PORTADA

►► Codelco cuenta con 18 mil trabajadores propios y unos 45 mil empleados contratistas en operaciones y proyectos de inversión.

Codelco impulsa cambios en modelo de contratistas para mejorar productividad y contener costos

La minera está implementando un plan global que busca detener la escalada de costos. Uno de los puntos es optimizar el esquema de contratistas. La estatal quiere **empresas externas con más tecnología y menos trabajadores más capacitados** para las mismas tareas.

Texto: **CAROLINA PIZARRO M.** Fotografía: **ARCHIVO** Infografía: **ISRAEL MUÑOZ**

OPTIMIZAR es la palabra que más se escucha en estos días en las oficinas de Codelco. La estatal está implementando un plan global para alcanzar una mayor productividad y contener el alza de costos que ha estado impactando a la cuprera. En 2012, éstos se elevaron más de 20%, llegando a septiembre a US$ 2,47 la libra. La cifra es histórica y refleja una tendencia que viene repitiéndose en los últimos años.

Una señal clave del nuevo rumbo que está tomando la cuprera la dio esta semana, al simplificar su organigrama e incluir dentro de su *staff* la nueva gerencia estructural de productividad y costos. En esta unidad se está realizando una revisión general, que incluye contratos eléctricos, laborales y de servicios a terceros, es decir, aquellos que prestan las empresas contratistas.

El vicepresidente de Finanzas de Codelco, Iván Arriagada, dice que este año "nos concentraremos en impulsar un proyecto de aumento de productividad que nos permita controlar la fuerte alza de los costos vivida en 2012". La estatal, agrega, quiere mantener sus costos 2013 "muy similares a los de 2012 y, por lo tanto, romper con la tendencia de aumento que evidenciamos en años anteriores".

Este plan global podría generar una rebaja de entre US$ 500 millones y US$ 700 millones, dicen otras fuentes de Codelco.

Arriagada afirma que los principales factores del aumento de costos han sido el deterioro de las leyes de los yacimientos y el alza de insumos, como la energía y los combustibles. También resalta que ha subido el costo laboral de la dotación propia.

Los tercerizados

Otro pilar de la estrategia es optimizar el modelo de trabajo con contratistas, lo que incluye la revisión de los contratos. La preocupación aquí se basa en cifras. En 2012, el servicio de terceros representó cerca del 37% de los costos totales de la estatal, mientras que en 2007 equivalía al 32%.

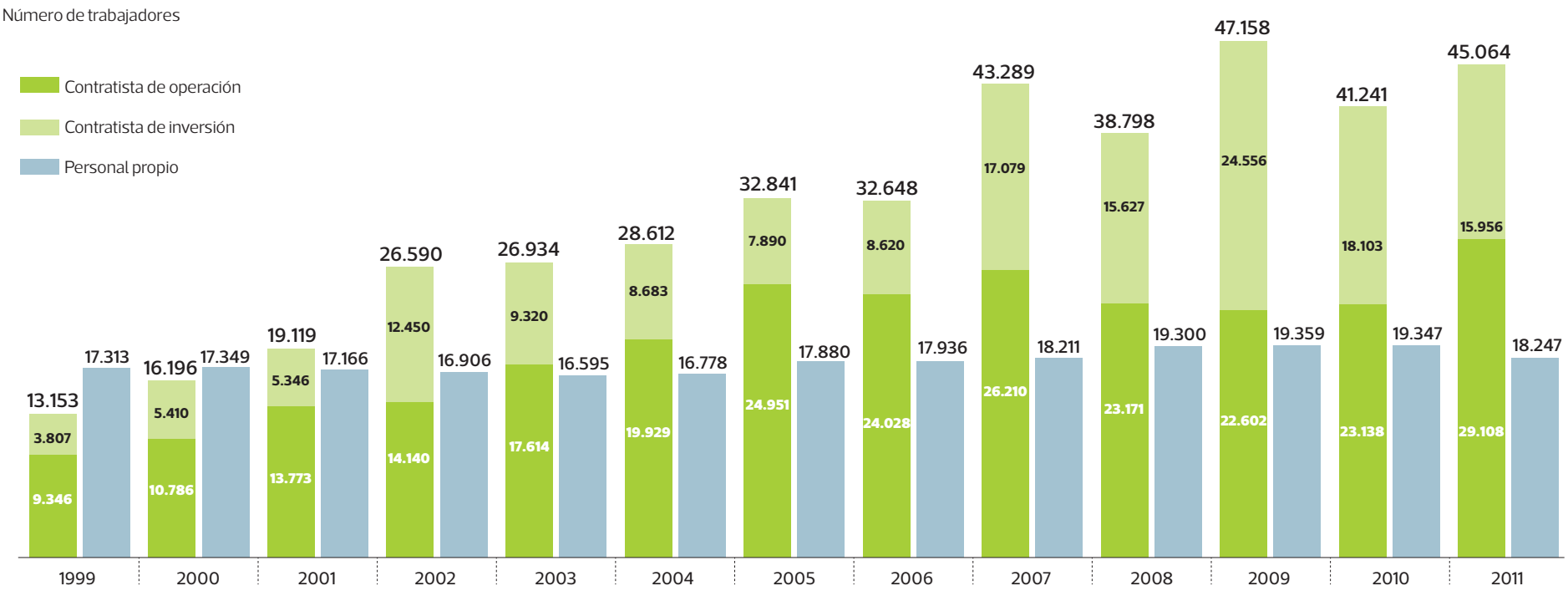
El objetivo es que las empresas externas operen con mejores niveles de productividad, prestando las mismas tareas con un número menor de trabajadores, dicen fuentes de Codelco. Para ello, es clave que los contratistas incorporen más tecnología, lo que se viene promoviendo desde hace años.

