

UNIVERSIDAD DE CHILE
INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN
Escuela de Periodismo



DIEZ AÑOS DE ALIANZA ESTRATEGICA EN CODELCO CHILE (1994 – 2004)

De la Confrontación a la Cooperación y al Diálogo.

Memoria para optar al título de periodista

Fabiola Oropesa C.
Profesor Guía: Eduardo Santa Cruz

Santiago, Chile
2004

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: EL FANTASMA DE LA DEMOCRACIA	9
PRIVATIZAR QUE EL MUNDO SE VA A ACABAR	10
LO QUE SENTENCIARON LAS CIFRAS.....	11
GOLPEANDO LAS PUERTAS DE NOEMI.....	14
LA TRADICIÓN SINDICAL Y EL SIGNO DE LOS NUEVOS TIEMPOS	17
DE LA CONFRONTACIÓN A LA COLABORACIÓN	18
EL PARO POR LAS EXTERNALIZACIONES.....	21
CAPÍTULO II: LA ALIANZA ESTRATÉGICA	29
SAN JUAN VILLARZÚ: “YO NO SOY SEPULTURERO DE CODELCO”.....	30
LA SEGUNDA NACIONALIZACIÓN DEL COBRE	32
EPÍSTOLA DE SAN JUAN	35
LA ALIANZA ESTRATÉGICA	38
EL PLAN DE INVERSIÓN	39
LA ALIANZA ESTRATÉGICA EN CIFRAS.....	40
LAS ASPEREZAS DE LIMA	42
LA RATIFICACIÓN DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA.	44
CAPÍTULO III: EL PROYECTO COMÚN DE EMPRESA	51
LOS NUEVOS AIRES Y EL PCE	52
EL PCE.....	54
CAPÍTULO IV: LA ALIANZA Y EL PCE EN LA MIRA	58
LOS DIRIGENTES	59
RECELO EN LAS BASES	64
CAPÍTULO V: PROYECCIONES	69
EL FUTURO DEL PCE Y LA ALIANZA	70
EL DIRIGENTE DE LOS NUEVOS TIEMPOS	72
“SE TIRAN LUCES, PERO NO QUEMAN”	75
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFIA	85

PRESENTACIÓN

'Diez años de Alianza Estratégica en Codelco Chile' es una investigación patrocinada por la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales de Codelco y se enmarca dentro de un estudio interdisciplinario que tiene como objetivo reconstruir la historia de los sindicatos del cobre que hoy forman parte de la empresa estatal.

El trabajo que a continuación presentamos comprende la etapa que va desde 1994 hasta principios de 2004. Durante ese período la Federación de Trabajadores del Cobre y la Administración de la compañía plasmaron diversos acuerdos, con la idea de modificar la forma confrontacional de relacionarse y reemplazarla por una de mayor colaboración y diálogo.

En las páginas siguientes, se registraron los hechos más relevantes de este proceso y la percepción de los diferentes actores sobre estos cambios. Para ello, se entrevistó a dirigentes sindicales de las distintas divisiones que componen Codelco, a líderes con cargos nacionales, a ejecutivos y trabajadores. Se privilegiaron estas fuentes, con el objetivo de recoger las discrepancias y las diversas perspectivas que existen al interior de la Corporación respecto de las transformaciones.

Además, se incluyeron las opiniones de expertos en el área laboral.

Una de las dificultades en el desarrollo de la investigación fue el acceso a algunas fuentes. Entre ellas, el presidente ejecutivo de Codelco, Juan Villarzú y el presidente de la FTC, Raimundo Espinoza, con quienes, a pesar de varios intentos, no fue posible conversar.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sindicales de Codelco Chile tienen su origen a principios de siglo XX, cuando comenzó la explotación industrial del metal rojo en manos de compañías norteamericanas que abrieron la era de lo que se ha denominado la Gran Minería del Cobre.

Hasta antes de la llegada del inversionista estadounidense William Braden a las minas El Teniente y Fortuna, en 1905, la extracción de este mineral se realizó artesanalmente en puntos dispersos a lo largo del país. Los mineros del cobre, por tanto, pudieron comenzar a organizarse sólo desde esa fecha en adelante.

El nacimiento de estas entidades sindicales está inmerso en el mismo contexto del movimiento obrero de Chile, en un proceso de toma de conciencia que encuentra sus antecedentes en el siglo XIX: en la industrialización, el surgimiento de la denominada 'cuestión social' y en la respuesta popular frente a este fenómeno, canalizada a través de iniciativas impulsadas por sectores políticos y por la Iglesia Católica.

No obstante, su desarrollo tiene matices que lo diferencian del resto de las organizaciones del país debido a las propias características de la actividad económica, entre ellas, su relevancia en la economía nacional.

La minería cuprífera levantó sus faenas en torno a los yacimientos ubicados en lugares inhóspitos y alejados de la urbe. Los trabajadores llegaron hasta estos centros con la promesa de obtener mejores remuneraciones que compensaran el sometimiento a precarias condiciones. Las compañías erigieron campamentos, viviendas, escuelas, centros hospitalarios, culturales y deportivos. Establecieron un sistema paternalista, en

el que se le entregaba al trabajador desde los insumos más básicos hasta los más suntuarios. Ello significó, además, disciplina y control para el minero, a través de una estricta normativa de la Administración.

Fue así como se gestó al interior de estos circuitos una cultura cerrada con características muy particulares. El sociólogo Manuel Barrera habla de *enclaves* en los que se dio una forma de vida que influyó desde los aspectos laborales hasta los más cotidianos. “Una cultura donde se desarrollaron conductas típicas y la formación de un grupo relativamente homogéneo y cohesionado, a pesar de las diversas especializaciones requeridas por el trabajo”¹.

Bajo estas características los estudiosos del tema explican la combatividad de los trabajadores del cobre, la fortaleza y unidad que se dio en un contexto de aislamiento geográfico, donde los sindicatos pasaron a ser referentes de autoridad adquiriendo un poder- según explica Barrera- paralelo al de la empresa.

Las tres principales divisiones que componen hoy Codelco Chile tienen un pasado de setenta y cinco años en manos de compañías extranjeras: El Teniente, Chuquicamata y Potrerillos, actualmente Salvador. La creación de la División Andina, en cambio, data de 1970, producto de una asociación del gobierno de Chile y la empresa estadounidense Anaconda Company.

A pesar de sus distintas realidades y estilos de administración, debieron coordinarse en 1976 cuando se creó la Corporación Nacional del Cobre, luego de la nacionalización del metal en 1971.

Pero el proceso de unificación de las organizaciones sindicales de la Gran

¹ Barrera, Manuel. El conflicto obrero en el enclave cuprífero. Pág. 49. Editado por Instituto de Economía y Planificación, Universidad de Chile. Chile. 1973.

Minería viene de mucho antes. Después de varios intentos fallidos, en 1951 se formó la Confederación de Trabajadores del Cobre (CTC) que en sus primeros años funcionó fuera de la legalidad.

La CTC logró proyectarse como una entidad de gran liderazgo, cuyas luchas y resultados la hicieron pasar a la historia como una agrupación poderosa e influyente. Con más o menos protagonismo, según la interpretación de distintos historiadores, la Confederación contribuyó a que se concretara la nacionalización del cobre.

En la década de los '80, la CTC lideró las primeras protestas nacionales contra el régimen militar de Augusto Pinochet, contribuyendo con ello al despertar de la sociedad civil frente a este período represivo.

Hacia 1990, la CTC pasó a ser Federación (FTC) debido a que el número de entidades asociadas quedó bajo el nivel requerido legalmente para constituir una Confederación. Esto, por la fusión de varios sindicatos.

Codelco inició una serie de modificaciones a principio de los '90 con la urgencia de modernizarse, responder a los nuevos tiempos y salir de la mira de quienes ansiaban su privatización. Los cambios han sido administrativos, de gestión en los procesos productivos y también en lo relativo a las relaciones laborales.

A pesar de los conflictos que se han registrado entre trabajadores y empresa, las partes han establecido una Alianza Estratégica que ha determinado el marco en el que se han llevado a cabo las transformaciones de los últimos años.

Se trata de un modelo de relaciones colaborativas, similar al europeo, donde empleador y empleados se sientan a dialogar antes de pasar a la confrontación.

Para ello, tanto el mundo sindical como la empresa, han debido avanzar inhibiendo los roles antagónicos que tradicionalmente los han mantenido separados, en

búsqueda de espacios de convergencia para sus intereses. La máxima en los últimos diez años ha sido: competitividad, productividad y eficiencia, pero junto a los trabajadores.

Las condiciones laborales en la era globalizada han sufrido diversos cambios, entre ellos la 'precarización del empleo'. Frente a este problema las propias entidades sindicales reconocen su débil desempeño y su magra posibilidad de acción.

En ello coincide el historiador Augusto Samaniego, investigador del movimiento obrero y los sindicatos en el país. "En todas partes el sindicalismo está a mal traer porque el funcionamiento del capitalismo contemporáneo atomiza el trabajo y va en desmedro de las relaciones de fuerza entre sindicatos y empresa", argumenta.

El ministro del Trabajo Ricardo Solari, también reconoce la disminución de la influencia del sindicalismo en nuestro continente y atribuye este fenómeno a los efectos brutales de las dictaduras respecto a los líderes y las organizaciones. A este factor agrega las profundas transformaciones económicas de la actualidad y la distribución desigual del poder entre trabajadores y empresa.

La clase dirigente tiene plena conciencia de la situación y reconoce, en alguna medida, que aún no ha podido formular respuestas eficientes frente a un panorama que cambia a una velocidad mucho mayor que la capacidad de respuesta.

En este contexto, las modificaciones al interior de Codelco resultan interesantes e incluso excepcionales, pues pese a que se han implementado algunas iniciativas similares en otras empresas, la Corporación ha sido pionera en la materia llevando a cabo una Alianza Estratégica, profundizada posteriormente en el denominado Proyecto Común de Empresa.

El presente trabajo es un acercamiento a esta experiencia con el objetivo de

entender el proceso por el que ha atravesado Codelco, cuáles son las condiciones que lo han permitido, por qué se ha producido y qué percepción tienen los dirigentes y los trabajadores sobre las transformaciones.

La hipótesis de este reportaje plantea que los cambios en las relaciones laborales dentro de la Corporación Nacional del Cobre se han dado sólo en el nivel cupular de la dirigencia, esto es, entre quienes ocupan los cargos más altos en la estructura de la Federación de Trabajadores del Cobre y, por tanto, participan directamente en los lineamientos generales del movimiento.

La siguiente investigación también pretende explorar en qué medida estas iniciativas, más allá de su evaluación, pueden trasladarse al resto de las organizaciones del país.

Para ello, se ha optado por un trabajo descriptivo de los hitos más relevantes de la historia del movimiento sindical del cobre desde 1990 y el registro de todo el proceso.

La metodología utilizada consistió en entrevistas a los actores fundamentales del período y a especialistas en el tema, y en la búsqueda de archivos de prensa y distintos documentos para respaldar la reconstrucción de la historia y los análisis elaborados.

CAPÍTULO I
EL FANTASMA DE LA DEMOCRACIA

Privatizar que el mundo se va a acabar

Si el enemigo común durante el régimen militar de Augusto Pinochet fue la represión, que mermó sistemáticamente las organizaciones sindicales, el advenimiento de la democracia trajo uno más sutil pero igual de temible: la consolidación del libre mercado.

Durante los gobiernos de la Concertación el neoliberalismo terminó de extender sus brazos, dejando bajo un manto de incertidumbre la estabilidad laboral, amenazada por los conceptos pilares de la era globalizada.

Al menos así lo vivió un sector de los trabajadores, viendo cómo los nuevos invitados -competitividad, productividad y eficiencia- cuestionaban los sistemas de gestión, los costos y la dotación de los negocios del Estado.



Se instaló con ello la discusión sobre las privatizaciones y en el centro, Codelco-Chile, la joya más codiciada por los detractores ideológicos de las empresas

estatales.

Paralelo a la discusión técnica surgió el debate político. La vuelta a la democracia se tradujo en la posibilidad de volver a pensar y a decidir sobre el destino de la máxima riqueza del país. Vinieron así las evaluaciones y la decisión histórica de nacionalizar el cobre, tomada en 1971, fue sometida a examen. Ahí estaban los partidos. Los grupos más ligados a la derecha política y defensores del esquema neoliberal enarbolaban la idea de que había que privatizar todo lo que fuera privatizable para aumentar los recursos del fisco. La Concertación y los sectores más cercanos a la

izquierda, abogaban por el carácter estratégico de Codelco y la importancia de mantenerlo en manos del Estado. El subsecretario de Minería, Iván Valenzuela reafirmaba, en un seminario denominado 'La Inversión en el Futuro de Codelco', en 1993, que la privatización de la Corporación no era parte de la agenda del gobierno: “Si el día de mañana alguno de los que plantean la privatización de Codelco puede realizarla, se hará y el precio de Codelco será más alto. Pero como gobierno planteamos una buena empresa del Estado, que sea capaz de transformar eficiente y productivamente los recursos que el país ha puesto en sus manos”.²

En el mismo encuentro, organizado por el Colegio de Ingenieros, el presidente de la Sociedad de Fomento Fabril de la época, Hernán Briones, indicaba que frente a los problemas de la Corporación el único camino real era privatizar y el Vicepresidente de Desarrollo de Codelco, Jorge Bande, proponía la consolidación de una estructura efectivamente descentralizada bajo un esquema de holding.

En tanto, el economista Eduardo Aninat declaraba en el 'Tercer Seminario del Proyecto Chile': “...En este momento histórico no hay argumentos económicos de peso para justificar la propiedad estatal de Codelco”.³

Lo que sentenciaron las cifras

Un hecho objetivo dio vuelo a esta controversia. Las cifras mostraban la disminución del aporte de Codelco al fisco: En 1990 llegaba a mil 570 millones de dólares, bajando a 870 en 1991 para repuntar levemente a 921 en 1992⁴.

En 1990, la primera administración concertacionista, encabezada por el presidente ejecutivo Alejandro Noemi y el vicepresidente ejecutivo de Operaciones

² El Diario. Chile. 8 de enero de 1993.

³ IBID.

Máximo Pacheco, realizó un primer diagnóstico de la empresa, destinado a sondear el estado mineralógico de Codelco y su estructura organizacional.

Según narra el subgerente corporativo de Relaciones Laborales y Calidad de Vida Jorge Álvarez, las primeras conclusiones dejaron al descubierto la insuficiencia de las estrategias de desarrollo seguidas en la década de los '80.

Se habían explotado los recursos sin realizar ninguna reposición minera; se carecía de políticas ambientales que previeran la contaminación de los campamentos, lo que casi derivó en dumping social⁵; los planes inversionales eran a corto plazo, pues dependían del presupuesto que destinara Hacienda anualmente y no había una estrategia orientada a las personas, sino un sistema de compensaciones, donde se incentivaba al trabajador con bonos para cumplir las metas productivas.

Se determinó que la organización era gigantesca, lenta para adaptarse a los cambios del entorno y muy burocrática. Se identificó una sobredotación de personal y una estructura que operaba con un sistema de delegación inversa. "La gente no hacía uso de sus facultades en niveles organizacionales e iba delegando hacia arriba la toma de decisiones y eso respondía a un direccionamiento muy vertical", sostiene Álvarez.

Por otra parte, se detectaron relaciones laborales muy estratificadas, que generaban alta distancia social. El Rol E, correspondiente a los ejecutivos de mayor nivel, era muy lejano al Rol A, conformado por los profesionales. Lo mismo sucedía con el Rol A y el B, que incluía a los técnicos, los que a su vez estaban separados del

⁴ Dirección de Planificación de Codelco – Chile citado en Álvarez, Jorge. Tesis para optar al grado de Magister en Cs. Política: "Codelco Chile y sus organizaciones sindicales en la política nacional durante los últimos 20 años". Pág. 64. Universidad de Chile. Chile. 1994.

⁵ Se habla de "dumping" social cuando la mayor competitividad de una empresa en los mercados mundiales es, en gran parte, resultado de salarios muy bajos, niveles de protección social muy débiles y condiciones muy desfavorables para sus trabajadores.

extinguido Rol C, de los operarios, correspondiente al nivel más bajo de la organización. Otra característica fundamental fue la confrontación y el conflicto que marcaban la relación entre la Administración y los trabajadores.

El Ministerio de Minería, en 1992, encargó a ocho centros de estudio de distintas tendencias un análisis de los principales problemas y soluciones para Codelco. Los resultados coincidieron en varios puntos, entre ellos, en la necesidad de descentralizar la Corporación para darle un dinamismo más apegado a los criterios de los mercados.

