estratégica como las que hizo Villarzú y luego Arellano, considerando que en abril terminó la que fue firmada en 2007?

¡No! ¿Por qué hacerla? Vamos a tener que inventar algo nuevo junto a los trabajadores que, efectivamente, capture sus intereses y expectativas.

¿Qué rol van a tener los trabajadores en su modelo de gestión?

El rol de trabajadores.

¿Van a cogestionar Codelco, como se hacía hasta ahora?

Como ocurre en el fútbol, el entrenador tiene que ser entrenador; el dirigente, dirigente, y el jugador, jugador. Si el jugador quiere entrenar -y hemos visto casos donde, por alguna razón, los jugadores quieren pautear al entrenador-, el asunto no funciona.

¿Se va a separar más el rol de la administración de los trabajadores?

La gestión la tienen que hacer quienes están contratados para ello. Ahora, no hay una separación total, porque cada trabajador, dependiendo de sus responsabilidades, tiene que hacer algo de gestión. Las decisiones se tienen que tomar en el nivel correspondiente.

¿Ve que hay limitaciones en la gestión actual de Codelco?

No les puedo contestar eso, porque no conozco la situación en detalle. Pero, probablemente, puede haber algunos elementos de "cogestión" que no son sanos y que no agregan valor ni a la empresa ni a los

trabajadores. Pero es fundamental que todos trabajemos en equipo y empujemos para el mismo lado y que la administración, empezando por mí, seamos capaces de motivar a la gente en ese afán. Somos todos mineros aquí. El corazón de una empresa minera son sus yacimientos y la calidad de la gente que tiene.

¿Es mayor el poder de los sindicatos en Codelco?

En Codelco hay más sindicatos y más organizaciones, pero no más sindicalización. Y eso tiene sus ventajas y sus desventajas.

LA TERCERA - STGO-CHILE				30.05.2010
15.02x11.22	3	Pág. 45		16237626-3

3 7 6 2 6

“En Codelco puede haber algunos elementos de “co-gestión” que no son sanos y que no agregan valor ni a la empresa ni a los trabajadores”, afirma Diego Hernández, a pocos días de asumir el timón de la cuprera estatal.

■ ¿Codelco buscará un modelo fijo de capitalización?

“Hay un aprendizaje relacionado al *new governance* y que coincide con un recambio de autoridades. No creo que haya que aspirar ahora, en el instante cero, a obtener una regla permanente de capitalización para Codelco. Tras el terremoto, esta capitalización -donde pedimos en el directorio US\$ 390 millones- va a tener un marco atípico”, dice.

■ ¿Quién tendrá a cargo la relación con el mundo político?

“Yo soy el representante legal de la empresa y tengo que tener relaciones con todos los *stakeholders*. El diálogo para obtener fuentes de financiamiento es parte de las obligaciones del presidente del directorio (Gerardo Jofré). Y obviamente yo tengo que apoyarlo”, afirma.

LA TERCERA - STGO-CHILE			30.05.2010
12.86x34.97	4		Pág. 45



Foto: P. BENTON