

**S**us últimos días como presidente ejecutivo de Codelco vive Nelson Pizarro Contador. Desde el 1 de septiembre será reemplazado por Octavio Araneda, ejecutivo que ha hecho toda su carrera en la cuprera y cuyo nombramiento preparó el propio Pizarro desde hace meses. Ad portas de su salida, el ejecutivo hace un recorrido de su paso por la industria minera, los aprendizajes, los traspies, los logros y sus planes futuros. “Don Nelson”, como es reconocido en las calles, está orgulloso de lo conseguido en sus cinco años liderando la estatal, donde esta semana cortó la última cinta bajo su mandato: Chuquicamata Subterránea, el proyecto más grande hecho por la minera en su historia.

En su discurso, que incluyó lágrimas, agradeció la oportunidad y se despidió de su gente, lo que generó la emoción de todos los presentes. “Ahora tenemos mina para 40-50 años más, y al tener una mina con un costo sustancialmente inferior a los de los últimos años del rajo, aguas abajo tenemos que hacer también procesos de optimización y transformación, de manera que esto siga siendo negocio”, sinceró.

**¿Se va de Codelco, y qué hará?**

—Me voy de Codelco y me voy para la casa hasta que me aburra.

**¿No tiene ganas de integrar un directorio o una consultora?**

—No sé si directorio, no me seduce mucho la idea de directorio. Más bien me da para pensar ese cúmulo de vivencias, de lecciones duras y de éxitos y fracasos como para aconsejar y asesorar a otras personas o instituciones que quieren entrar en el mundo de la minería.

**¿Le gustaría escribir un libro?**

—Sí, por qué no... Tengo varias láminas que mostrar.

**¿Cuál es el balance de estos años en la empresa?**

—Primero, nos comimos un 14% de disminución de ley, que compensamos con un 10% de aumento de la capacidad de tratamiento. La consecuencia de ambas cosas es que fuimos capaces de mantener el nivel de producción en torno a 1,7 millones de toneladas. Gatillamos un sistema de incremento de la productividad, lo que significó aumentar la productividad laboral de esta empresa en un 20%-25%. Redujimos nuestros costos directos en un 15%. En el tema ambiental se han hecho *ene* cosas, que todas apuntan a acercarnos al cumplimiento de las obligaciones.

Quizás uno de los logros importantes a destacar es haber gatillado al interior de la empresa una estrategia de sucesión y de detección temprana de talento. Aquí hay mucha necesidad de talento y de talento adulto joven, y tengo una tremenda satisfacción de dejar esta empresa a cargo de un equipo de gerentes generales que va de los 38 años a los 40 y tantos. Eso, según mi experiencia, es una garantía de que esos gerentes generales tienen la apertura de mente, el conocimiento para darse cuenta de que es imprescindible abandonar algunas prácticas, abandonar algunas metodologías, tener una visión distinta. Eso para una empresa no tiene pre-

cio, es lo más importante, es lo que la hace tener valor.

Hemos desarrollado muchas actividades para identificar los potenciales sucesores y tenemos un listado, tenemos identificado un inventario de talentos que los estamos preparando a través de procesos de mentoría para que tomen el rumbo de esta empresa. Ese también es un legado espectacular.

**¿Qué más destaca?**

—Ahora, tan valioso como esto es lo que hicimos en seguridad, y ahí sí tuvimos un progreso enorme. Aceptar finalmente que la única manera de hacer minería hoy es con sustentabilidad, en que hay que pasar de ser un buen vecino a ser un actor importante que busque el desarrollo de las comunidades. Si me hablas de un legado... dimos el primer impulso, dimos el primer paso para que lo hecho en este quinquenio cambie el foco de la minería y Codelco. Es el punto de partida.

Ahora, esto es pura perseverancia, pura y simple perseverancia.

**En estos 5 años, ¿hay algo que le hubiese gustado hacer y no pudo?**

—Me habría encantado tener mejor ley. Me habría encantado tener momentos en esta empresa con esta nueva musculatura, una Codelco distinta, una empresa más transparente que se llenó de premios; efectivamente me hubiese gustado tener la oportunidad de un precio del cobre de US\$ 3-US\$ 3,1 o incluso como en aquellos momentos del pasado reciente en llegó a picar a los US\$ 4. Pero no fue así. Pero aquí no hay que quejarse, esto es sin llorar. Estamos sobre un océano de recursos mineros enormes que van a transformarse en reservas sí, y solo sí, somos capaces de lograrlo con productividad, nuevas tecnologías, nuevos gerentes, con personas que entiendan que la gente de hoy no quiere vivir en el cerro, que quiere vivir en la ciudad. Es otra minería, totalmente distinta.

**El hecho de que Codelco sea una empresa estatal, ¿marca un poco el rumbo de lo que se puede o no puede hacer?**

—Sí... claro que sí. El marco legal es importantísimo para que Codelco pueda competir con otras empresas, porque la definición es que Codelco tiene que competir con otras empresas y eso tiene que ser posible hacerlo dentro de un marco legal que le dé la oportunidad, la flexibilidad, sin traspasar el control estatal de esta empresa.