En un encuentro realizado en Punta de Tralca, el Instituto de Economía de la Universidad Católica, la Universidad Adolfo Ibañez, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile, la consultora Gémines, el



Centro de Estudios Avance, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de las Fuerzas Armadas, el Centro de Estudios del Cobre y la Minería, el Centro de Estudios Laborales y el Instituto Alejandro Lipstchuz expusieron sus resultados. Se constató que la idea de modernización generaba resistencia al interior de Codelco, por lo que se propuso capacitar a los trabajadores. El objetivo era lograr que los cambios no fueran percibidos como un factor de inestabilidad.⁶

A principios de los '90, los expertos aseguraban que la estrategia competitiva de la estatal estaba agotada, con una producción que había disminuido y con costos operacionales que se habían incrementado.

En 1992 Máximo Pacheco señaló: “A comienzos de la década de los '80, nuestra ventaja comparativa en relación a los competidores principales nuestros, que

⁶ El Diario. Chile. 29 de Noviembre 1992.

son los americanos, era de 40 centavos por libra; hoy día esa ventaja se ha reducido a cerca de centavos por libra. O sea, en 10 años, esta empresa, que tenía una clara ventaja comparativa en costos, prácticamente la ha perdido y, en consecuencia, ha perdido sus ventajas competitivas”⁷.

Con las primeras evaluaciones en mano se planteó de manera transversal la urgencia de reformular las estrategias y objetivos de Codelco e impulsar un proceso de modernización.

Uno de los primeros pasos fue la promulgación de la ley 19.137 durante el gobierno de Patricio Aylwin, que permitió la asociación de la estatal a capitales privados para la exploración y explotación de algunos yacimientos. Junto con ello quedó la posibilidad de traspasar a la Empresa Nacional de Minería las pertenencias mineras consideradas prescindibles para su desarrollo.

Golpeando las puertas de Noemi

Así como en todo el país, los primeros años en democracia fueron de variados ajustes dentro de Codelco. A la administración de Alejandro Noemi le correspondió impulsar una serie de transformaciones necesarias para la modernización de la empresa. Fue una etapa compleja. Por un lado, apremiaba la presión política externa y por otro la urgencia de estar a la altura de los competidores internacionales, a lo que se sumaba la resistencia del mundo sindical frente a los cambios que impactarían inevitablemente en las condiciones laborales.

Una de las primeras medidas que se tomaron fueron las llamadas

⁷ Máximo Pacheco: Visión del Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones sobre la Gestión de Recursos Humanos en Codelco Chile”; 26- 27 de Marzo de 1992. Pág. 2. Citado en Álvarez, Jorge. Tesis para optar al grado de Magister en Cs. Política. Codelco-Chile y sus organizaciones sindicales en la política nacional durante los últimos 20 años. Pág. 71. Universidad de Chile. Chile 1994.

'reconfiguraciones', destinadas a generar cambios en la estructura organizacional, a impulsar la 'polifuncionalidad' de los cargos y a disminuir los niveles y las jefaturas. Este 'aplanamiento' provocó malestar, especialmente entre los supervisores.

Se comenzaron a delinear planes de egreso masivo para reducir la sobredotación que se había diagnosticado. La iniciativa generó preocupación entre los trabajadores pero posteriormente se logró el acuerdo para la salida de cerca de seis mil personas con buenos planes de salud e indemnizaciones.

Otro aspecto difícil de abordar fue el de las 'externalizaciones' de las faenas o servicios que eran considerados poco competitivos en su desarrollo.

El conjunto de estos cambios tensionaron las relaciones entre el movimiento sindical de Codelco y la Administración, que realizaba una óptima gestión en el direccionamiento de la empresa, pero muchas veces, según plantea Álvarez, "tomando decisiones que sobrepasaban las inquietudes y las expectativas sindicales".

Los dirigentes recuerdan que en los tiempos de Noemi las puertas estaban cerradas para conversar. "El estilo de la administración de Noemi y Pacheco era autoritario, aunque ya estábamos en democracia", señala el ex presidente de la Zonal de Chuquicamata y ex consejero nacional de la FTC, Mauricio Cuello.

"Con ellos no se podía ni hablar" - dice Carlos Gómez- ex secretario general de la Federación de Trabajadores del Cobre.

El ex Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco y actual gerente general del Consejo Minero, Eduardo Loyola, coincide en que no había una comunión entre los ejecutivos de la época y la Federación. No obstante, agrega que el problema gravitante era la desconfianza en un período delicado, en el que se estaban restableciendo y normalizando los lazos luego del régimen militar. "A la administración de Noemi, le tocó

vivir un contexto distinto, tenían que llegar a un determinado objetivo, y no fueron capaces de incluir en ello a los trabajadores”, reconoce Loyola, y advierte, además, sobre la intransigencia por parte del mundo sindical. “Yo era subsecretario del Trabajo en ese tiempo, y la gente me decía que había luchado y que tenían que dársele todo. Pero la democracia significa responsabilidad y no significa que tu te llevas todos los beneficios”, sentencia.

Sobre este punto, Jorge Álvarez, sostiene que la habilitación del derecho a huelga en las negociaciones colectivas de Chuquicamata y Tocopilla, repuesto en 1990, derivó en varias movilizaciones durante los primeros años. “Fue la inercia de la forma de relacionarse y resolver los problemas que venía de antes la que se dio en esta etapa, y fue en ese entorno en el que se movió la primera administración”.



Asimismo, el gerente corporativo de Desarrollo de las Personas, Jaime Piña, afirma que Noemi y Pacheco tuvieron que hacerse cargo del esquema político del

tiempo, que ponía a empleados y empleadores en trincheras opuestas. “Tenemos que considerarla como una época de transición, con roces, paros y diferencias fuertes en algunas materias, que finalmente se sobrellevaron con altura de miras, lo que contribuyó a la democracia que se estaba restableciendo”, concluye.

Durante los cuatro primeros años de la década de los '90 se vivieron constantes 'tironeos' entre las partes. Sin embargo, se dieron algunos acercamientos que fueron antecedentes de los acuerdos logrados con posterioridad. Antes de ello, el movimiento sindical hizo su propio proceso de examen y reflexión.

La tradición sindical y el signo de los nuevos tiempos

La 'alegría' llegó en los '90 para las organizaciones sindicales del país, ligadas en su mayoría a los partidos de centro y de izquierda, pero con ella también la crisis que puso en jaque el discurso tradicional de los sindicatos.

El 'enemigo común', que cohesionó al movimiento durante el período de represión militar, había desaparecido y el discurso histórico de confrontación hacia los empresarios y el régimen totalitario se iba debilitando frente a una realidad que se despolitizaba y se entregaba a los brazos del individualismo, el consumo y “los signos de los nuevos tiempos”, sostiene el Jefe de la División de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo, Patricio Frías.

El conflicto y la movilización que marcaron la historia de las agrupaciones de los trabajadores, cuando en los primeros años del siglo XX el mundo obrero salía a la calle a exigir sus derechos, parecía poco competente frente a los lineamientos de la economía ya globalizada.

El contexto se hizo suficientemente exigente como para que los actores del

mundo sindical comenzaran a replantear el modo de relación con los empleadores. Las organizaciones respondieron desde sus posibilidades. En la Central Unitaria de Trabajadores se acentuó la división interna entre los representantes de la tradicional concepción confrontacional y quienes por primera vez, en el gobierno de Patricio Aylwin, decidieron sentarse a conversar con el empresariado.

Frías explica que fue la visión del presidente de la CUT de ese tiempo, Manuel Bustos, la que mantuvo unido al movimiento y le permitió dar algunos pasos de acercamiento entre empleadores y empleados. “Con el liderazgo de Bustos, se logró mantener la unidad interna que ya estaba tensionada por las diferencias de los sectores comunistas y concertacionistas, y se firmaron algunos convenios con la Confederación de la Producción y el Comercio”. Con ello, por primera vez en la historia de Chile, el sindicalismo reconoció la legitimidad de la empresa”, afirma.

No obstante, la tensión entre empresarios y trabajadores ha permanecido a través de los años, así como las diferencias al interior de la CUT. Esta situación, a juicio de Frías, ha debilitado los diálogos tripartitos central- empresarios- gobierno.

De la Confrontación a la Colaboración

Por un espíritu vanguardista o por una necesidad vital de adaptarse a los cambios, el movimiento sindical de Codelco, organizado en la Federación de Trabajadores del Cobre, buscó nuevas alternativas para enfrentar la década de los '90.

Su tradición histórica había corrido a parejas con la del resto de las organizaciones del país, al menos en el estilo de acción reivindicativa, donde el conflicto aparecía muchas veces más como una opción ideológica que como un mecanismo efectivo.

En 1990, los trabajadores del cobre venían saliendo también de la inmovilidad impuesta durante las dos décadas anteriores. Hacia 1980 el mundo sindical había logrado recomponerse y reanudar su actividad de manera clandestina, encabezando en 1983, las primeras protestas nacionales contra Augusto Pinochet. Su protagonismo en estos hechos fue clave en la recuperación de la democracia, pues preparó el camino para que los partidos políticos se rearticularan y volvieran al centro del escenario en la segunda mitad de los ochenta.

La lucha que los unió en este período también había desaparecido para los dirigentes de la estatal, en tanto volvían a funcionar las organizaciones, las instituciones y la sociedad que iniciaba otra etapa de cara al nuevo contexto.

La modernización de Codelco ya estaba encima y el movimiento sindical empezaba a prever el impacto que tendría la consolidación de una empresa más competitiva en los puestos de trabajo. Más aún, cuando se había diagnosticado una sobredotación de personal, incrementada en 1990 con la reincorporación de quienes fueron exonerados durante el régimen de Pinochet.

La dirigencia inició un proceso introspectivo, explorando formas para abordar el problema. Frente a esta realidad, la información y la preparación surgieron como respuesta.

“Hace quince años el dirigente sindical tenía una sola pelea, que era luchar contra la dictadura”, dice Duncan Araya, ex tesorero nacional de la FTC. “Cuando termina este proceso, el mundo se empieza a globalizar y tú ya no tienes que pelear con Pinochet sino con el modelo económico y la globalización. Para eso tienes que prepararte; ya no te sirve tirar piedras y patear puertas”, explica.

“Hace quince años - prosigue- al trabajador no le importaba saber a cuánto estaba

la libra de cobre, pero después sí, porque ya se había entregado la Escondida y Codelco era la guinda de la torta que seguía en manos del Estado y todo el mundo quería comérsela y hacerla improductiva e ineficiente”. Esta percepción se acrecentaba con la incursión de las mineras privadas que habían irrumpido a fines de los '80 y principios de los '90.

Según plantea Eduardo Loyola, actual gerente general del Consejo Minero y ex vicepresidente de Recursos Humanos en Codelco (1994 - 2000), los nuevos proyectos pusieron un marco de medición en la frontera de la Corporación del Cobre. “El movimiento sindical se daba cuenta que, a diferencia del pasado donde eran las estrellas de la economía, había ahora otras empresas como Mantos Blancos, La Disputada y La Escondida, y que el modelo de gestión de la minería privada, en cuanto a productividad y competitividad, pasaba a ser un parámetro de comparación frente a las prácticas añejas de Codelco, que habían servido para un determinado período pero que en esas circunstancias ya no cuadraban”, afirma.

A ello se sumaba la realidad que estaban viviendo otras empresas del Estado. “Uno podía percibir lo que estaba pasando con otros amigos de ruta”, dice Mauricio Cuello. “Los viejos del carbón por ejemplo, con el advenimiento de la democracia, se les dejó sentir toda su problemática, por eso es que las organizaciones sindicales se empezaron a preocupar de darle viabilidad a Codelco y a todas sus divisiones”.

La Federación de Trabajadores del Cobre tomó conciencia del proceso de agotamiento de los yacimientos mineros y entendió la urgencia de maximizar la producción, bajar los costos y desarrollar nuevos minerales. Estos aspectos no tuvieron ningún incentivo en el período militar.

Los dirigentes debatieron al interior de su organización cuáles serían las líneas a

seguir y comenzaron a interiorizarse sobre los procesos de reestructuración que venían. “Si no nos metíamos en el proceso - dice Araya- la máquina iba a pasar por sobre el mundo sindical”.

Fue así como en el Congreso de Caldera de 1993 se establecieron los primeros criterios de lo que sería la estrategia de la organización para negociar. Tal como en 1983 en el Congreso de Punta de Tralca se definiera la postura de la Confederación frente a la situación política del país, el de Caldera, según recuerda Cuello, marcó un hito porque estableció el modo de relación con la Administración.

Desde la década de los '70, las ideas de diálogo y colaboración se habían incorporado en las prácticas sindicales europeas por sobre el sistema de producción 'taylorista'. La concepción racional del trabajo, en la que el asalariado vale, en tanto su capacidad de adaptarse a las tareas requeridas y no por su condición de sujeto, fue desplazada por una visión que enfatizaba en el recurso humano.

En Chile, este debate apareció recién hacia 1990 entre algunos dirigentes del cobre que empezaron a barajar la posibilidad de sentarse a conversar con el empleador antes de asumir una postura confrontacional en los conflictos.

En el Congreso ordinario de Caldera fue escogido presidente de la FTC Raimundo Espinoza, figura que ha sido la cabeza visible de todo el proceso de cambio en el mundo sindical del cobre. Su debut fue el paro destinado a frenar las externalizaciones que la administración de Noemi comenzaba a implementar.

El paro por las externalizaciones

Con la sensación de ir quedando abajo de las transformaciones de la empresa, la Federación de Trabajadores del Cobre preparó su primera muestra de fuerza con un

paro general de media hora en Mayo de 1993.

Sin tener certeza de la solidez del movimiento, luego de casi dos décadas de desarticulación se paralizaron las actividades en todas las Divisiones, excepto en Andina que se encontraba afectada por un gran temporal y la salida del río Aconcagua.

“En la Casa Matriz - comenta Carlos Gómez, secretario general de la FTC en esos años- estaban por primera vez parados los administrativos de cuello y corbata”.

La movilización dejó 24 trabajadores despedidos en Chuquicamata, los que posteriormente fueron reincorporados.

Las interpretaciones que se hacen de este conflicto son variadas. Para los dirigentes de la época fue un movimiento exitoso, una advertencia a la Administración de que la Federación no estaba dispuesta a ser avasallada en sus derechos y en las conquistas obtenidas.

“Fue un paro muy duro. Con él se mostró que era un movimiento que tenía fuerza, que no se estaba bromeando y que era serio a la hora de buscar propuestas”, argumenta Mauricio Cuello.

“Esta fue una gran demostración de fuerza”, relata Gómez. “Nosotros no sabíamos realmente qué poder teníamos, ni cuáles habían sido los efectos de la represión de la dictadura en el movimiento sindical, pero aquí quedó claro que podíamos paralizar la empresa a nivel nacional”.

Para algunos ejecutivos, por el contrario, el movimiento no alcanzó tal éxito sino más bien fue un fracaso que determinó que el sindicalismo abandonara su



característico tono confrontacional. Lo cierto es que tras esta paralización se suspendió temporalmente el proceso de externalización y se firmó un acta bipartita el 28 de mayo de 1993.

La directiva de la FTC recurrió al Presidente de la República Patricio Aylwin. Acudieron a una primera reunión, preocupados por las dificultades y por la magra capacidad de respuesta que veían de la Administración frente a sus solicitudes.

En la ocasión, el mandatario habría preguntado si la intención de la dirigencia era pedir la cabeza de Noemi. La respuesta de Raimundo Espinoza, según testifica Gómez fue: “Nosotros no venimos a pedirle la cabeza de nadie, usted es Presidente de la República y usted es quien designa. Lo que sí queremos decirle, es que cuando los dirigentes no sirven, los trabajadores los cambian”.

Según Gómez, ese diálogo y ese encuentro fueron claves para comprometer a Aylwin en una mediación con las máximas autoridades de Codelco para que llegaran a acuerdo con el mundo sindical.

El 2 de septiembre de 1993 se firmó el primer documento entre Administración y trabajadores, denominado 'Compromiso con el futuro y la modernización de Codelco', en el que se garantizaba la participación de la FTC en las transformaciones de la empresa, especialmente en lo relacionado a las dotaciones y externalizaciones.

El acuerdo estableció que la implementación de planes de egreso voluntarios se realizarían en conjunto y que se compatibilizaría el desarrollo de la Corporación con la estabilidad laboral⁸. Además, se decidió concretar las externalizaciones que ya estaban licitadas al 5 de agosto de ese año y se convino que las nuevas se harían con una evaluación previa de costos, calidad y eficiencia. También se comprometieron a

implementar un programa de trabajo, enmarcado en un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de integrar a los distintos estamentos en la tarea común de hacer de la Corporación una empresa estatal altamente eficiente y competitiva en los mercados internacionales. Para aportar antecedentes al trabajo se pusieron en marcha Comisiones Divisionales junto con la Casa Matriz, las que estuvieron coordinadas por una Comisión Técnica Central.

