

Fiel a su estilo, Nelson Pizarro no se hace problemas para aclarar que la pausa que hizo en su discurso en la inauguración de Chuquicamata Subterránea —que los asistentes interpretaron como emoción en su último acto público como presidente ejecutivo de Codelco— no fue tal. En realidad, se le enredaron las páginas del mensaje. “La gente pensó que estaba emocionado, pero estaba preocupado, porque perdí la hoja”, dice.

A dos días del evento de puesta en marcha oficial del más ambicioso proyecto en la historia de la estatal, con más de US\$ 5.000 millones de inversión para extender 40 años la vida de esta mina, el ingeniero de 78 años sigue preparando su salida de la corporación el próximo 31 de agosto. Aquí, hace un balance de sus cinco años a la cabeza de la mayor productora mundial de cobre y adelanta lo que hará a partir de septiembre.

El miércoles tras el corte de cinta —cuando blandió la tijera haciendo honor al apodo de “manos de tijera”, que le pusieron los trabajadores de esa faena— aseguró que en el inmediato sus planes eran “dormir, dormir y dormir”. Pero lo cierto es que a Pizarro le cuesta bajar el ritmo. Dice que le teme a la inactividad y por eso en simultáneo prepara los detalles del viaje por Europa que hará en septiembre junto a tres colegas, “*erry old fox fellows*, viejitos que trabajaron conmigo 30 años. Le pedí permiso a la señora y me dijo Ok”, cuenta.

Y como el retiro no es una alternativa, en paralelo Pizarro diseña su nueva veta laboral como asesor de proyectos y gestión de faenas. Reconoce que ha recibido propuestas como director, que de la propia Codelco le insinúan seguir como asesor y aunque con una empresa hay una conversación más avanzada, aún no decide.

—¿Cómo han sido estos días desde que se oficializó su salida de Codelco?

“Hasta antayer (miércoles) estuvimos dedicados a preparar la despedida de Chuqui y entretanto me acordaba de que tengo que empezar a pensar que me voy. Cuando decidí dejar de trabajar el 1 de septiembre, pensaba que lo que tenía que hacer después era encontrar un directorio. Incluso alguien por ahí sugirió que podía seguir apoyando a Codelco desde afuera. Sin embargo, a poco andar me di cuenta de que ese no era el camino y que en realidad quiero trabajar de martes a jueves y tener el resto de la semana para mí. En esa posición estoy.

“Cada día pienso que tengo que hacer muchas cosas para poder absorber ese momento: mandar hacer tarjetas de visita, mis computadores que tengo en la casa y que estén conectados a Codelco y el celular que tampoco es mío. Esta mañana pensaba que ahora sí, que tengo que buscar una oficina y hacer una rutina fuera de la casa; todos me recomiendan que por ningún motivo me quede en la casa, porque ligero te empezarán a borrar.

“Empiezan a surgir algunos contactos, hay uno muy firme y con la lógica que describo. Hay varios llamados pendientes”.

—¿Prefiere asesorías más que directorios?

“Un directorio en la medida en que no sea excluyente, y es difícil que no lo sea. No quiero una definición de ‘tu trabajas para nosotros y para nadie más’. Tengo la oportunidad de dedicarle tiempo a la universidad y otra oferta *ad honorem* como director de un instituto tecnológico”.

—¿La posibilidad de asesorar a Codelco?

“En algún momento se pensó, pero no es mi primera prioridad. Tendría que pensarlo mucho. *Too much*”.

—Varios lo dan por seguro en Antofagasta Mineral o con los Angeñini en Peru.

“No sé, yo estoy *for*, escuchando. Hay una opción que sí dijo hoy que sí, se materializará, pero no quiero hacerlo, porque soy muy bruto y cuando me comprometo me dedico y lo quiero hacer. Quiero hacer el quiebre, para ver si puedo adaptarme a hacer nada sin caer en depresión. Lo que me ofrecen no es tan demandante, pero en principio quizás no



Nelson Pizarro, a pocos días de dejar la presidencia ejecutiva de la estatal tras cinco años:

“SE LOGRÓ REMECER A LA ORGANIZACIÓN DE CODELCO, le di el impulso para sacarla de un estatus y llevarla un peldaño más arriba”

Un viaje por Europa con amigos y la búsqueda de una oficina para instalarse como asesor de empresas son los planes inmediatos del ingeniero que en esta etapa quiere ser independiente. Sin embargo, tiene un par de ofertas de importantes firmas del sector, incluso de la propia minera estatal. • JÉSSICA ESTURILLO Y TOMÁS VERGARA

me voy a enganchar como director en ninguna empresa. En la inauguración de Chuqui había grandes empresarios y me sorprendió que estuvieran ahí, aunque uno sabe leer los mensajes”.