**En ese sentido, si de usted dependiera, ¿sería bueno para Codelco incorporar capital privado en algunas operaciones?**

—Esa es una decisión que tiene que tomar... no me pronuncio sobre esa materia.

**Se lo pregunto por el desafío de desarrollar en solitario un proyecto de la magnitud de Chuqui Subterránea, que quizás cualquier otra empresa lo habría hecho con un socio...**

—Sí, pero no es nuestro caso. Aquí hay una ley muy clara, hay un decreto de ley que establece qué se puede hacer y qué no se debe hacer.

**¿Sintió independencia del gobierno y del poder político durante los cinco años que estuvo al mando?**

—Soy el único presidente ejecutivo que ha pasado de un gobierno de una orientación a otro de otra orientación. Eso pone de manifiesto que este cargo que yo tengo todavía es un cargo eminentemente técnico. La minería es un proceso de negocios y estoy muy contento y agradecido de que se me haya dado esta oportunidad. Yo llegué aquí sin ningún apoyo político de nadie, absolutamente de nadie. A mí me eligió el gobierno corporativo anterior para este cargo, hice los cuatro años respectivos y el gobierno corporativo actual volvió a ofrecerme la oportunidad. Estoy muy contento de ello. Este no es un cargo político, es un cargo técnico y, a mi juicio, tiene que tener esa condición.

Creo que se ha podido demostrar que es la forma. Todos los números que ya mencioné avalan un cambio significativo.

**¿Cuando el nuevo gobierno corporativo le ofrece mantenerse en el cargo, usted dudó?**

—Es cosa de mirar el carnet de identidad. En algún momento hay que decir: está bueno. Creo que lo que se logró hacer está bien. Me dije a mí mismo que tengo que dejar algo y a alguien que pueda seguir esto, y ese algo y alguien son una nueva camada de gerentes generales y un presidente ejecutivo como Octavio (Araneda), que tiene todas las competencias y todo el conocimiento y todo el convencimiento de seguir haciendo lo que se ha hecho, de tomar la posta y seguir empujando, empujando, empujando.

**Entonces, ¿lo que lo motivó a seguir fue preparar la sucesión y completar este proyecto de Chuqui?**

—Desde luego. Son tres proyectos que están cerca. El de Andina está a un par de años, el nuevo nivel mina está hasta el año 26 y los otros dos o tres proyectos están ahí en sus fases finales de aprobación de impacto ambientales e incluso optimización de las ingenierías.

**Peruanos, más productivos**

**Usted hizo la comparación de los mineros chilenos con los peruanos, ¿se arrepiente de esa frase?**

—No sé si hablar de arrepentimiento. Lo concreto es que los números son los números. No más.

**¿Cómo cree que evolucionó el sindicalismo dentro de la empresa en estos últimos años?**

—Creo que el sindicalismo ha resentido todo este proceso de ajustes y cambios. Pero, al final del día, han sido más los acuerdos que los desacuerdos, definitivamente. Fueron 60 negociaciones colectivas y de las cuales creo que tres significaron huelga de entre una semana y 14 días. Cuando esta empresa estuvo al rojo, no hubo reajustes. Los bonos de término de conflicto reflejaron la realidad del momento. La siguiente tanda de negociaciones... claro hubo reajustes reales, compatibles con el momento y los bonos se ajustaron levemente al alza. Eso no es posible si la gente no siente y conoce que la empresa tiene que hacer este tipo de transformaciones. No todo el mundo lo entiende, no todo el mundo, pero la gran mayoría sí.

**¿Cómo quiere que lo recuerden?**

—A mí me decían “el manos de tijeras”. Seguramente lo que hemos tenido que hacer va a reforzar ese mote. Pero en el fondo, lo único que yo he hecho es entender que Codelco para Chile es el mejor negocio y que Codelco tiene muchas reservas y recursos mineros y que estamos obligados a ser capaces de transformarlos en reservas mineras, porque el mundo va a pedir, cobre, cobre y más cobre. Codelco aún tiene recursos mineros que pueden habilitar reservas mineras.

**¿Le molesta ese mote de “manos de tijeras”?**

—Me es un poco indiferente. Lo que sí yo siento y lo siento verdaderamente, es que al final del día, lo he verificado en la vida cotidiana, la gente me ubica y me dice “bien hecho, don Nelson”; me pasa a cada rato, en el supermercado, en la calle, en un restaurante. Entonces, la gente entiende que se ha hecho un trabajo duro, ingrato, pero imprescindible y necesario. ●

**LUEGO DE CINCO AÑOS COMO PRESIDENTE EJECUTIVO DE CODELCO, NELSON PIZARRO DA UN PASO AL COSTADO PARA DISMINUIR SU RITMO LABORAL. “EL MANOS DE TIJERAS”, COMO CREE QUE LO RECORDARÁN, HACE UN BALANCE DE SU PASO POR LA INDUSTRIA, REMEMORANDO LOS TRASPIÉS, LOS MOMENTOS DE LOGROS Y LOS APRENDIZAJES QUE LE DEJÓ SU PASO POR LA ESTATAL.**



**NELSON PIZARRO**

**“La gente entiende que se ha hecho un trabajo duro e ingrato, pero imprescindible y necesario”**