El programa también incluye revisar ítems asociados a la cantidad de insumos, la forma en que los usan y la dotación que incorporan para entregar los servicios.

Arriagada explica que en el análisis de Codelco hay tres aspectos fundamentales para mejorar el modelo contratista: buscar ahorros para Codelco, generar mayores oportunidades para las empresas colaboradoras y, además, contar con trabajadores externos que tengan, en promedio, mejores remuneraciones. "Esto exige un cambio en la forma en la que gestionamos estos contratos y un cambio en la industria de proveedores de servicios, donde se debe invertir más en tecnología y en la capacitación de su personal", sostiene.

Para el ejecutivo se debe elevar la productividad para no deteriorar la competitividad de la minera. "Estamos en el momento preciso para hacer una transformación que sea

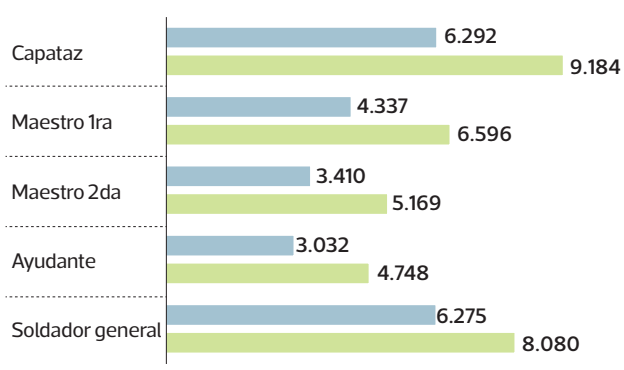
TRABAJADORES CONTRATISTAS DE CODELCO



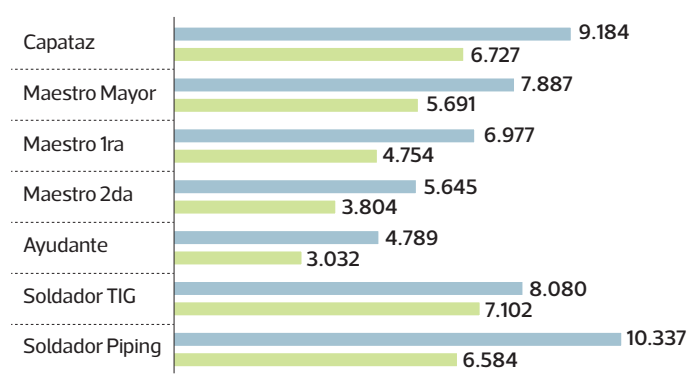
Comparación costo directo mano de obra
Valor unitario $/HH

Andina Sigdo Koppers 2008 — Andina Besalco MD Montajes S.A. 2012

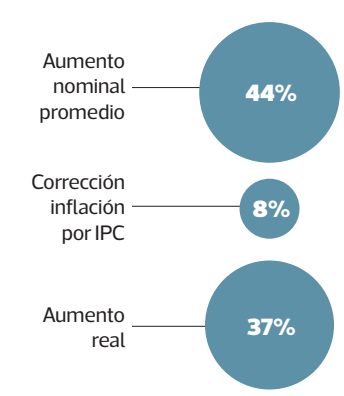
OBRAS CIVILES



MONTAJE



Diferencia costos mano de obra 2008 / 2012



FUENTE: Memorias de Codelco

buena para Codelco, para las empresas colaboradoras y para sus trabajadores", indica.

El presidente de la estatal, Gerardo Jofré, destaca lo mismo: "Estamos en un proyecto potente de trabajar con los contratistas y de lograr mayores eficiencias". Agrega que este tema no es una preocupación, sino "una oportunidad, que es mejorar la productividad y eficiencia de los contratistas".

En la medida que se cumpla el camino trazado, en la minera esperan una reducción en la cantidad de trabajadores externos que operan en las faenas y que ofrecen servicios (transporte, comida, seguridad, etc.), pero no existe una cuantificación de la meta de baja en la dotación tercerizada.

En 2011, según sus memorias, Codelco tenía 45 mil contratistas. De ellos, 29 mil están enfocados a trabajos en las operaciones existentes y casi 16 mil están trabajando en los proyectos de inversión. Lo que más inquieta es la primera cifra, más asociada a labores permanentes. En tanto, la dotación propia de Codelco llegó en 2011 a 18 mil trabajadores, poco más de los casi 17 mil de 2002. Los contratistas de operación, en tanto, eran 14 mil hace una década, la mitad del número actual **(ver infografía)**.