Por otra parte, se ratificaron los acuerdos asumidos en el acta bipartita del 28 de mayo de 1993. Alejandro Noemi señalaba a la prensa: “El citado acuerdo inaugura un nuevo estilo y forma de trabajo que se traducirá en declaraciones bipartitas más frecuentes de lo que se cree”⁹.

Raimundo Espinoza, presidente de la Federación, indicaba: “El acuerdo suscrito el viernes marca un hito en las relaciones laborales de la empresa”.¹⁰

A partir de este documento se realizó un diagnóstico a cargo de un grupo de especialistas, representantes de ambas partes, que fue financiado por la Corporación. El análisis corroboró las conclusiones de la primera investigación realizada en 1990: La minera estatal requería con urgencia una inyección de recursos, luego de que su inversión estuviera paralizada durante 17 años.

“Fue una experiencia inédita en el país” cuenta Gómez. “Nosotros sabíamos que no podíamos hacer nada sino teníamos a alguien que viera temas como la rentabilidad, la competitividad, los precios del cobre a nivel internacional”.

“Este fue una señal de inicio - cuenta Loyola- en la suma de todos los hechos que construyeron la Alianza Estratégica posteriormente”.

⁸ “Compromiso con el Futuro y la Modernización de Codelco Chile”. Codelco Chile. Septiembre de 1993.

⁹ El Diario, 3 de septiembre de 1993.

¹⁰ Ibid.

Reconfiguraciones en Chuquicamata

Una de las primeras experiencias de trabajo conjunto fueron las 'reconfiguraciones' en Chuquicamata, realizadas a partir de 1993. Bajo un clima que propiciaba mayor participación de los sindicatos en los procesos, se implementó una Comisión Empresa-Trabajadores sobre jubilaciones y egresos en la Zonal.

Se realizó un análisis de la dotación en todas las áreas y se determinó con cuánta gente se podía funcionar. "Comprobamos - dice el ex dirigente Duncan Araya- que los costos eran altísimos, que la dotación era espectacular y que efectivamente, como señalaban distintos sectores económicos y políticos, teníamos problemas de productividad".

Para reducir la planta se programaron jubilaciones en condiciones excepcionales, que significaron costos adicionales en los primeros años pero ganancias después, tanto para la Administración como para los trabajadores.

Los dirigentes sindicales evalúan este proceso positivamente, pues sostienen que dicha negociación ayudó a la División a salir de la baja productividad, al trabajador a subir su salario y al jubilado obtener un buen plan de retiro. "Si uno aplica las tendencias en recursos humanos se aplicó el ganar ganar: Ganó la administración, ganaron los trabajadores que se fueron y los que quedaron porque fueron recompensados por la mayor carga laboral", aclara Cuello.

Pero las 'reconfiguraciones' en Chuquicamata no estuvieron exentas de dificultades. Un sector de la dirigencia no estaba disponible para este tipo de negociaciones. Se dieron aquí las mismas discusiones y preguntas que se enfrentaban a nivel nacional: ¿Se abandonaba la postura confrontacional? ¿Se asumía el desafío de participar en la gestión de la empresa? Y en definitiva ¿Qué se lograba sentándose

a la mesa a conversar con el empleador?

El debate inicial sobre los fundamentos de la Alianza Estratégica fue básicamente conceptual. Por ello, la experiencia de las 'reconfiguraciones' en Chuquicamata sirvió para mostrar materialmente a los trabajadores en qué consistían los cambios.

El Davilazo

En 1994, cuando Codelco Chile concentraba toda su energía en las transformaciones modernizadoras, ocurrió un hecho que puso en riesgo, temporalmente, el esfuerzo que la Corporación venía realizando.

El 26 de enero de ese año se destapó uno de los escándalos financieros más grandes de la historia, después de que se detectara la pérdida de aproximadamente 215 millones de dólares en operaciones de venta de cobre a futuro, en manos del operador Juan Pablo Dávila.

La prensa dedicó páginas y reportajes completos para detallar la situación y el supuesto desorden que se deducía de ellas.

Al interior de Codelco los ánimos decayeron. En las afueras de las dependencias de la Casa Matriz, ubicada en Huérfanos con Teatinos, se agrupaban transeúntes que manifestaban su repudio por lo sucedido, incluso lanzando huevos en algunas ocasiones. "Existía la percepción en la opinión pública de que éste era un robo en el que había más gente involucrada", narra Jaime Piña, gerente corporativo de Desarrollo de las Personas. "Eso bajó la

Instituto Libertad: "Hay Que Racionalizar Codelco"

- En un análisis sobre las cuantiosas pérdidas detectadas en los últimos días, el centro de estudios vinculado a RN asegura que la Corporación le está significando crecientes costos al país.
- Preciso que entre 1990 y 1993 Codelco dejó de entregar unos mil millones de dólares al fisco.

En un documento de análisis sobre las dispendiosas operaciones financieras que derivaron en una millonaria pérdida para Codelco, el Instituto Libertad llegó a concluir que dicho episodio hace cada vez más urgente la necesidad de racionalizar y modernizar la gestión de la principal empresa pública del país.

El documento enfatiza que ésta es una de las principales razones de por qué Codelco entre 1990 y 1993 dejó de entregar al fisco unos 1.000 millones de dólares. La compañía, que en 1989 aportaba el 15,5 por ciento de los ingresos tributarios, sus aportes que representaron apenas el 1,5 por ciento, lo que significa que el peso del financiamiento público está creciendo crecientemente en los contribuyentes.

En los aspectos antes reseñados es donde radica, a juicio del centro de estudios, la trascendencia que tiene para el país la ineficiente gestión de la mayor empresa del Estado. "La necesidad de su racionalización y modernización es cada día más evidente y también de

**Por Pérdidas en Comercialización:
Supervisores Culpan a Ejecutivos de Codelco**

• Trabajadores señalaron que resulta "vergonzoso" que se destruyan tan fácilmente los esfuerzos desplegados para abaratar los costos de producción.

de su funcionamiento presu- ba que la administración de

moral de muchos. Por eso tuvimos que trabajar para subirle el ánimo al personal”, finaliza.

Las relaciones internas también se vieron afectadas. La Federación de Supervisores de Codelco sacó un comunicado de prensa donde señalaba: “Resulta vergonzoso comprobar que la declaración de venta de nuestro cobre destruya tan fácilmente todos los esfuerzos que hemos desplegado los trabajadores para abaratar los costos de producción”¹¹.

“Las repercusiones estuvieron relacionadas con tres elementos”, explica el subgerente corporativo de Relaciones Laborales y Calidad de Vida, Jorge Álvarez. “Primero con la pérdida

económica con escándalo público. En segundo lugar, se cuestionó el sistema de supervisión y de control dentro de una empresa de gran magnitud y, tercero, se produjo un problema político, porque los sectores de oposición al gobierno de la época solicitaron la privatización de la estatal, debido al daño que se le había causado al país”.

Se argumentaba a través de los medios que el gran tamaño de la Corporación propiciaba este tipo de irregularidades, en las que un funcionario había transgredido



todas las normas internas sin la sospecha de las jefaturas. Con ello se puso en duda todo el sistema de control de la empresa.

El mundo parlamentario pedía la renuncia del presidente ejecutivo y del ministro

de Minería, Alejandro Hales, mientras las voces que se levantaron a principios de los '90 en pro de la privatización de Codelco, se transformaron en gritos encendidos, condenatorios, lapidarios, encontrando fundamentos en estos hechos para enarbolar nuevamente el debate privatizador.

El presidente de la Sociedad Nacional de Minería de la época, Walter Riesco, declaraba a 'El Diario Financiero' que el gobierno no había tenido la voluntad de llevar adelante una modernización de Codelco y proseguía señalando: “Yo creo que la privatización de Codelco es algo que se va a dar definitivamente, pero tiene que pasar necesariamente por una racionalización de la empresa estatal”¹².

¹¹ El Diario. Chile 27 de Enero de 1994.

¹² Ibid.

CAPITULO II
LA ALIANZA ESTRATÉGICA

San Juan Villarzú: “Yo no soy sepulturero de Codelco”

“No hay mal que por bien no venga” dice el refrán popular y así lo vivieron los trabajadores de Codelco, luego del devastador 'davidazo'.

El escándalo financiero finalmente adelantó la salida de su presidente ejecutivo, Alejandro Noemi y de toda la alta administración. Un hecho que los dirigentes señalan como clave para progresar en las relaciones al interior de la empresa. “El llamado 'davidazo' - recuerda el ex secretario de la FTC Carlos Gómez- dentro de todo lo malo nos hizo



un regalo, porque le costó el puesto a Alejandro Noemi y a Máximo Pacheco. El gobierno nombró como nuevo presidente ejecutivo de Codelco a Juan Villarzú, quien en una actitud completamente diferente a la administración anterior, se mostró dispuesto a conversar con el mundo sindical”.

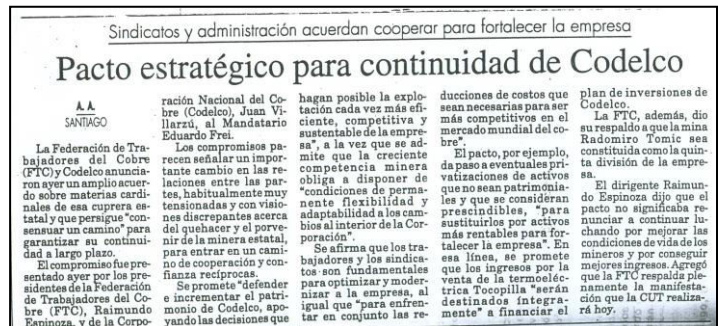
Juan Villarzú, ingeniero comercial de la Universidad de Chile, pasó a ser en este período un personaje al que la prensa y también quienes trabajaron con él, definieron como un hombre de reconocida habilidad para establecer acuerdos y alianzas. Respaldan esta idea su llegada a Codelco en un momento crítico como el que se vivía en 1994 dentro de Codelco, su posterior nombramiento como ministro secretario general de la Presidencia durante el gobierno de Eduardo Frei y su regreso a la Corporación en 2000 para impulsar el Proyecto Común de Empresa.

El presidente de la Federación de Trabajadores del Cobre, Raimundo Espinoza lo ha descrito como una persona obsesiva con sus metas, pero llana a escuchar.

Hay coincidencia en los distintos estamentos en que Villarzú infunde

confiabilidad. “Si uno habla con los dirigentes de base o con los trabajadores, todos opinan que es un hombre que inspira confianza”, dice Bismarck Robles, vicepresidente de la FTC y representante de los trabajadores en el Directorio de Codelco. “El gran mérito de él es que se creyó el cuento de un Codelco estatal y de la participación de los trabajadores. Y eso, todos lo saben”.

Para el subgerente corporativo de Relaciones Laborales, Jorge Álvarez, Villarzú es el líder de un proceso de cambio y no sólo de un pacto de gobernabilidad. “La figura de Villarzú es importante porque encarna ciertos valores para la gente, que



hace que sea posible este proceso: El valor de la confianza, de la fidelidad en las cosas que se dicen y se hacen, el valor de la credibilidad entre lo que dice el líder y quienes lo escuchan”, argumenta. Estas características fueron las que le abrieron las puertas dentro del mundo sindical.

“Yo no soy sepulturero de Codelco: O trabajamos juntos o yo no soy presidente de esta empresa”, expresó Villarzú en su primer encuentro con la FTC, según recuerdan dirigentes del Consejo Directivo Nacional.

Con esta actitud el recién llegado economista asumió la presidencia y recibió la 'Propuesta Nacional de los Trabajadores del Cobre', que había sido elaborada mientras se llevaba a cabo el diagnóstico, acordado con la empresa en 1993.

En este documento se plantearon soluciones para realizar un proceso de modernización que fuera eficiente, pero no por eso desfavorable en lo laboral.

El nuevo presidente ejecutivo se mostró de acuerdo con el 90 por ciento de la

propuesta y se dispuso a discutir las diferencias en un contexto donde el 'davidlazo' había dejado la premura de demostrarle al país que su principal activo podía transformarse en un negocio rentable y competitivo.

“Este fue - dice el ex vicepresidente de Recursos Humanos, Eduardo Loyola- el puntapié inicial para un nuevo estilo de gestión, en el que las cosas se van a hacer, en lo posible, dentro de un marco de entendimiento con el movimiento sindical y no en un estilo de confrontación y de choque”.

La segunda Nacionalización del Cobre

Las organizaciones sindicales son definidas por los teóricos como 'grupos de interés', debido a que su finalidad esencial consiste en la defensa de objetivos particulares comunes.

Cuando un grupo de interés influye sobre los cargos de gobierno, los partidos políticos y el ámbito público, traspasando su rol propiamente corporativo, se transforma en un grupo de presión¹³.

Desde esta perspectiva el movimiento sindical del cobre se habría movido en la esfera propia de sus reivindicaciones, desplegando su accionar hacia el escenario público, según la coyuntura política lo habría requerido¹⁴.

Es así como en 1971 la entonces Confederación de Trabajadores del Cobre tuvo un rol activo en la nacionalización de la principal riqueza del país. Así también actuó en la década de los '80, encabezando las protestas nacionales contra el régimen militar.

Frente al nuevo contexto de los '90, la FTC concentró su acción en una férrea

¹³ Barría, Jorge. Breve Historia del Sindicalismo Chileno. Pág. 40.INSORA, Facultad de Cs. Económicas de la Universidad de Chile. Chile. 1967.

¹⁴ Álvarez, Jorge. Tesis para optar al grado de Magister en Cs. Política: Codelco Chile y sus organizaciones sindicales en la política nacional durante los últimos 20 años. Pág. 94.Universidad de Chile. Chile. 1994.

defensa de los derechos e intereses de sus asociados, que iría en una dirección más elaborada, más técnica y con planteamientos concretos.

La motivación de la Federación estuvo relacionada con aspectos internos de la empresa que se preveía repercutirían en las condiciones de trabajo. Por otra parte, el logro de estos objetivos tenía implicancias directas en un tema que concernía al país completo.

Fue así como la llamada Propuesta Nacional de los Trabajadores puso su acento en el “significado y vigencia de la nacionalización del cobre”. Este documento fue presentado en Marzo de 1994, cuando recién asumía sus funciones el nuevo gobierno de Eduardo Frei Ruiz Tagle y sólo un par de meses después de que se produjera el escandaloso 'davidazo'.

De este debate se valió la FTC para resaltar su discurso que aludía tanto a sus intereses particulares como a lo que ellos presentaron como un bien superior de la nación.

Las primeras páginas del texto hacen referencia al caso Dávila, frente al que la Federación fijó su postura para distinguirse de los cuestionamientos, haciendo un llamado a la opinión pública a no confundir los temas. Expresando su categórico rechazo al tenor que había adquirido el debate, se denunció la “utilización oportunista y poco ética de estos sucesos lamentables, con el propósito de impulsar la privatización de Codelco-Chile”¹⁵.

La FTC defendió la permanencia del cobre en manos del Estado y argumentó que los potenciales compradores de Codelco serían empresas multinacionales; se recordó el privilegio tributario del que gozaban las grandes mineras privadas, lo que

haría perder ingresos a las arcas fiscales si se vendía la Corporación y se concluyó que “el verdadero dilema de Codelco no giraba en torno a temas de propiedad, sino que nacía de la ausencia de un modelo de desarrollo estratégico y de una gestión de excelencia que permitiera resolver las dificultades, restricciones y discriminaciones presupuestarias, tributarias e institucionales que asfixiaban su desarrollo”¹⁶.

Se analizaron, además, distintos aspectos técnicos de la empresa, como el rediseño organizacional de la Corporación, el desarrollo de una gestión estratégica, las externalizaciones, los costos, productividad y dotación, entre otras materias.

La Propuesta de los Trabajadores se convirtió en el primer acercamiento del mundo sindical al funcionamiento y administración de la empresa por medio del conocimiento y la información. Este documento constituyó una muestra de la capacidad de reflexión y construcción de planteamientos fundados, con los que los dirigentes de ese momento dieron un paso adelante para dialogar y participar activamente en las transformaciones, no sólo de Codelco, sino también del mundo entero.

En él reconocieron la necesidad de dar respuestas creativas a los nuevos tiempos pero reafirmando, a su vez, los principios fundacionales de solidaridad, unidad, autonomía y justicia social.

Este fue el embrión de la Alianza Estratégica, según reconocen trabajadores y ejecutivos. Aquí se acuñó el concepto básico de la nueva relación que se establecería con mayor plenitud en la administración de Villarzú, quien desde su llegada a Codelco manifestó su apertura al diálogo.