El primero que desacopló la presidencia ejecutiva de los tiempos políticos

Nelson Pizarro dice que como se acordó el decidió cuando saldrá. “Soy el primer presidente ejecutivo de Codelco que pasa de un gobierno a otro. Yo llegué ahí sin tener padrino alguno, ni militancia política, fui invitado. Eso me deja extraordinariamente satisfecho, porque pone en blanco y negro que este cargo tiene que tener el respaldo del gobierno en la medida que se tengan las competencias técnicas”, dice.

Cuenta que al final del gobierno anterior daba por concluido su periodo en Codelco, tres años que para él ya habían sido inesperados, pues pensaba que el proyecto Caserones —de este octubre a ocho años— sellaría su carrera. Pero recibió el llamado el ex presidente de la estatal Óscar Llanerche y aceptó el cargo. Entonces, cuando el año pasado el Presidente Piñera le ofreció seguir, le dijo que no podía comprometerse por todo el periodo, que era “cuestión de mirar el carnet” y que fueran viendo año a año.

La decisión no fue fácil en lo familiar. “Eso fue muy duro, mi familia no quería. Ha sido una constante presión de ‘para’, ¿para qué?. Finalmente, pensé que el momento adecuado era la puesta en marcha de Chuqui Subterránea. Se lo dije al presidente del directorio y me dijo ‘bueno, es tu decisión, así será. Y así fue’”.

—¿Cuál es el mayor logro de su gestión?

“Se logró remecer a la organización de Codelco, le di el impulso para sacarla de un estatus y llevarla un peldaño más arriba, y hay un montón de indicadores que cuantifican la magnitud del trabajo hecho. Hay una camada de adultos jóvenes, de entre 38 y 43 años, como gerentes generales de las divisiones. Ese es un logro trascendente, porque ese es un estándar mundial. Para llegar a eso puse un gran énfasis en los esquemas de sucesión y me encontré con profesionales de enorme

calidad. En cinco o seis años más el sucesor de mí sucesor debiese ser uno de estos siete niños, que tienen el perfil que se requiere para hacer la transformación digital, la evolución que permitirá a esta empresa sobrevivir. “En este primer paso los costos directos bajaron un 15% y pudimos mantener los 1,7 millones de toneladas de producción, lo que tiene un mérito enorme, porque nos comimos el 14% de disminución de la ley y la comparamos con un 10% de mayor procesa-

Presión de partidos políticos

Jamás hemos puesto a una persona por tendencias políticas en cargos importantes, por lo menos en los cargos que a mí me reportan, ninguna”.

miento y mejorando las recuperaciones. Mejoramos la productividad entre un 20% y 30%, logramos ahorros sustanciales en los presupuestos, cerca del billón de dólares. Eso está hecho, generamos la lógica del modelo de negocio, de la sustentabilidad. Esta empresa hoy, como toda la minería, hace una minería sustentable o no puede hacer minería, y eso ya está internalizado”.

—¿El factor político le puede jugar en contra a Octavio Arana, su sucesor?

“No debería. De partida, el colega es un profesional. Seguramente, como cualquier chileno, ejerce sus derechos ciudadanos. Su valoración le va a decir dónde poner su voto, y eso no es el presidente. Lo relevante es que conozca el negocio minero, que entienda que la minería es riesgo y que esos riesgos tienen que ser conocidos para ser compensados o mitigados, pero tiene riesgos. Las promesas no son un número, son un rango.

“El gobierno corporativo, y específicamente el presidente de Codelco, tiene que tener el contacto con el mundo exterior y el presidente ejecutivo tiene que ser un técnico, una persona que reciba el liderazgo de la organización. Hay que entender que este no es un proceso productivo, sino de negocios, y que el cambio de presidente ejecutivo cada

Nelson Pizarro dejará la presidencia ejecutiva de Codelco el 31 de agosto y lo sucederá Octavio Arana.

cuatro años es lo más nefasto que hay, porque todas las decisiones en la minería son de largo plazo”.