La nueva mirada

El cambio que se impulsa también incluye una nueva definición sobre las tareas que realizan trabajadores de Codelco y externos. Hoy, la premisa es que todas las labores relacionadas con el "negocio profundo" de Codelco las hacen sus empleados directos. Ahora se suma un segundo mandato para todas las divisiones: no dejar en manos de terceros labores estratégicas que impacten la producción si son detenidas.

La minera no quiere repetir el escenario de 2007, cuando la movilización que iniciaron los contratistas, liderados por Cristián Cuevas, se extendió por 30 días y generó una merma productiva que llegó a US$ 200 millones.

La opción de internalizar trabajadores está siendo analizada. Sin embargo, el problema de la estatal es que no hay mucho espacio para reubicar personal en su dotación propia. Por eso, aún no hay una decisión sobre este tema. Jofré señala que es una materia que se verá caso a caso. "No hay una tendencia a internalizar. Podemos hacerlo en algunos casos y en otros externalizar. Tenemos que evaluar, ver cómo están trabajando los contratistas". Por su parte, Arriagada indica que la solución viene más bien por realizar una "mejor gestión de las actividades".

Al interior de la minera agregan que la idea de internalizar se podría dar con más fuerza en la división Salvador, donde la mayor parte de los trabajos operacionales está en manos de terceros. Esto, explican, se tercerizó desde 2005, cuando estaba rondando la idea de cerrar Salvador. Con la externalización se pensó que el proceso de cierre sucedería sin mayores conflictos. Pero ese escenario cambió. En 2010 se dio el vamos a la continuidad del yacimiento y hoy se están analizando las opciones para que el proyecto sobreviva, pese al alza de costos y la caída de su producción en 2012 a 62 mil toneladas, la más baja de su historia.

Problema de industria

Iván Arriagada afirma que el alza de costos en los servicios de terceros impacta a toda la industria minera y es una consecuencia del alto precio que ha mostrado el cobre en el mercado internacional, el aumento en la actividad minera y la baja tasa de desempleo que existe en Chile.

La alerta la levantó públicamente el presidente de la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) y director de Codelco, Raimundo Espinoza, quien indicó esta semana que el modelo de contratistas enfrenta un problema serio en la gran minería.

A pesar de las deficiencias, Iván Arriagada enfatiza que la idea no es desconocer el modelo de tercerización, pero sí debe ser examinado con una mirada estratégica. "El modelo creció fuertemente cuando los márgenes de la industria eran mucho menores, con precios del cobre de un tercio menos que los actuales. Las empresas buscaron formas de concentrar a sus trabajadores en la base de sus negocios, utilizando empresas externas para el resto. Esto implicó capacidad para ajustarse con rapidez a condiciones cambiantes", indicó.

VISIONES

"Queremos romper con la tendencia de aumento de costos que evidenciamos en años anteriores, en particular en 2012".

Iván Arriagada
Vicepresidente de Finanzas de Codelco.

"No es que haya un problema, hay una oportunidad para mejorar la productividad y eficiencia de los contratistas".

Gerardo Jofré
Presidente de Codelco.

Gustavo Lagos: "No hay una fórmula para cambiar el modelo de contratistas"

Para Gustavo Lagos, de la Universidad Católica, en la industria es difícil perfeccionar el modelo que hoy se usa para los servicios de terceros, porque no existe una teoría nueva que proponga una estrategia en el largo plazo. Agrega que el modelo se ha ido confeccionando en la práctica y los resultados no han sido óptimos. "Esto, porque es muy difícil controlar a las empresas contratistas y controlar su productividad", dice. Agrega que en algunas áreas la externalización se desarrolló en forma pensada, privilegiando la calidad del servicio así como sus costos, por ejemplo, en las labores de perforación y tronadura del yacimiento y en el desarrollo de túneles. Otras áreas fueron externalizadas buscando, principalmente, menores costos, mediante el reemplazo de trabajadores propios por externos. Son estas últimas las que han tenido mayores problemas en la productividad, a su juicio. Añade que en años recientes los salarios de los contratistas se han elevado considerablemente. "En un país plenamente desarrollado, se podría esperar que un trabajador contratista especializado gane lo mismo que un trabajador propio de una empresa minera. No hemos llegado a ese nivel aún, pero hay un enorme progreso", señala. Según sus cifras, el nivel de trabajadores propios y contratistas, tanto en Codelco como en el sector privado, se ha estabilizado en el último tiempo en un cociente (división entre trabajadores propios con los contratistas) entre 0,6 y 0,9, que es muy alto. En Codelco, el cociente llegó a 2,1 en 1994, año en que la minería privada comenzó a externalizar. En este sector, hasta 2003, el cociente se mantuvo sobre 1. "Cuando se reduce el cociente, lo que indica es que el número de contratistas de operación fue creciendo en el tiempo respecto de los trabajadores propios", explica.