¹⁵ “Documento: Propuesta Nacional de los Trabajadores”. Marzo 1994.

¹⁶ Ibid. Pág. 4.

'Epístola de San Juan'

Así como la Propuesta Nacional de los Trabajadores fue el paso concreto de la FTC hacia la Alianza Estratégica, la denominada 'Epístola de San Juan' constituyó la muestra expresa de la Administración para avanzar en la misma dirección.

Aunque en 1994 los ánimos de ambas partes corrían en buena línea, en el mes de Mayo se produjo una movilización que puso a prueba el nuevo trato que se estaba implementando en la empresa.

Los trabajadores de El Teniente se tomaron la entrada de las faenas en Maitenes y paralizaron el acceso de buses y vehículos.

Según describe el subgerente de Relaciones Laborales, Jorge Álvarez, en la Casa Matriz se generó un debate respecto a cuál sería el modo de abordar el problema. “Se originó una discusión porque había sectores que insistían en el estilo anterior de gestionar y proponían desaforar a los dirigentes para dar una señal de fuerza”, recuerda. Pero la decisión de Villarzú fue en el sentido opuesto y finalmente se determinó dialogar con la Zonal.

Después de una reunión en la que los dirigentes, encabezados por Juan Órdenes, expresaron sus inquietudes respecto al futuro de la División y a la estabilidad laboral, el presidente ejecutivo respondió con una carta, apodada por los trabajadores como la 'Epístola de San Juan'. Ahí, Villarzú propuso la Alianza Estratégica como la clave de la modernización de Codelco. “Este documento - dice Álvarez- estableció una serie de fundamentos para las relaciones futuras de la empresa”. Entre ellos la colaboración, la construcción de las confianzas y el abandono de la postura confrontacional, como lo demuestra este extracto del texto:

“Estoy convencido que si trabajamos juntos vamos a salir adelante. Para

lograrlo, además de compartir objetivos, debemos ser capaces de construir confianza y lealtades entre nosotros. Debemos ser capaces de abordar y superar las discrepancias que inevitablemente surgirán, a través de un diálogo paciente, franco y respetuoso. Evitemos la tentación de imponer nuestros puntos de vista por la autoridad o la fuerza”¹⁷.

Aunque la 'Epístola de San Juan' se dirigió a tranquilizar los ánimos de un conflicto puntual, fue también una respuesta más amplia a las preocupaciones generalizadas entre los sindicatos respecto al proyecto de ley que se había enviado al Congreso.

Con la nueva normativa se aspiraba a sentar las bases del desarrollo estratégico de Codelco, a convertirla en un conglomerado descentralizado y a transformar en sociedades anónimas las Divisiones Talleres y Tocopilla.

La FTC había calificado de inconstitucional la iniciativa. Su presidente, Raimundo Espinoza, declaraba que “el proyecto de ley avanzaba en la desnacionalización de los activos de Codelco, al plantearse que Talleres y Tocopilla dejarían de ser ciento por ciento estatales”¹⁸.

Villarzú en su epístola, explicaba:

“Más que una discusión jurídica, me interesa aclarar el sentido de esta propuesta. Codelco no estará en condiciones de invertir en estas Divisiones, en consecuencia, la única manera de garantizar el desarrollo futuro de las mismas y la



¹⁷ Carta de Juan Villarzú a los trabajadores de El Teniente. 22 de julio de 1994.

¹⁸ El Diario. Chile. 23 de mayo de 1994.

estabilidad en el empleo de sus trabajadores es permitir que terceros aporten los fondos que ellas requieren para crecer... nuestra intención no es privatizar estos negocios, sino asociarnos con terceros...”

Asimismo se refirió a las externalizaciones, que tanta reticencia causaban, e indicó que éstas no eran un fin en sí mismo, sino que se justificaban sólo en las actividades que no se podían desarrollar internamente de forma competitiva:

“En este sentido, me comprometo con ustedes a que no se materializará ninguna nueva externalización sin antes haber evaluado detalladamente la posibilidad de mejorar la competitividad interna...”¹⁹.

Respecto a la incertidumbre laboral, el presidente ejecutivo de Codelco, desestimaba la idea de que el éxito de la modernidad pasara por reducir fuertemente la dotación propia:

“Al revés, creo que la única forma de inducir mejoras sustanciales de competitividad y en consecuencia, fuertes reducciones de costos, es creando las condiciones de trabajo que incentiven la dedicación, iniciativa, creatividad y compromiso de nuestros trabajadores con la empresa...”²⁰.

Villarzú reiteró en su carta el compromiso de mantener Codelco en manos del Estado y llamó a los trabajadores a ponerse en un frente común y a no caer en el juego de la oposición, levantando el “fantasma de la privatización”.

“Uno de los pilares que sustenta este esfuerzo es la Alianza Estratégica entre la empresa y sus trabajadores. Tenemos que asociarnos para sacar adelante el proyecto común. Tenemos que dejar de mirarnos con desconfianza e incredulidad y sentir que estamos al mismo lado de la mesa... construir confianzas toma tiempo y requiere de

paciencia y perseverancia. Surgirán muchas piedras en el camino, pero en la medida que no confundamos el enemigo y sepamos distinguir entre lo principal de lo accesorio, podremos salvar los escollos ”²¹.

En el cierre del texto, Villarzú propuso la realización de una jornada en la que participaran dirigentes Zonales y nacionales para debatir con la plana mayor de la Corporación la estrategia y desarrollo de Codelco y la nueva relación empresa-trabajadores que se estaba proponiendo.

'La epístola de San Juan' constituye el gesto formal de la Administración para que ambas partes suscriban un acuerdo marco que precise las bases y contenidos esenciales de la Alianza Estratégica.

La Alianza Estratégica

“Queremos un Codelco que sea un modelo de las relaciones laborales; queremos un estilo de gestión moderna, orientada al negocio y destinada a generar recursos económicos; pero fundamentalmente, un Codelco que entienda que la modernización se hace con los trabajadores”.

Juan Villarzú R.

Con titulares como 'Pacto Estratégico para continuidad de Codelco', la prensa daba a conocer el acuerdo alcanzado entre los sindicatos y la Administración para el fortalecimiento de la empresa.

La Alianza Estratégica se firmó el 13 de septiembre de 1995. Los cuatro años recorridos entre disputas y acercamientos habían dado sus frutos y el principio básico de cooperación y confianza recíproca quedaba impreso en este documento.

¹⁹ Carta de Juan Villarzú a los trabajadores de ElTeniente. 22 de julio de 1994.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

El compromiso apostaba a incrementar la competitividad de la Corporación y a generar grados razonables de desarrollo y estabilidad laboral.

Se reconocía el rol de las organizaciones sindicales como representantes legítimos de los intereses de los trabajadores y al recurso humano como un activo fundamental para el desarrollo de Codelco.

En el plano organizacional, la Alianza Estratégica propuso la disminución de la excesiva verticalidad, la reducción del autoritarismo en la toma de decisiones y la modernización de la estructura de cargos.

En un nivel más técnico, se estableció la necesidad de rebajar los costos de producción en 10 centavos de dólar por libra, controlar la accidentabilidad, incrementar la productividad laboral y apoyar la gestión de un plan de inversiones de largo plazo ante el gobierno.

La Alianza Estratégica también contempló acuerdos complementarios, como el que definió la licitación de la Central Termoeléctrica de Tocopilla y la participación de los trabajadores en la empresa Electroandina que la sucedió. Esto permitió destinar recursos a la creación y puesta en marcha de la División Radomiro Tomic. Además estableció la 'desvinculación asistida' de trabajadores y un plan habitacional de largo plazo, entre otras negociaciones.

El Plan de Inversión

Como ya lo habían corroborado los estudios realizados en los primeros años de la década del '90, Codelco requería de un buen plan de inversiones para que su modernización no se quedara sólo en un sueño.

La compañía necesitaba alrededor de 3 mil millones de dólares para concretar

sus proyectos, programados a seis años. En ello concentraron sus esfuerzos dirigentes y Administración, haciendo lobby en el mundo político y con el gobierno.

“Hubo que demostrar que existía la necesidad de generar planes inversionales a largo plazo y que sin ello resultaba imposible desarrollar la minería estatal en Chile”, relata Jorge Álvarez.

Finalmente y luego de varias negociaciones con el Ministerio de Hacienda se consiguió la autorización del Presidente de la República Eduardo Frei Ruiz- Tagle para la entrega de estos recursos, que debían generar mayores utilidades a la empresa en los próximos años.

La Alianza Estratégica en cifras

Las cifras han hablado bien de la Alianza Estratégica durante sus primeros años de implementación.

El gerente corporativo de Relaciones Laborales y Calidad de Vida, Daniel Sierra, explica que “el pacto permitió posicionar a Codelco como una empresa estatal y competitiva, con capacidad de liderar la industria minera a nivel mundial”.

La productividad propia de Codelco se incrementó entre 1994 y 1998 en un 28 por ciento; pasó de 51,8 toneladas por trabajador a 76,2 toneladas. El costo directo de producción de 1993, de 60,1 centavos de dólar por libra, bajó en 1998 a 44, 7 centavos.

Las dotaciones se redujeron de 24 mil 403 trabajadores en 1993 a 18 mil 584 en 1997, lo que equivale a una disminución de un 15,14 por ciento.

La accidentabilidad descendió entre 1993 y 1997 en un 40,63 por ciento y se

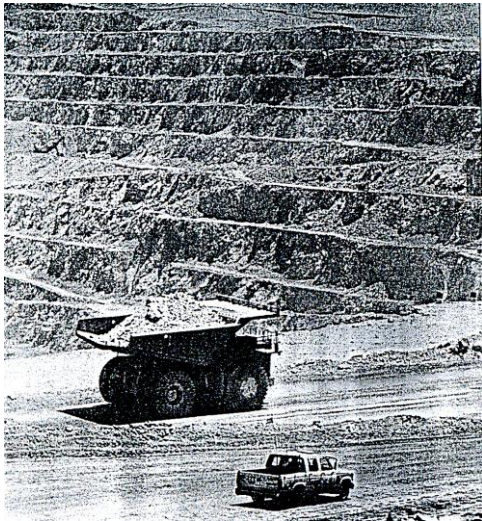


conformaron grupos de personal orientados a prevenir y a educar sobre esta materia.

Además, se hicieron transformaciones como la externalización de la Central Termoeléctrica de Tocopilla y se puso en marcha con estos recursos la División Radomiro Tomic. Lo significativo de esta operación fue que se realizó con el consentimiento de los trabajadores, quienes obtuvieron una participación en la propiedad de la actual Electroandina S.A., sucesora de la ex Tocopilla.

En materia de recursos humanos, la Alianza Estratégica generó un Plan Corporativo destinado a fortalecer la capacidad de sus trabajadores.

Se delineó una estructura de polifuncionalidad de cargos, se controló el ausentismo y el sobretiempo, se desarrollaron actividades de capacitación para



dirigentes sindicales, profesionales y trabajadores, se realizaron 'reconfiguraciones' de áreas organizacionales y una serie de actividades tendientes a incrementar la competitividad y el desarrollo de las personas.

Los libros registran en este período 26 negociaciones colectivas de trabajadores y supervisores con una sola huelga legal en Chuquicamata (1996), la que se extendió por doce días. Finalizada ésta, Administración y trabajadores acordaron jornadas y turnos especiales para recuperar los niveles de producción que la movilización había comprometido.

Tanto ejecutivos como dirigentes sindicales evalúan positivamente el proceso que se ha dado dentro de la Corporación al alero de la Alianza Estratégica, lo que no quiere decir que no hayan opiniones disidentes dentro de la empresa.

Héctor Guevara, ex dirigente sindical de Salvador y actual Jefe de Relaciones Laborales de esa División, sostiene que la Gerencia ha sido muy responsable en el cumplimiento del espíritu de los documentos firmados y que se ha observado mayor transparencia y participación en los últimos años. “Hay una cuenta semestral y una anual que entrega la empresa en un cine abierto. El grado de participación es importante”, señala.

Para Eduardo Loyola, la Alianza Estratégica no es sólo un fenómeno estudiado por los Cientistas Sociales, sino que debe ser visto como una oportunidad de negocios. “Si evalúas por los resultados, tuvimos un éxito absoluto, porque estas cosas no son discursos. Hay que medirlas después, numéricamente en el balance. En el resumen de la gestión y viendo tanto la administración de Juan Villarzú como la de Marcos Lima concluyes que la compañía entre el año '94 y 2000 había reducido sus costos en 20 centavos de dólar la libra de cobre fino, lo que la puso en un nivel de elite”, argumenta.

Las asperezas de Lima

Aunque el camino recorrido y las cifras avalaban el éxito de la Alianza Estratégica, los sucesos mundiales complicaron las metas trazadas y las expectativas al interior de Codelco.

Según un informe del Ministerio de Minería, Codelco Chile había logrado en 1995 el mayor aporte al Fisco de la década y de la historia, entregando unos mil 735 millones de dólares y generando un empleo superior a los 69 mil puestos de trabajo.

La crisis económica de 1998, sin embargo, significó una baja en el precio del cobre, lo que tuvo repercusiones directas en el ambiente y en la gestión de la empresa.

En 1997 Juan Villarzú había dejado la presidencia ejecutiva de la compañía. El

presidente Eduardo Frei Ruiz –Tagle nombró en su lugar al hasta entonces vicepresidente de Administración y Finanzas, Marcos Lima, con la idea de dar continuidad al trabajo.

Por un lado, la coyuntura hizo necesario encauzar algunas medidas que resultaban impopulares entre los trabajadores y por otro el estilo de Lima generó resistencias en la organización sindical. “Marcos, compartiendo la Alianza Estratégica, tiene un estilo más frontal y, a diferencia de lo que se piensa, entró en una relación más conflictiva, principalmente con los supervisores”, explica Jorge Álvarez.

Era lo que Lima llamaba 'conflicto de intereses', "ya que conjuntamente con administrar personal, los supervisores mantenían, y aún mantienen, una fuerte participación sindical que muchas veces les ha significado entrar en contradicción con las líneas de administración de la empresa”, prosigue el subgerente de Relaciones Laborales y Calidad de Vida.

“Marcos tenía un enfoque más técnico, la claridad de donde quería tener la empresa y la necesidad de hacer algunas transformaciones que no eran del agrado de los trabajadores”, agrega Jaime Piña.

La nueva administración realizó intentos por racionalizar las maestranzas, talleres y las eléctricas, lo que generó una relación más dura, aunque según coinciden ejecutivos y dirigentes, no tan distante. “Hubo cierta tensión porque él empezó a esbozar algunos ejes estratégicos que conllevaban una serie de riesgos como la privatización de cosas que para los trabajadores no eran prescindibles, y se dio un clima de externalización que generó una alarma interna”, dice Mauricio Cuello ex dirigente sindical.

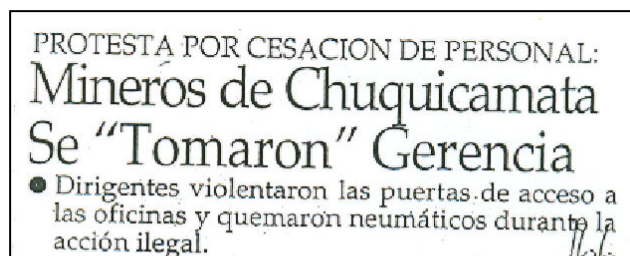
Pesó en la relación de Marcos Lima y los sindicatos, también la sombra de

Villarzú; el hombre confiable al que todos recordaban. “Se resienten las relaciones con la FTC porque se hacen las comparaciones con la administración Villarzú”, explica Álvarez.

Para los dirigentes, el estilo del nuevo administrador llevaba a la confrontación, aunque no tanto como en tiempos de Noemi y Pacheco.

La ratificación de la Alianza Estratégica.

Uno de los mayores conflictos que debió enfrentar la administración de Lima fue la toma de la Gerencia en Chuquicamata en 1998. Las diferencias entre los trabajadores y la Administración Divisional se hicieron abismales cuando la empresa emitió un plan de Desvinculación Asistida, en el contexto de lo acordado a nivel corporativo en 1996. Con ello, se puso a prueba el principio básico de la Alianza Estratégica.



La capacidad de dialogar pareció anularse frente a la serie de desencuentros que se fueron sucediendo, a pesar del intento por consensuar el método que se utilizaría. Para disminuir la sobredotación existente, se crearon planes de egreso para enfermos profesionales, accidentados laborales, enfermos naturales y crónicos, personas en edad de jubilar o que pudieran optar a una jubilación anticipada. El objetivo: conseguir una disminución de personal y también condiciones excepcionalmente favorables para los retirados.