—¿Usted sintió presión política?

“Nunca”.

—¿Y la injerencia de los partidos para poner gente en la empresa?

“A veces”.

—¿Y qué hizo?

“Actuamos en consecuencia. Cuando nos pareció que las habilidades eran compatibles con las tendencias políticas y no hubo problema, pero jamás pusimos a una persona por tendencias políticas en cargos importantes, por lo menos en los cargos que a mí me reportan, ninguna”.

—¿Qué le parece que el problema con la Contraloría se solucione con una ley?

“Los que tienen más experiencia en este tipo de cosas estiman que es la mejor solución para que Codelco mantenga sus esquemas de fiscalización sin impactar su capacidad de competir con la industria, aunque la igualdad plena puede que se logre a 12 años de haberse eliminado la Ley Reservada del Cobre, que hace que la tasa de impuesto de Codelco sea mucho mayor.

Hacer los proyectos estructurales en simultáneo: “Eso era absolutamente imposible, no había ninguna capacidad”

“Definitivamente no es algo fácil, pero hay que abordarlo, no podemos resignarnos a perder la oportunidad de rentabilizar esa enorme riqueza que la naturaleza nos ha dado”.

De esta forma, Nelson Pizarro sintetiza la problemática que enfrenta la industria ante las mayores restricciones ambientales, regulatorias y sociales a la hora de sacar adelante nuevos proyectos.

En específico, el presidente ejecutivo de Codelco se refiere a la situación de la división Andina, cuyo proyecto estructural presenta el mayor grado de desfase respecto de los otros proyectos originales, como Chuquicamata Subterránea o el Nuevo Nivel Mina de El Teniente, que aunque con retrasos, avanza en su desarrollo.

En este caso, dice, la disyuntiva no es menor: la zona donde se emplaza esta faena —al igual que su vecina Los Bronces— corresponde al distrito con las mejores leyes de todo el planeta, lo que hace más urgente su desarrollo.

“Andina quedó rezagada mucho tiempo y ahora hay un esfuerzo enorme por mejorar y prepararla para que pueda tener una *performance* sustentable a pesar de su pésima ubicación, que es una desgracia. ¿Es posible? Claro que sí, pero eso significa un cambio completo. El desafío es compatibilizar la minería con todas estas restricciones ambientales. Tenemos que ser capaces de lograrlo, por eso la minería se ha vuelto cada vez más técnica”, dice.

Respecto de lo que ha sido el desarrollo de los proyectos estructurales, que a lo largo de los años han sido blanco de quejas por su encarecimiento, los sucesivos retrasos que han sufrido y los miles de millones de dólares que se han invertido, en algunos casos sin los resultados esperados, como sucedió en El Teniente, Pizarro es categórico en que el error original fue tratar de desarrollarlos en forma simultánea.

“Eso era absolutamente imposible de hacer, no había ninguna capacidad de *management*, era como intentar llegar a la luna, un trabajo

de logística y coordinación nunca hecho en Chile y quizás nunca hecho en el mundo. Eso fue un exceso de optimismo”, apunta y agrega que por eso a su llegada detuvo iniciativas como la expansión inicial de Andina, denominada Andina 244, para redefinirla en un proceso que sigue en diseño. Lo mismo con el Nuevo Nivel Mina de El Teniente, donde se llegó a una solución alternativa de desarrollo.

A la hora de los balances, Pizarro asegura que le habría gustado ser más eficaz a la hora de aumentar la productividad por la vía de mejorar la continuidad de los procesos evitando las fallas. “Eso es urgente y hay mucho espacio para avanzar”, dice.

Durante su gestión, Pizarro condujo 60 negociaciones colectivas, de las cuales tres concluyeron en huelga, lo que demuestra que los trabajadores entendieron que lo que se ofreció en cada caso era lo máximo que se podía sin afectar el negocio y que los casos donde hubo paralización, los sindicatos apostaron por el antiguo “raspado de la olla”, que ya no están en condiciones de ofrecer.