Los programas fueron estudiados por una Comisión de Desvinculación Asistida, en conjunto con la Zonal Chuquicamata, el gerente general y los sindicatos, quienes se

reunieron desde febrero de 1998 para definir temas como la pensión mínima, la renta líquida, salud y planes previsionales.

Se propusieron tres alternativas para negociar: Con la Zonal en un plazo acotado, con cada sindicato por separado o el retiro de la propuesta y la libertad de acción.

Después de cuatro proposiciones presentadas por la Administración y cuatro respuestas de los sindicatos, se terminaron las conversaciones y se planteó la libertad de acción.

El punto de quiebre se produjo ante la falta de acuerdo respecto al número de personas que debían salir y la cantidad que debía reponerse. De un total de setecientos retiros, los sindicatos plantearon el reemplazo del ochenta por ciento, mientras la Gerencia propuso sólo un veintidós por ciento. Los dirigentes consideraban insuficiente esta cifra, pues preveían una recarga significativa de trabajo.

La Gerencia comenzó a ofrecer planes individuales a cada interesado y entrevistó a 230 afectados. Ello, fue considerado por el movimiento sindical como una práctica desleal.

Sin poder restablecer las conversaciones, el 5 de octubre de 1998, dirigentes de los sindicatos 1, 2 y 3 se tomaron las oficinas de la Gerencia General de Chuquicamata, protestando por la implementación del Plan de Desvinculación.

En su primer comunicado expresaban: “Hoy lunes 5, siendo las 07.20 horas, la



dirigencia sindical ha procedido a tomarse las dependencias de la Gerencia General. Esta

acción es consecuencia de la provocación de la Gerencia al implementar en forma arbitraria y unilateral un ajuste de dotación, vía un plan de desvinculación asistida, lo cual rompe con los propósitos y objetivos de la Alianza Estratégica”²² .

La declaración continúa acusando a la Administración de “prácticas desleales” y señala que “sólo depondrán esta actitud cuando se detenga el llamado individual a los trabajadores, se respete el contrato colectivo y el cumplimiento de las dotaciones por áreas”.

Ese mismo día la Gerencia declaraba que los dirigentes habían impedido el paso a 44 trabajadores del recinto, que habían quemado neumáticos y violentado las cerraduras de las puertas para tomar por la fuerza las dependencias.

De aquí en adelante y durante varias semanas, las relaciones seguirán en retroceso, reeditándose, según la descripción de la prensa, las viejas prácticas de confrontación.

El 7 de octubre la División presentó una querrela contra la totalidad de la dirigencia sindical por presunta violación y/o usurpación de domicilio. Junto con ello, el gerente general de Chuquicamata Rafael González Amaral lamentaba los hechos, enviaba una carta a los dirigentes en la que manifestaba su disposición a dialogar y los citaba a una reunión. Indicaba que “de no llegarse a acuerdo en las próximas 24 horas, la Administración proseguiría con el proceso de aplicación individual del referido plan”.

El presidente de la Zonal, en ese tiempo Bismarck Robles, consideró la misiva como un ultimátum. Las relaciones se cortaron y a las seis y media de la mañana del 8 de octubre, las Fuerzas Especiales de Carabineros desalojaron a los 21 dirigentes de los sindicatos 1,2 y 3, quienes debieron prestar declaración antes de ser liberados.

²² El Mercurio de Calama, Chile. 6 de octubre de 1998.

Bismarck Robles declaró a la prensa ese día: “Nosotros como movimiento sindical en los últimos años hicimos una tremenda colaboración y cooperación a la Administración. Prueba de ello es que pusimos a Codelco en el primer cuartil. Indudablemente hoy día ya no hay capacidad de diálogo, por tanto creo que la dirigencia sindical tiene otras armas para hacerse entender”.

Lo que vino después fueron más movilizaciones, marchas, viandazos, banderas negras en los puestos de trabajo y declaraciones en los medios de comunicación que mostraban el deterioro de las relaciones entre ambos.

La Gerencia intentó reanudar el diálogo, pero los dirigentes declararon al gerente de Chuquicamata Rafael González "interlocutor no válido" y anunciaron una querrela en su contra por injurias y calumnias.

El conflicto tomó ribetes nacionales. La Federación de Trabajadores del Cobre solidarizó con la Zonal del norte, reprobando los hechos. Su presidente Raimundo Espinoza suspendió el diálogo con la Administración. “En Chuquicamata se actuó con prepotencia y no aceptaremos que las diferencias laborales se arreglen con la fuerza pública. El diálogo está suspendido hasta que se dé una explicación por el atropello a los compañeros de Chuquicamata”²³.

La tensión llegó a tal punto que el 22 de octubre de 1998 algunos dirigentes pedían la cabeza de Marcos Lima y el presidente de la FTC embestía contra la Administración, señalando que se habían violado los fundamentos de la Alianza. En el vespertino 'La Hora', Espinoza advertía: “La posición del presidente ejecutivo de Codelco ha sido bastante despectiva hacia el movimiento sindical... si no se llega a un

La Tercera. Chile. 8 de octubre 1998

advenimiento, las autoridades deberán asumir las consecuencias²⁴.

El 22 de octubre, sin embargo, lograron acercar posiciones. El Plan de Reducción Laboral fue suspendido después que se sentaran a la mesa la FTC, la Zonal de Chuquicamata, la administración de Codelco y el ministro de Minería, Sergio Jiménez, para firmar un acta de acuerdo.

Lo primero que se estableció fue la ratificación de la Alianza Estratégica, convenida en 1995 bajo la presidencia de Juan Villarzú y el respeto por los documentos suscritos bajo su alero. Se reafirmó el compromiso de profundizar la Alianza con un plan de desarrollo que equilibrara la estabilidad laboral y la competitividad de Codelco como empresa del Estado.



La Administración, por su parte, reiteró el pacto establecido en 1997 respecto a que “Codelco no efectuaría ningún cambio en la institucionalidad de los talleres de Chuquicamata, mientras no existiera acuerdo con los trabajadores y sus representantes”. Se fijó una agenda de trabajo y la conformación de comisiones para abordar los temas directamente con el Consejo de Administración Divisional y no con la Gerencia de Chuquicamata.

A pesar de las paces firmadas, lo que imperó en los meses siguientes fue un escenario de fragilidad en las relaciones. Los dirigentes se declararon en estado de alerta, señalando: "La Administración entendió que los trabajadores se pueden movilizar, que tenemos toda la flexibilidad del mundo para buscar acuerdos, pero si nos

²⁴ La Hora. Chile. 22 de octubre de 1998

provocan vamos a reaccionar”²⁵.

El uso de la acción represiva caló hondo en el movimiento. Así lo ponía de manifiesto Raimundo Espinoza al decir que “el conflicto había generado una pérdida de confianza de los trabajadores en la empresa, debido a que la Gerencia los había desalojado con Carabineros”²⁶.

Este clima es el que explica que el 3 de noviembre la Zonal de Chuquicamata pusiera una denuncia contra la División ante la Dirección del Trabajo por incumplimiento del contrato colectivo vigente.

La acción estaba pendiente desde antes de la toma de la Gerencia y fue motivada por la percepción que tenían los dirigentes sobre las intenciones de la Administración, a la que acusaban de querer postergar lo acordado en el protocolo del 22 de octubre.

Después de la primera reunión, sin embargo, las conversaciones se reanudaron y la disposición al diálogo se restableció. Pasado el conflicto, la percepción negativa sobre los hechos acontecidos tendió a revertirse.

Si en primera instancia se pensó que se había revitalizado la confrontación como mecanismo válido de acción, posteriormente se entendió lo sucedido como sólo un impasse dentro de un proceso más largo.

El vicepresidente de Recursos Humanos,

Eduardo Loyola, declaraba que “no estaba en el ánimo de la Administración volver a viejas prácticas autoritarias en las relaciones laborales y que se aspiraba a tener una



²⁵ La Hora. Chile. 22 de octubre de 1998.

empresa eficiente, donde las más modernas prácticas indicaban que había que avanzar con los trabajadores y no contra ellos”. Reconocía que era normal tener diferencias, pero apelaba a la capacidad de superarlas sin conflicto.

Asimismo, el presidente ejecutivo de Codelco, Marcos Lima, expresaba en la revista 'Oasis': “Aún cuando no fue un proceso fácil, siento que hemos ganado todos los actores, porque hemos sido capaces de reforzar nuestras convicciones y reiterar nuestro compromiso con la Alianza Estratégica y el desarrollo de Codelco”²⁷.

²⁶ Ibid.

²⁷ Revista Oasis. Chile. 26 de octubre de 1998.

CAPÍTULO III
EL PROYECTO COMÚN DE EMPRESA

Los nuevos aires y el PCE

Aunque la movilización analizada y la ratificación de la Alianza Estratégica se circunscribieron a la División Chuquicamata, la situación es gráfica para mostrar un período que fue más crítico en las relaciones sindicato-empresa, y también ilustrativo de cómo el proceso de gestión participativa y los compromisos que se habían adquirido desde el '94, pusieron un alero que sirvió para limitar los alcances de los conflictos en la producción de Codelco.

Para el gerente corporativo de Desarrollo de las Personas, Jaime Piña esta crisis marcó la necesidad de que las partes reafirmaran la Alianza, como el pacto de gobernabilidad que era. “Creo que fue un paso, porque en algún momento se pensó que ya había pasado y que no había que tener Alianza Estratégica, pero el hecho de que hubiera reafirmación sentó las bases para seguir trabajando en ese esquema y posibilitó el segundo aire que se establece a partir de 2000 y que se cristaliza con el Proyecto Común de Empresa, PCE”.

Fue así como el nuevo siglo encontró a Codelco con metas cumplidas, pero con la pregunta respecto a si los compromisos alcanzados tenían vigencia, si habían cumplido un ciclo o si se debía continuar con ellos.

Hacia el año 2000 la Corporación había probado que podía ser una empresa del Estado de manera eficiente y competitiva. Las urgencias del '93 y '94 ya no existían. “No teníamos crisis - dice Álvarez - habíamos racionalizado las dotaciones, había una serie de cuestiones avanzadas y la disyuntiva era si seguíamos o no con la Alianza”.

En esa discusión estaban cuando el gobierno de Ricardo Lagos nombró a Juan



Villarzú nuevamente como presidente ejecutivo de Codelco, quien llegó a oxigenar los aires y a impulsar los equipos que seguirían trabajando por la Alianza Estratégica. Y no sólo se decidió continuarla, sino profundizar los acuerdos, generando un instrumento que se tradujo en la creación de un plan de negocios.

El Proyecto Común de Empresa fue la materialización de esa idea. Un proceso de reflexión, en la que todas las Divisiones participaron en la realización de un diagnóstico global de la Corporación. Se incluyó a todos los estamentos, con la idea de traspasar el nivel cupular que había caracterizado al pacto anterior.



A través de una serie de jornadas y de un sitio abierto en la intranet corporativa, trabajadores, supervisores y ejecutivos expusieron sus ideas sobre los valores que debían distinguir a Codelco, su misión, las metas concretas y el tipo de gestión para construir el futuro de la empresa.

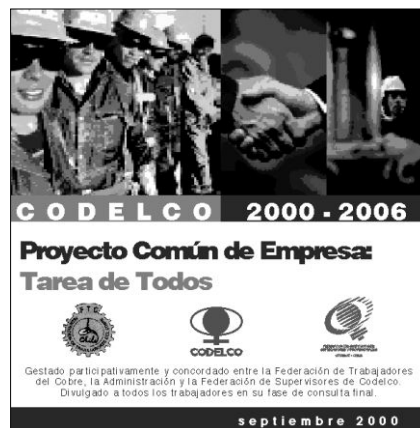
En Abril de 2000 se constituyeron 14 equipos de trabajo, para abordar diversas áreas que fueron desde el desarrollo de negocios mineros, comercialización, hasta gestión participativa, desarrollo de recursos humanos, comunicaciones, etc.

Posteriormente se realizó un Comité Corporativo Ampliado en Reñaca, donde se definieron los componentes del proyecto estratégico que regiría hasta el año 2006. Finalmente se redactó el documento del PCE, se sometió a votación en las Divisiones y se firmó el 5 de julio de 2001 entre Administración, FTC y FESUC.

El PCE

El Proyecto Común de Empresa, según sostienen los ejecutivos que han sido parte de estos cambios, vino a materializar el proceso de Alianza en un plan de negocios, proyecto estratégico que implicó una visión a largo plazo para convertir a la Corporación en el líder mundial de la industria del siglo XXI.

Se planteó como meta el despliegue de todo el potencial de la Corporación, tanto en Chile como en el exterior. Junto con ello, se buscó asegurar la calidad integral y el mejoramiento continuo de los procesos; incorporar la tecnología como requisito esencial de la competitividad; crear nuevos mercados, promoviendo el consumo del cobre y adquirir un compromiso con la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.



Este nuevo reto supuso una inversión de 4 mil 300 millones de dólares en seis años. La inversión buscaba la mejora en la gestión y en lo central, el paso de Codelco de una cultura de producción a otra de negocios tanto mineros como relacionados.

En materia organizacional el PCE se propuso profundizar y renovar el compromiso adquirido en 1995 con la Alianza Estratégica, privilegiando las relaciones de respeto, el diálogo y la construcción de confianzas mutuas.

Para su desarrollo se creó una organización del PCE, cuyas instancias de funcionamiento son el Consejo Ampliado, el Consejo, el Comité de Trabajo que es la instancia operativa encargada de desarrollar el PCE, cuatro comisiones, más el comité de Comunicaciones.

A la fecha se han firmado diversos documentos producto de este trabajo:

El 21 de Marzo de 2002 se firmó el 'Primer Protocolo de Estabilidad Laboral con Competitividad' que estableció capacitación, reconversión, reubicación y planes de egreso en los procesos de transformaciones organizacionales y nuevos proyectos.

La primer acta de acuerdo se suscribió el 10 de Mayo de 2002 y se abocó a tres áreas:

1. Desarrollo de las personas, donde se propuso la aplicación de un Modelo de Planeación y Desarrollo de Carrera Profesional y Laboral, bajo un marco corporativo común que articulara las necesidades, intereses y expectativas del trabajador con las de la empresa.

Se firmó un acuerdo de gestión de desempeño para mejorar el desarrollo laboral y profesional, personal y de la empresa y otro sobre gestión laboral de empresas colaboradoras, para dar cumplimiento a la legislación del trabajo.

2. La Comisión Calidad de Vida acordó impulsar una red Asistencial Corporativa de Salud para mejorar la protección de la vida en el trabajo, las condiciones sanitarias y ambientales básicas. Propuso, además, un marco corporativo para el deporte y la recreación.

3. La Comisión Modelo de Gestión estableció la instalación de un sistema participativo que permitiera cumplir con el doble propósito de incrementar el valor de la empresa y entregar mejores oportunidades de realización personal a los trabajadores en las áreas que emprendieran.

El 30 de abril de 2002 se logró un convenio de cooperación entre Codelco, la FTC y la Dirección del Trabajo para colaborar en el desarrollo de programas de inspección a las distintas Divisiones, con el objetivo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa legal.

El 29 de noviembre de 2002 se suscribió el “Acuerdo relativo al tema alcohol, drogas y tabaco” para “lograr que la comunidad laboral y sus familias estuvieran menos expuestas a los riesgos y consecuencias de la adicción y consumo de sustancias dañinas para la salud”²⁸.

Además, se consensuó un documento para impulsar la construcción de una comunidad virtual, que dio facilidades para adquirir computadores, conexión a internet y un portal con temáticas de interés para la comunidad codelquiana.

El 10 de julio de 2003 se firmó el “Acta de acuerdo para cautelar el principio de evitar el menoscabo en los ingresos del trabajador que deba transferirse de una División a otra, incluida la Casa Matriz, por requerimiento de la empresa”.

En la misma fecha se acordaron las bases para la provisión de cargos, que estableció que las vacantes producidas y las contrataciones para nuevos puestos que generaran los proyectos de crecimiento, deberían ser cubiertas como regla general, con trabajadores de la dotación directa vigente.

El 15 de Enero de 2004 se firmaron tres nuevos acuerdos. El primero de ellos “Bases generales sobre formación permanente”. Su objetivo es “garantizar que los trabajadores dispongan de las competencias necesarias para lograr un desempeño de excelencia, tanto en su responsabilidad y funciones actuales, como en responsabilidades y funciones futuras que se asuman, según los planes y desarrollo de carrera”²⁹.

El segundo documento, denominado “Bases generales sobre desarrollo de carrera” tuvo como objetivos:

- “Establecer mecanismos transparentes, por todos conocidos, que facilitaran el

²⁸ “Acta de Acuerdo sobre el tema alcohol, droga y tabaco”. Codelco Chile 29 noviembre 2002

desarrollo personal, laboral y la movilidad de cada trabajador, sobre la base de competencias, desempeños y comportamientos laborales demostrados, considerando las oportunidades que el desarrollo actual y futuro del negocio permitiera generar”³⁰.

- “Disponer de trabajadores motivados y competentes que aportaran desempeños individuales y de equipos de excelencia que incrementaran la productividad y la competitividad de la Corporación”³¹.

Finalmente, se impulsó la 'Política Corporativa sobre Alcohol, Drogas y Tabaco', para disminuir la vulnerabilidad de la comunidad laboral y sus familias, los riesgos y consecuencias del consumo de drogas y otras sustancias dañinas a través de una estrategia preventiva y de diagnóstico precoz con énfasis en la educación y la capacitación.

Todos estos acuerdos constituyen las bases de los actuales instrumentos de gestión, traducidos en políticas, normas y procedimientos que operativizan y hacen tangible para los trabajadores el espíritu del Proyecto Común de Empresa.

No obstante, las evaluaciones sobre el real funcionamiento de los acuerdos y las comisiones son muy variadas, habiendo coincidencia en que aún quedan tareas pendientes.

En la actualidad el PCE ha enfatizado el trabajo en las Divisiones, creando estructuras a nivel local, que replican las instancias corporativas de discusión, como una forma de llevar a la práctica los acuerdos.

²⁹ “Acta de Acuerdo: Bases generales sobre formación permanente”. Codelco Chile, 15 enero 2004.

³⁰ “Acta de Acuerdo: “ Bases generales sobre desarrollo de carrera”. Codelco Chile, 15 enero 2004.

³¹ Ibid.

CAPÍTULO IV
LA ALIANZA Y EL PCE EN LA MIRA

Los dirigentes

Los cambios que ha experimentado Codelco en la última década lo han distinguido por su estilo de gestión, diferente a la mayoría de las empresas en Chile y en el extranjero. Al interior de la Corporación, sin embargo, las transformaciones han sido complejas.

Llegar a acuerdo ha significado un acercamiento entre dos antagonistas históricos, que han debido encontrar- dice Eduardo Loyola- la medida justa para combinar sus intereses. “Fue un largo tira y afloja entre trabajadores y Administración, porque la Alianza Estratégica, en definitiva, tenía como norte hacer de Codelco una empresa eficiente, rentable y competitiva, con la participación de los trabajadores, pero donde en ningún caso tu podías hipotecar las tareas de los ejecutivos, ni el dirigente sindical hacerse cargo de tareas que no le correspondían. Encontrar esa síntesis fue el desafío”, explica.

Un número significativo de dirigentes valora los espacios que se han ido abriendo, dando la posibilidad, por ejemplo, de que cada consejero nacional integre las diferentes comisiones que en la actualidad discuten temas como salud y calidad de vida, entre otros.

“Pocas empresas se pueden dar el lujo de decirle a sus trabajadores que hay un proyecto y que 'trabajemos juntos en él'. Hay distintas comisiones, yo estoy en la habitacional y ya no es el trato de llegar y ordenar. Nos invitan a participar en distintas actividades, aunque no en todo porque tampoco somos co-administradores”, dice el presidente del Sindicato N° 5 Rancagua, Adolfo Salgado.

Pero la nueva forma de entender las relaciones laborales y las transformaciones de la Corporación ha encontrado también sus detractores dentro del mundo sindical. Los primeros documentos suscritos con la Administración fueron rechazados por algunos miembros de la Federación y del Consejo Directivo Nacional, lográndose la aprobación luego de un largo trabajo en terreno, desplegado tanto por Villarzú como por la cúpula de la FTC. “Nosotros fuimos con Raimundo -dice Gómez- a una asamblea de 800 personas en Chuqui para dar a conocer los acuerdos, y se hicieron fuertes críticas a este cambio, porque significaba modificar todas las costumbres, la tradición y las normas”, explica.

Parte de la dirigencia ha visto en el diálogo entre trabajadores y Administración, una renuncia a principios fundamentales. Los sectores más reticentes han acusado a los líderes del proceso de ser complacientes con la empresa y de no representar a sus afiliados. “Esos dirigentes están preocupados del PCE y de rendirle cuentas a los ejecutivos; no tienen llegada con los trabajadores”, dice Juan Meneses, presidente del Sindicato N° 8 Sewell y Mina de División El Teniente.

“Tenemos un proyecto fracasado -prosigue- donde se tapan unos con otros, si fuera cierto el PCE, no habría discriminaciones en la dirigencia sindical, ni trabajadores de primera y segunda clase”.

Nelson Soto dirigente del Sindicato Unificado de Trabajadores, SUT, de División Andina, aunque con una visión más moderada, coincide en que hay ciertas personas muy cercanas a la Administración que no traspasan la realidad de las bases. “Hay gente que ha planteado que es inconcebible que la FTC tenga oficina en Codelco, se echan las tallas de que es una Gerencia más”, sostiene.

Los dirigentes que han adherido a las nuevas prácticas de Codelco reconocen

estos grados de insatisfacción. “Los que estábamos por ver crecer o mantener nuestra empresa fuimos catalogados de vendidos”, dice Guillermo Lemaitre, secretario del Sindicato Caletones y pro-tesorero de la FTC. “Pero yo creo que los resultados son los que demuestran si hay compromiso o no lo hay, porque no se anda con el látigo alegándole al ‘viejo’ sobre lo que hay que cumplir. El eslogan donde los ‘viejos’ decían que si se subían al bus ya tenían ganadas las ocho horas, se está desterrando”, prosigue, refiriéndose de este modo al grupo de trabajadores.

Para Patricio Droguett, ex presidente de la Zonal de Trabajadores El Teniente-Talleres, una de las dificultades del movimiento sindical ha sido la diferencia de miradas, a pesar de que se advierte que hay una mayoría en sintonía con los cambios. “El 80 por ciento de los dirigentes a nivel nacional está por un Codelco estatal, competitivo que se desarrolla, pero hay un grupo que quiere un Codelco estatista, inmovilizado que esté en contra de las políticas globalizantes del mundo. Esa es una idea utópica, pero que es vista por ciertos sectores como si ésa fuera la dirigencia que lucha”, afirma.

Las divisiones dentro de la dirigencia, entonces, pueden explicarse por las distintas concepciones ideológicas en torno al quehacer sindical.

Por una lado, la postura histórica de conflicto no concibe un modo amigable de relaciones entre Administración y trabajadores, como bien lo grafica Meneses al decir que “ la confrontación es una reacción natural para despertar un poco”. Se antepone a ella la de quienes dicen apostar por la información, la colaboración y el diálogo como armas en el mundo globalizado.

La ideología también impregna los criterios frente a los cambios en la gestión de la empresa. Los ajustes considerados necesarios para competir en la nueva era,

llámense externalizaciones, servicios compartidos o polifuncionalidad, son mirados por algunos sectores como una amenaza a la propiedad estatal. “Nos están destruyendo - dice Meneses - y se están repartiendo esta empresa, entregando el conocimiento y la tecnología a contratistas inescrupulosos”.

Otra forma de interpretar las discrepancias es entendiendo la posición que ocupan los dirigentes dentro de la estructura de la organización.

El movimiento sindical del cobre está formado por los sindicatos base, los que se agrupan mayoritariamente en Zonales, las que a su vez conforman una entidad nacional, la Federación de Trabajadores del Cobre.

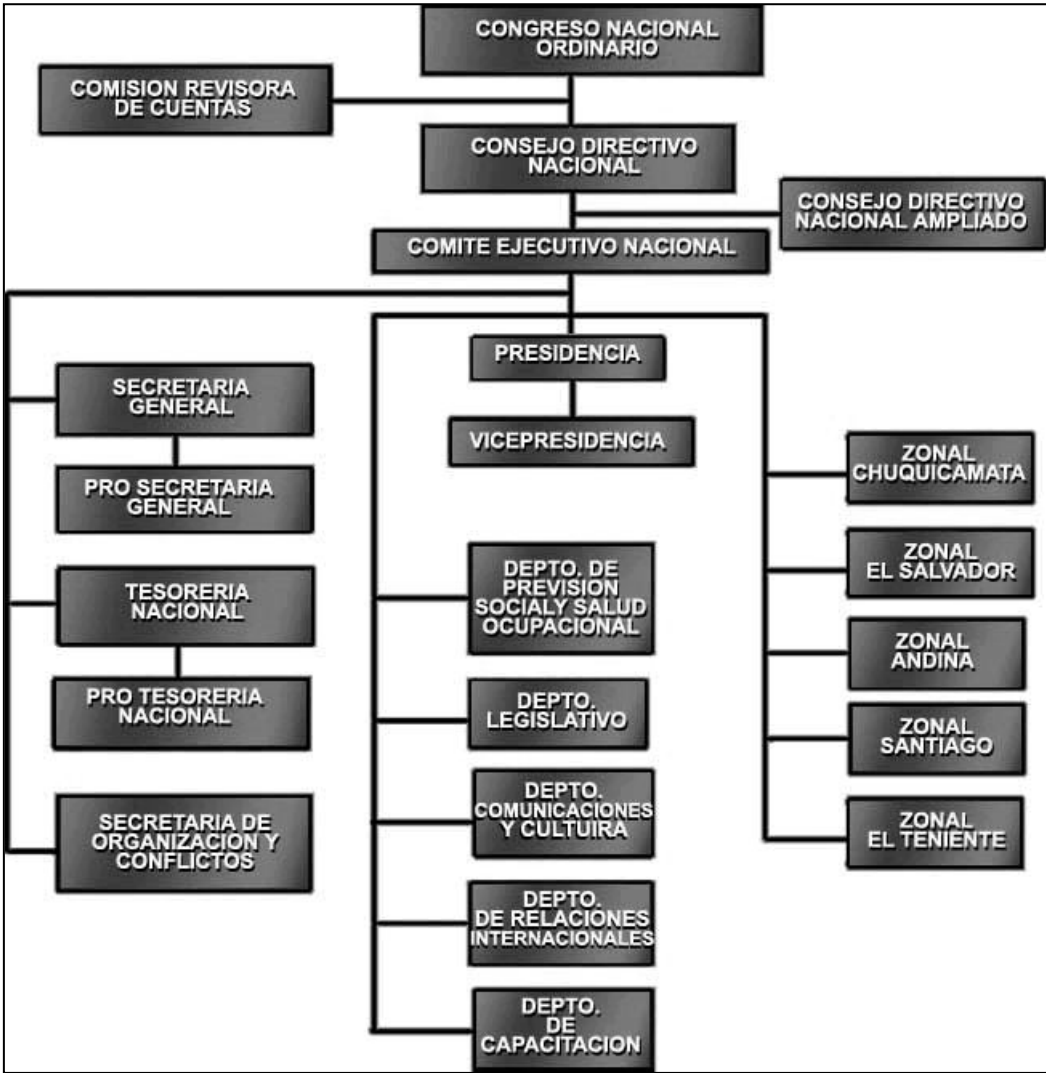
La FTC está compuesta por un Consejo Directivo Nacional, constituida por 15 consejeros, los que son elegidos en cada Zonal, por los directores de las organizaciones sindicales. Existe, además, un Comité Ejecutivo Nacional, integrado por el presidente, secretario, tesorero y cinco directores designados por el Consejo Directivo Nacional.

Más abajo del organigrama se encuentran los presidentes de los 23 sindicatos asociados y el Consejo Ampliado, que reúne a los 96 dirigentes del movimiento.

Las preocupaciones de la cúpula directiva están relacionadas con problemas macro, temas como la competitividad, la estabilidad o empleabilidad laboral y en general a las directrices que definen a Codelco y que impactan en los trabajadores.

Un ejemplo de ello es la función que cumple el representante de los trabajadores en el Directorio de la Corporación. En la actualidad este cargo es ocupado por Bismarck Robles, quien comparte asiento con los delegados de la Supervisión, de las Fuerzas Armadas, con los ministros de Minería y Hacienda y el propio Villarzú, para discutir diversos aspectos que atañen a la empresa. “Aquí en el directorio - dice Robles-

es una cuestión completamente profesional. Si mis argumentos no son buenos no me van a escuchar”.



Robles sabe que debe estar preparado con el conocimiento técnico necesario para poder exponer sus ideas. Más abajo, los dirigentes de base intentan hacerse cargo de las inquietudes de sus asociados, que van desde asuntos netamente laborales hasta cuestiones de tipo doméstico. Dificultades específicas de las secciones de trabajo, como la seguridad, los turnos o el cumplimiento del contrato colectivo hasta problemas más sociales, como el endeudamiento o el alcoholismo.

“En el nivel corporativo - explica el subgerente corporativo de Relaciones Laborales Jorge Álvarez- escapan al patrón de la dinámica sindical de base, donde están presionados porque el ‘viejo’ anda pidiendo un préstamo o porque está cuidando su estabilidad laboral. Es más contingente lo que sucede en las Divisiones y eso produce un divorcio en la forma de conducción arriba y el modo de comportarse los sindicatos abajo”.

“Yo creo que hay que preocuparse de todo – explica Nelson Soto- porque uno no puede ir seleccionando y decir este tema no. A lo que uno no tiene que estar dispuesto es a sacarle un supe o algún trámite que ellos pudieran hacer. Uno puede tener un problema como trabajador, pero nunca puede entregarle la potestad del cien por ciento a un dirigente sindical”, agrega, refiriéndose a quienes buscan en sus representantes apoyo para conseguir ascensos o resolver materias que deben ser tratadas directamente con las jefaturas.

Pero los trabajadores también esperan de sus sindicatos asistencia social; no es sorpresa que algún afiliado llegue el fin de semana a pedir consejo al dirigente sobre algún conflicto con la esposa o sus hijos. Con ello reproducen, de algún modo, la cultura paternalista en la que se desarrolló el sindicalismo del cobre desde su nacimiento, cuando las empresas estaban en manos de compañías norteamericanas.

Son en gran medida estos requerimientos los que dejan al representante de base preocupado, por un lado, de los nuevos paradigmas, los fenómenos macro de la organización y, por otro, de las solicitudes de los socios, de las que depende, sin duda, su subsistencia como dirigente sindical. Esta dinámica tensiona las relaciones entre los sindicatos y la Federación.

Recelo en las bases

Entre los trabajadores consultados, quienes prefirieron sólo dar sus nombres por no verse afectados, también existen miradas críticas que no pasan necesariamente por una cuestión ideológica. No apuntan tanto al Proyecto Común de Empresa o a la Alianza Estratégica que subyace en estos acuerdos, sino a la implementación que de ellos se ha realizado y al desempeño de los dirigentes.

Jorge, de la División El Teniente, cree que se han ido perdiendo beneficios en cada convenio colectivo y que el problema más grave es la crisis de representatividad. “Pienso que hubo un tiempo mucho mejor que ahora. Los sindicatos están pasando por un mal momento porque la gente ya no cree”, indica.

“Yo pensaba que los sindicatos eran la parte que te daba tranquilidad y la confianza como para seguir trabajando, tus consejeros, tus padres dentro de la División y eso no es así”, coincide Roberto.

Para Julio, los dirigentes sindicales han perdido de vista las inquietudes de los trabajadores por preocuparse de temas que no tienen que ver con cuestiones laborales. “Tratan de solucionar el problema del trabajador que no tiene plata. Si ése es un asunto personal, los dirigentes no deben meterse en ese tema, deben estar cien por ciento en la cuestión laboral, pero ellos hacen función de todo”, enfatiza.

Los trabajadores entrevistados perciben la Alianza Estratégica y el Proyecto Común de Empresa, como algo positivo en la teoría pero que no logra manifestarse en lo concreto. Responsabilizan, como expresa Roberto, a los mandos medios. “El proyecto es bueno, está bien enfocado. Yo estuve en un curso y es bueno. Pero son los mandos medios los que ponen obstáculos, la empresa puede predicar pero algunos ejecutivos no son muy adictos a ese sistema”, dice.

A ello Iván agrega: “Los cursos de capacitación están disponibles mientras tú no opines nada en contra de la Administración, pero si tu reclamas pierdes oportunidades y te quedas eternamente esperando ser reconocido o alcanzar un ascenso”.

El gerente corporativo de Desarrollo de las Personas, Jaime Piña, explica que uno de los grandes desafíos ha sido modificar ciertos patrones culturales arraigados y persistentes en las gerencias. “El tema no necesariamente pasa por los trabajadores, muchas veces está en la gerencia media. Cuando se habla de proyecto común y de un modelo de gestión participativa, obviamente mucha gente tiene temor a la pérdida del poder; eso va de frentón con las organizaciones jerarquizadas y autoritarias”, afirma.

En esta misma línea Bismarck Robles agrega: “Es la cultura de la jefatura de manejar esto como si fuera un feudo, no quieren que les cambien absolutamente nada. Y nosotros sabemos que el mundo que nos tocó vivir es globalizado, con una economía neoliberal que está ahí y la jefatura no lo ha entendido”.

Para Hugo Allan, presidente del Sindicato Coya de El Teniente, dentro de la empresa conviven políticas autocráticas, paternalistas, de representatividad y participativas. “Hay áreas que funcionan con el 'Yo te pago para que hagas la pega, no para que pienses y punto' y hay otras en las que efectivamente se considera la capacidad y la creatividad de las personas”.

El ex dirigente Mauricio Cuello reconoce esta brecha, en que el objetivo de la Administración no se condice necesariamente con el trato que recibe el trabajador en su sección. “Hay un proceso de nivelación entre el discurso de la empresa respecto al nuevo trato y rol del trabajador como ser humano, como hombre en la sociedad, y su puesto de trabajo, que el ‘viejo’ no lo ve plasmado en el día a día”.

La desinformación es otro factor mencionado para explicar la falta de

adherencia. Jorge sostiene que este aspecto es crucial en un contexto permeado por la desconfianza. “La parte informativa es la que no está funcionando. A veces quieren implantar algo bueno, pero se pierde en los mandos medios y también en los dirigentes. Una cosa son las buenas intenciones, pero en las masas no está funcionando porque se desconfía mucho de ellos”.

Nelson Soto se responsabiliza de esta percepción. A su juicio los acuerdos que se han alcanzado son positivos pero su efectividad se ha perdido en el camino, al aplicarse los protocolos que se firman con un espíritu completamente distinto. En esa pérdida, señala, se restan los trabajadores. “A veces los acuerdos son súper estructurales y se traspasa la información a las dirigencias de bases y no tanto a los trabajadores, y eso es lo que visualizan ellos, que el PCE no les llega”.

Algunos dirigentes también cuestionan a los líderes que apostaron a que todos estarían con el proyecto, sin transmitir exactamente qué era lo que sucedía en las Divisiones.

En El Teniente, por ejemplo, el PCE fue rechazado por una abrumadora mayoría. Para algunos esta situación se explica porque se votó previo a elecciones sindicales y, en gran medida, por la desinformación respecto a la iniciativa.

El director del Sindicato N° 2 de Chuquicamata, Víctor Galleguillos, reconoce que no se ha logrado llegar a los trabajadores y que ésta es una preocupación actual. Por esta razón, explica, se ha optado por llevar los consejos que eran exclusivos de la Federación a las Divisiones, de modo que los representantes jueguen un papel más relevante en la llegada hacia los asociados.

Este mea culpa también es asumido por otros actores que participaron en los primeros cambios a principios de los '90. Para Duncan Araya, la dirigencia no fue capaz

de crear un buen sistema de información que permitiera a los trabajadores saber qué era exactamente el PCE. “Hay que ser súper honestos. Les entregamos la información en libros, pero nadie les explicó qué significaba y dimos por hecho que iban a entender”.

Para Araya, los dirigentes avanzaron muy rápido manejando temas de competitividad, producción y costos. “Fueron tan veloz como los nuevos tiempos, que las bases se quedaron atrás”. En esta brecha, señala, es donde nació la desconfianza.

En ello coincide Mauricio Cuello, quien explica que las transformaciones no han sido completamente entendidas por los trabajadores, quienes han dudado, primero de la Alianza Estratégica y posteriormente del PCE.

Pero más allá de la información, como en todo proceso, los cambios culturales caminan lento. Es lo que sostiene el gerente corporativo de Desarrollo de las Personas, Jaime Piña, quien indica que se ha hecho una buena gestión en el plano de las organizaciones, pero que no ha sido suficiente como para modificar ciertas conductas y formas de pensar al interior de la empresa. “Es un déficit que tenemos; no hay un cambio cultural de envergadura. Algunos rasgos de la cultura han ido cambiando pero queda mucho por andar. Se han construido las plataformas, pero hay que seguir persistiendo en ello”, sostiene.

CAPÍTULO V
PROYECCIONES

El futuro del PCE y la Alianza

A pesar de los cuestionamientos y dudas frente al proceso de cambio que ha vivido Codelco los últimos diez años, trabajadores, ejecutivos y dirigentes sindicales coinciden mayoritariamente en que el concepto básico que encierra la Alianza Estratégica es positivo para reelaborar las relaciones al interior de la Corporación.

El Proyecto Común de Empresa, que es la herramienta concreta a través de la que se ha plasmado y profundizado este nuevo modo de relación, tiene su fecha de término en 2006.

No obstante, los actores de este proceso están convencidos que la tarea recién se inicia y que los desafíos por venir son mayores, especialmente cuando aún no se han logrado los objetivos planteados desde el inicio.

De ello está convencido el vicepresidente de la Federación, Bismarck Robles, quien menciona como materias inconclusas las referentes al desarrollo de carrera, capacitación, recreación y deporte, los protocolos sobre alcohol, drogas y tabaco.

Robles apunta también al tema de la confianza y a la negativa percepción de algunos sectores de las bases. “El trabajador siente que con el PCE sólo ha ganado la Administración. A pesar de que hemos dado algunas muestras, no nos hemos hecho cargo de la calidad de vida de los trabajadores, por ejemplo. Sólo se nota que hay que duplicar el valor económico de la empresa; gana la Administración y no ellos”.

Nelson Soto, dirigente del SUT de División Andina, comparte el principio básico de la alianza entre trabajadores y Administración. Sin embargo, cree que su materialización en el Proyecto Común de Empresa no tiene futuro, pues está

desacreditado por la falta de transparencia. “Creo que hay que reinventar una Alianza Estratégica con los trabajadores que no sea tan cupular, donde haya un recambio de dirigentes y mayor transparencia en los acuerdos”.

Para Patricio Droguett, ex presidente de la Zonal de Trabajadores El Teniente, el PCE es una herramienta perfectible. A su juicio, el 2005 deberán revisarse nuevamente los logros alcanzados y delinarse los nuevos desafíos, siempre con la intervención de los sindicatos. “Ya desde 2005 habrá que sentarse a conversar, porque los acuerdos que firmamos hoy día no van a servir para ese año. Pero sea con el nombre que sea, ese proyecto va a tener que contar con la participación de los trabajadores”.

Más allá de las tareas pendientes, la última década le ha abierto al mundo sindical un espacio para participar en la empresa. Algunos hablan de los hombres indicados en el lugar y momento preciso, aludiendo a los liderazgos de Juan Villarzú en la presidencia Ejecutiva de Codelco y a Raimundo Espinoza al mando de la Federación. Hay quienes prefieren no circunscribir los logros a personas, no sólo porque detrás exista indiscutiblemente un equipo, sino porque ello significaría que los pasos dados podrían retrocederse, pues dependerían de los actores del momento y de las autoridades de turno.

Para Mauricio Cuello, el espíritu de la Alianza, las nuevas reglas del juego, la definición de metas y todo el proceso llegaron para quedarse. “Los trabajadores tienen bastante espacio y si alguien quiere borrar con el codo lo que escribió con la mano va a existir un gravísimo clima de enfrentamiento”, afirma.

De ello también está convencido el ex director del Sindicato N° 3 de Chuquicamata, Enrique Giadach, quien sostiene que antes de que termine el gobierno

de Ricardo Lagos debería renovarse el acuerdo, de manera que se garantice la continuidad de lo que hasta ahora se ha obrado. “La búsqueda de un nuevo esquema – dice- es la única fórmula que existe para asegurar a Codelco como empresa estatal”.

Para el gerente corporativo de Relaciones Laborales y Calidad de Vida, Daniel Sierra, es primordial superar la desconfianza que existe en torno a estas iniciativas. “El gran desafío de los impulsores de este proyecto será ganar mayores niveles de adhesión en la organización, masificar en todas las instancias el verdadero alcance y sentido de la Alianza Estratégica y el Proyecto Común de Empresa, a fin de enfrentar adecuadamente los cuestionamientos y dudas que origina este proceso de cambio”.

Jorge Álvarez, subgerente corporativo de Relaciones Laborales, considera que debido a las tendencias modernas de gestión, que valoran el recurso humano en aras de una mayor competitividad, no habrá retroceso posible en esta línea de transformaciones. “En el mundo desde hace más de veinte años viene desarrollándose un proceso de reconocimiento a la participación de las personas en la gestión de las empresas y una serie de elementos, como la revolución en las comunicaciones, que hacen que el trabajador sea más apreciado en sus competencias. El axioma es: O tú generas participación y estímulos en la gente para que cree, innove y desarrolle o te mueres como empresa”.

A ello suma el proceso político del país que ha avanzado en la democratización de las relaciones sociales. “Mientras esas condiciones se mantengan, esto que estamos haciendo en Codelco, que también se hacen en ENAMI, ENAP y en menor medida en empresas privadas, tienen mucha fuerza, mucha razón de subsistencia”.

El dirigente de los nuevos tiempos

“Los héroes y los gigantes que viven de sus glorias pasadas no son protagonistas del futuro”, dice Rafael Estévez, ex vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco (2000-2001) y director de la Asociación Chilena de Relaciones Laborales. Así describe la crisis que vive el sindicalismo en nuestros días y lo que considera una incapacidad de los líderes para dar respuesta a los nuevos desafíos.

Y es justamente esta visión la que ha sostenido el argumento de los dirigentes del cobre que han optado por desmarcarse del discurso tradicional del 'sindicalismo de trincheras'. “El dirigente confrontacionista no aporta para dirigir esta empresa”, afirma Víctor Galleguillos, director de la División Chuquibambilla.

Raimundo Espinoza, presidente de la FTC desde 1993, plantea que el mundo sindical, imbuido a fines de los '80 en la lucha política contra la dictadura, se desentendió de los cambios que se aproximaban, viéndose arrinconado y enfrentando sobre la marcha las transformaciones que fueron ocurriendo. Desde ahí que el desafío – según explica- ha sido ‘no quedarse abajo’ de los procesos.

“El mundo sindical no puede detener una locomotora que viene a 250 kilómetros por hora –subraya Espinoza-. Yo tengo una visión política clara, pero tampoco puedo ser tan torpe de detenerla a palos o a pedrazos. Nosotros como movimiento, lo que hemos utilizado es subirnos arriba de esa máquina, aunque no nos guste, aunque los asientos estén malos, aunque vayamos parados. Se pueden ir colocando estaciones y llegar a un momento en que la velocidad sea normal para ambas partes”.

Desde esta perspectiva, la participación de los trabajadores en el mundo globalizado depende del nivel de información que manejen sus representantes. De ahí que la capacitación se haya convertido en un factor elemental dentro de la

Corporación. En esta línea se implementaron desde 1992 diversos cursos orientados a la formación de dirigentes sindicales. Además, entre 2001 y 2003 se realizaron tres programas de 'Diploma en Gestión Laboral', en convenio con la Universidad de Santiago, la FTC y Codelco.

El director académico de la iniciativa, Aurelio Butelmann, explica la importancia de este aprendizaje. “A partir de esos cursos se comenzaron a producir cambios en el lenguaje y en el entendimiento dentro de un proceso de aprendizaje diferente; los dirigentes de Codelco han entendido en los últimos años que su rol es muy distinto”.

La imagen del dirigente portando un notebook, exponiendo con data show y hablando con los términos del administrador, ha levantado sospecha entre los trabajadores que ven en estos gestos una similitud peligrosa con los ejecutivos.

Pero el perfil no puede ser otro para quienes han optado, más allá de esta caracterización, por el perfeccionamiento y el uso de los recursos que trae la nueva era de la comunicación. Víctor Galleguillos plantea que uno de los mayores desafíos del movimiento es justamente la preparación de personas que se formen en los proyectos de Codelco de acuerdo a la tecnología y a los avances de la industria.

En ello coinciden la gran mayoría de los dirigentes, independiente de la opción política o ideológica.

Pero los escenarios también han ido variando y se han hecho más complejos para los trabajadores inmersos en una sociedad de consumo. De ello tiene conciencia Espinoza cuando dice que “el movimiento sindical tiene ahora más temas que antes cuando la única función era conseguir mayor remuneración”.

“El nuevo dirigente - prosigue- debe combinar dos elementos fundamentales: El saber de la realidad concreta, que sólo se adquiere estando con los pares, y el

conocimiento técnico que da la capacitación”.

En este sentido, el presidente de la Federación apuesta al trabajo de equipos que puedan captar lo que pasa en los distintos temas como la salud y otras materias sociales. Reconoce, además, como una falencia la falta de asesorías adecuadas y el ensimismamiento. “Nosotros deberíamos corregir hacia adentro, con un gran equipo asesor de dirigentes que estén metidos en los temas y que tengan una visión de lo que pasa en el entorno, porque nosotros a veces nos encerramos en un lugar y analizamos nuestros propios puntos de vista, perdiendo a veces lo que está ocurriendo en el exterior”.

Pese a la importancia que se le da a la dimensión técnica, sin embargo, Espinoza aclara que el líder del futuro debe tener poder político, tomando en cuenta que las grandes transformaciones y decisiones suceden en este plano.

Sobre este punto Butelmann destaca la visión que han tenido para influir en la gestión, logrando incidir en aspectos de política muy importantes.

“Tiran luces, pero no queman”

Las organizaciones de los trabajadores en nuestro país poseen una misma raíz histórica pero el desarrollo de los sindicatos del cobre ha tomado un cariz distinto, particularmente en la última década en la que se han alejado de la lógica tradicional del movimiento sindical nacional.

Esta diferencia puede apreciarse en los discursos de la Central Unitaria de Trabajadores y la Federación de Trabajadores del Cobre. En el primer caso, los llamados del presidente de la CUT, Arturo Martínez, apelan permanentemente a la lucha reivindicativa, con acusaciones al gobierno de favorecer al empresariado y

amenazas de paralización periódicas.

El discurso del mandamás de la FTC, Raimundo Espinoza, aunque se reviste para las ocasiones de conflicto de una dureza similar, habla mayoritariamente de la búsqueda de soluciones y de privilegiar los acuerdos: “En todo proyecto en que hay grandes transformaciones, más encima si es estatal, sin duda van a existir este tipo de remezones. Pero ello nos sirve para ver qué capacidad de reacción tenemos frente a este tipo de problemas y cómo les buscamos soluciones que sean beneficiosas para ambas partes³²”- declaró Espinoza en 2003, frente al conflicto del traslado de las casas de Chuquicamata.

Es por esta diferencia -señala el académico de la Universidad de Santiago Aurelio Butelmann - que el cobre no participa activamente en la CUT. “El movimiento sindical del cobre tiene una visión moderna en que el alcance de la relación individuo-organización es tremendamente importante. Tiene una visión no confrontacional, lo que no significa sumisa sino de comunicación en pos del crecimiento, de la estabilidad, pero también del crecimiento de la empresa y de las personas. Es un discurso muy distinto al de Arturo Martínez que sigue con una visión anticuada de la relación laboral y de la defensa de derechos. Por eso es que la FTC no está participando activamente con la CUT”, explica.

En ello coincide Patricio Frías, Jefe de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo. Sostiene que “frente a esta nueva economía y la apertura a los tratados de libre comercio, la Central no ha podido ponerse a la altura”.

La FTC forma parte de la CUT pero su contribución es más bien económica, a través del aporte que realizan los sindicatos asociados, más simbólica que efectiva.

Para Butelmann el movimiento sindical del cobre está concentrado en un proceso hacia el interior, donde se encuentran los desafíos más importante para ellos. A su juicio, la FTC no dedica energía a las acciones coordinadas a nivel nacional pues su ámbito de influencia no requiere de las fuerzas políticas del país. “Ellos han logrado más por su manejo dentro de la organización que por el uso de las corrientes políticas nacionales y la interrelación con los niveles políticos”, señala.

Del mismo modo, el historiador Augusto Samaniego explica que la FTC nunca encontró un motivo suficiente para correr el riesgo de entrar activamente en el sindicalismo tradicional, a pesar de su participación en la constitución de la Central Única de Trabajadores en 1953. “Esos síntomas han sido recurrentes y permanentes entre las relaciones del sindicalismo del cobre y el resto del movimiento sindical en Chile. Se las han arreglado por sí solos porque saben que tienen fuerza y están años luz con sus conquistas en el contexto de Estado benefactor, que da seguridad social, habitacional o de salud, ... no hay comparación en esa materia con el resto”.

Sin ir más lejos, los dirigentes sindicales de Codelco han tenido la capacidad de conversar en diversas oportunidades con los presidentes de los gobiernos de la Concertación para exponer sus puntos de vista y sus demandas frente a determinadas coyunturas.

El historiador de la Universidad de Santiago Luis Ortega, afirma que el movimiento sindical del cobre posee características singulares que le permiten este tipo de manejo. La primera de ellas es su pasado que habla de una organización fuerte, combativa y poderosa para enfrentar al empleador, lo que le habría abierto los espacios necesarios en la búsqueda de una participación en las políticas de la empresa. Otro

³² Entrevista sobre el traslado del campamento de Chuquicamta en sitio www.areaminera.cl. 2003

aspecto, según explica Ortega, es la unidad que ha caracterizado históricamente a la organización, que por sobre las fuerzas político partidistas que conviven en su interior, ha priorizado siempre los intereses propios de sus representados. Esta visión es compartida transversalmente por los actuales y antiguos dirigentes del cobre, como Ramón Silva Ulloa, quien fue fundador de la CTC en 1951.

Patricio Frías destaca este factor que se contrapone a la realidad de la CUT, donde las divisiones políticas han debilitado a la organización. La abogada y directora del Programa de Economía del Trabajo, Carmen Espinoza, agrega lo que llama insana vinculación con los partidos, donde el 'cuoteo' político contamina la representatividad y el quehacer sindical.

A estas características los analistas suman la posición estratégica en la economía del sector minero cuprífero y su condición estatal como factores determinantes en las reglas del juego dentro de las que se mueve la organización sindical del cobre. Ello les daría un rango de acción más amplio, en un contexto de mayor estabilidad laboral y respeto a la actividad de los sindicatos.

Adhiriendo a esto, el presidente de la CUT Arturo Martínez, expone que el caso de Codelco constituye un tipo de sindicalismo distinto, que sólo puede realizarse en empresas estatales. "Codelco es una empresa del Estado, tiene una larga tradición, el cobre es rentable y la empresa se ha puesto con los trabajadores ¡Pero esa empresa es única!", exclama.

Enrique Giadach, ex director del Sindicato N° 3 de Chuquicamata y ex presidente Provincial del Loa de la Central Unitaria de Trabajadores, se suma a esta posición pero indica que es un mito en el empresariado y la opinión pública que la CUT tenga una política cien por ciento confrontacional. "Nosotros decimos 'aquí hay que dialogar', pero

no un diálogo de sordos, porque ahí tenemos que ejercer los mecanismos legítimos de protesta y manifestación”, explica, avalando la postura de Martínez en un contexto nacional más adverso.

Es esta distinción la que no permitiría trasladar la experiencia de relaciones colaborativas implementadas en la Corporación al resto del país, según sostiene la directora del Programa de Economía del Trabajo, Carmen Espinoza.

A su juicio la realidad nacional es bastante más compleja pues está marcada por “la precarización de las relaciones laborales, la expulsión del mundo asalariado al trabajo independiente y el cambio estructural de las empresas”.

Espinoza recuerda que la legislación modificada con el Plan Laboral de 1978 arruinó garantías y protección a los trabajadores, situación que se habría agravado con la atomización de las grandes empresas. “En la década de los '60 y de los '70, el empleador debía entenderse con un gran número de asalariados. En la actualidad hay una compleja maraña de pequeñas empresas con distinta razón social, con un dueño aparentemente distinto, lo que atenta contra la posibilidad de asociarse”.

A ello agrega el cambio en la cultura de la clase empresarial que, según explica, ya no está comprometida con generar riqueza para el país, como en los años '40, sino enfocada en su propia rentabilidad. Ante este objetivo los sindicatos pasaron a ser un estorbo, indica.

Para la abogada se han utilizado las metodologías de manejo de masas y se ha conquistado a algunos sindicatos para establecer una relación copiada del sistema europeo, pero que no funciona. Lo ve como un modelo donde las compañías no tienen una contraparte fuerte y sólida que respete los derechos humanos. “Hay una contradicción en lo que se predica y lo que realmente ocurre. Más se ve un

aprovechamiento del tema que un genuino interés de cambiar el sistema de relaciones con el mundo del trabajo”.

En la misma línea Giadach afirma que a diferencia de los trabajadores, el empleador no ha hecho esfuerzos por modernizarse. “Los empresarios todavía están pensando y administrando de acuerdo a los años '40 y '50, cuando el obrero era un recurso de trabajo y no una persona”.

En una postura más optimista, Patricio Frías considera que “el cobre es un referente fundamental porque logra entender lo que es un nuevo tipo de sindicalismo, estableciendo una alianza con el empleador. “A pesar de los baches, los problemas, las caídas, los trabajadores pueden plantearse frente a temas que los inquietan como las subcontrataciones o las racionalizaciones”.

Y aunque está consciente de la existencia de prácticas antisindicales y de los enormes bolsones de sectores tradicionales tanto en el empresariado como entre los trabajadores, apuesta a la transformación que se está dando a nivel mundial, donde los Tratados de Libre Comercio deberían abrir otra vía. “Hay una conciencia en el mundo que tiene que haber una modernización de las relaciones laborales y tu ves que los países más exitosos, los nórdicos, Japón, Alemania tienen un sistema de Alianza Estratégica y eso se va ir imponiendo porque las mismas empresas extranjeras comenzarán a denunciar los abusos que serán calificados como competencia desleal”.

En este punto Carmen Espinoza advierte que los hechos han demostrado que las compañías que vienen de afuera, lejos de subir los estándares de sus trabajadores los han nivelado hacia abajo y, aunque no se niega a la implementación de relaciones colaborativas, sostiene que es una ingenuidad pensarlas hoy en día.

Para el economista y académico de la USACH, Aurelio Butelmann la FTC y la

CUT no necesariamente describen realidades distintas. A su juicio, lo que cambia es el punto de vista, la concepción y dirección del movimiento.

A pesar de ello, afirma que la sociedad es bastante más compleja por lo que no se puede transmitir con exactitud lo que sucede entre un sector y otro. “Muchas cosas que se hacen en otros sectores económicos dependen de las conquistas que tengan los más poderosos y más influyentes. El resto de la sociedad ha visto al cobre como el sector que puede dar pautas en las formas de relaciones laborales en el país”, señala.

Pero para Butelmann los sindicatos del cobre, como influencia, “mandan luces, pero no queman”.

CONCLUSIONES

Las transformaciones que se dieron al interior de Codelco Chile durante la década de los '90 fueron gatilladas por la amenaza de privatización promovida por algunos sectores políticos y avalada por la falta de eficiencia que mostraban las cifras de la Corporación, al regreso de la democracia en el país.

El debate privatizador puso urgencia a la modernización de la empresa estatal, respondiendo la Administración con un proceso de cambios para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. Los trabajadores, en tanto, se vieron en la necesidad de estudiar nuevas estrategias para incorporarse y defender sus derechos en el nuevo escenario.

La globalización de los mercados y la tecnificación de la producción también contribuyeron como factores de presión para que la Corporación se modernizara. El buen rendimiento de la empresa privada en la Gran Minería en Chile puso un parámetro de competencia que significó la reevaluación de los sistemas de gestión al interior de Codelco.

La Alianza Estratégica y el Proyecto Común de Empresa constituyen iniciativas compartidas por la Administración y por el mundo sindical, en las que ambas partes se han acercado en el transcurso de los últimos diez años, disminuyendo los niveles de confrontación para la búsqueda de acuerdos.

Puede observarse que el antagonismo entre empresa y trabajadores ha disminuido aunque no por ello la relación ha estado exenta de roces. Los propios protagonistas de este proceso advierten que la Alianza Estratégica no erradica los conflictos, ni pretende eliminarlos. Lo que sostienen es que se ha puesto un marco dentro del cuál abordar las diferencias, permitiéndoles, por ejemplo, que las

movilizaciones producidas entre 1998 y 1999 no se tradujeran en grandes pérdidas. Asimismo se destaca de ese período la colaboración del mundo sindical para adoptar medidas, como el congelamiento de los sueldos para enfrentar la baja del precio del cobre, generada por la crisis económica mundial.

La desconfianza entre los distintos estamentos es un tema constante en todas las conversaciones sostenidas al interior de Codelco, señalándose la falta de transparencia en los distintos procesos como un elemento que desacredita los logros obtenidos. Los trabajadores desconfían de sus dirigentes a quienes en algunos casos llegan a acusar de “vendidos” y de buscar el interés propio por sobre el común. Lo mismo se reproduce entre los dirigentes y hacia la Administración.

Los niveles de desconfianza están relacionados, por un lado, con el recelo histórico entre empleador y empleado, pero también con la falta de información sobre los alcances de las transformaciones implementadas y con el hecho de que los acuerdos han sucedido, a pesar de los intentos, a un nivel muy cupular.

Tanto la Alianza Estratégica como el PCE han sido beneficiosos, según el reconocimiento que hace la mayoría de los dirigentes sindicales y parcialmente los trabajadores. Sin embargo, existen diferencias en esta percepción: Se pudo constatar que los dirigentes nacionales, es decir los que ocupan algún cargo dentro de la Federación, tienen una visión más positiva frente a las ganancias obtenidas que los representantes de base.

A nivel discursivo, los dirigentes sindicales han incorporado los principios básicos que promueven las nuevas prácticas sindicales. Hablan de competitividad, productividad, de la globalización de los mercados y de la capacitación como una herramienta básica para moverse dentro de las reglas del juego. La mayoría tiene la

convicción que de ello depende su capacidad de negociar.

Los antecedentes recogidos en esta investigación confirman la hipótesis planteada respecto a que existe efectivamente una distancia entre la cúpula sindical, que comparte mayoritariamente los conceptos de diálogo y colaboración, y el resto de los trabajadores, donde muchas veces no hay claridad, entendimiento o disposición frente a la nueva forma de relacionarse.

A pesar de ello, se pudo constatar que existe cierto nivel de socialización de la Alianza Estratégica que ha ido ampliándose con el tiempo. De ello da cuenta la familiaridad con que la comunidad 'codelquiana' utiliza diversos términos acuñados bajo las nuevas prácticas laborales, manejando mayor información sobre los nuevos conceptos.

De este modo, el Proyecto Común de Empresa y la Alianza Estratégica no forman parte sólo del discurso de las cúpulas directivas, ni son sólo una realidad discursiva, aún cuando quedan pendientes modificaciones fundamentales dentro de la cultura de la empresa para cumplir con las aspiraciones pactadas en los distintos compromisos.

Ambas iniciativas son entendidas mayoritariamente por la comunidad de Codelco como un proceso en permanente movimiento. Y es éste sin duda, uno de los mayores valores aprendidos de dicha experiencia: Tener conciencia que la nueva era de la tecnología y las comunicaciones no resiste compromisos ni políticas estáticas, sino más bien un flujo continuo de análisis y evaluaciones permanentes de lo logrado.

Así, sin haber completado los anhelos y las promesas de la década de los '90, el movimiento sindical del cobre y la empresa en su conjunto sabe que lejos de concluir, los cambios recién comienzan.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes Vivas

Dirigentes sindicales

Bismarck Robles, vicepresidente de la FTC y representante de los trabajadores en el Directorio de Codelco Chile.

Nelson Soto, director Sindicato Unificado de Trabajadores, SUT, de División Andina.

Guillermo Lemaitre, secretario Sindicato Caletones y pro-tesorero de la FTC.

Patricio Droguett, presidente Zonal de Trabajadores El Teniente-Talleres.

Enrique Giadach, ex director Sindicato Número 3 de Chuquicamata, ex presidente Provincial del Loa de la Central Unitaria de Trabajadores.

Hugo Allan, presidente Sindicato Coya de El Teniente.

Enrique Giadach, director Sindicato N° 3 de Chuquicamata.

Víctor Galleguillos, director Sindicato N° 2 División Chuquicamata”.

Adolfo Salgado, presidente Sindicato N° 5 Rancagua,

Juan Meneses, presidente Sindicato N° 8 Sewell y Mina de División El Teniente.

Ex dirigentes sindicales

Ramón Silva Ulloa, ex dirigente de Chuquicamata, co fundador de la Confederación de Trabajadores del Cobre.

Duncan Araya ex tesorero nacional de la FTC, ex presidente del sindicato 3.

Mauricio Cuello, ex presidente de la Zonal de Chuquicamata, ex consejero nacional de la FTC.

Carlos Gómez, ex secretario general FTC, asesor de la organización.

Héctor Guevara, ex dirigente sindical de Salvador.

Ejecutivos

Daniel Sierra, gerente corporativo Relaciones Laborales y Calidad de Vida, Codelco - Chile.

Jorge Álvarez, subgerente corporativo Relaciones Laborales y Calidad de Vida, Codelco - Chile.

Jaime Piña, gerente corporativo de Desarrollo de las Personas, Codelco - Chile.

Eduardo Loyola, ex vicepresidente de Recursos Humanos, Codelco- Chile. Ex subsecretario del Trabajo. Ex asesor sindicatos de Codelco, presidente del Consejo Minero.

Historiadores

Augusto Samaniego, USACH

Julio Pinto, USACH

Sergio Grez, U. De Chile

Luis Ortega, USACH

Autoridades y especialistas en el tema laboral

Ricardo Solari, ministro del Trabajo.

Aurelio Butelmann, director académico Diplomado en Gestión Laboral, USACH.

Patricio Frías, jefe de la División de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.
Carmen Espinoza, directora del Programa de Economía del Trabajo.
Arturo Martínez, presidente de la CUT.

Trabajadores de las divisiones de Codelco Chile.

Otros

Luis Tapia, secretario técnico FTC.

Roberto Morales, asesor jurídico laboral de la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida.

Luis Guiñez, asesor Laboral, Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida.

Fuentes Estáticas

Grez, Sergio. “De la regeneración del pueblo a la huelga general: génesis y evolución del movimiento popular en Chile (1890-1912)”. Ediciones Ris, Centro de Estudios Barros Arana. Santiago Chile 1997.

Gutierrez, Eulogio. “Chuquicamata Tierras Rojas”. Editorial Nascimento. Santiago Chile 1926.

Pizarro, Crisóstomo, Bitar, Sergio. “La caída de Allende y la huelga de El Teniente”. Ediciones del Ornitorrinco, Colección Pensamiento Alternativo, Santiago Chile 1926.

Baros, María Celia. “El Teniente. Los hombres del mineral”. Codelco Chile. Rancagua 1995.

Drago, Guillermo y Villagra, Pedro. “Historia General del Mineral El Teniente”.

Barría, Jorge. “Los sindicatos de la Gran Minería del Cobre”. Instituto de Administración, INSORA, Universidad de Chile. Santiago 1970.

Barría, Jorge. “Breve Historia del sindicalismo chileno”. Instituto de Administración, INSORA, Universidad de Chile. Santiago 1967.

Barrera, Manuel. “El Conflicto obrero en el enclave cuprífero”. INSORA, Universidad de Chile. Santiago 1973.

Tesis y artículos

Álvarez, Jorge. Tesis para optar al grado de Magister de Ciencia Política. Codelco Chile y sus organizaciones sindicales en la política nacional durante los últimos 20 años. Universidad de Chile. Santiago de Chile 1994.

Mac Clure Hortal, Oscar, Vallenzuela, Iván. “Conflictos en la Gran Minería del Cobre, 1973 – 1983. Centro de Asesoría Profesional CEDAL. Santiago Mayo 1985.

Samaniego, Augusto. “Estructuras y Estrategia de la Central Única de Trabajadores 1969- 1972. Cuadernos de Humanidades. USACH Santiago 1994.

Documentos

La Gran Minería en Chile. Consejo Minero. Marzo 2004.

Diagnóstico de la Corporación Nacional del Cobre de Chile” 26/01/94

“Acuerdos de Mayo del Proyecto Común de Empresa”. Codelco Chile, Santiago 2002.

“Programa Federación de Trabajadores del Cobre”. Santiago Mayo 2001.

“Propuesta Nacional de los trabajadores para el futuro del cobre chileno”. Consejo Directivo Nacional FTC. Santiago Marzo 1994.

“Actas de Acuerdo PCE”. Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida.

“Compromiso con el Futuro y la Modernización de Codelco Chile” Septiembre 1993.

Carta de Juan Villarzú a los trabajadores de El Teniente, 22 de julio de 1994.

Entrevista a Raimundo Espinoza, realizada por la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida.

Diarios y revistas

El Mercurio de Calama

EL Mercurio de Santiago

Las Hora

El Diario Financiero

La Época

La Segunda

La Cuarta

Revista Oasis, 26 octubre de 1998.

Revista del trabajo, Tendencias del sindicalismo en el mundo globalizado. Asociación Chilena de Relaciones Laborales. Santiago 2003

Sitios web

www.reaminera.cl

www.ftc.cl

www.codelco.cl