



2

## Codelco: Incentivos insensatos

Algo anda mal en el sistema de incentivos de Chuquicamata: algunos van en contra del interés del dueño.

Por Juan Foxley R\*.

*\*Director Diplomado Finanzas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado.*

La huelga de casi 6.000 trabajadores de Chuquicamata a principios de enero generó pérdidas por USD 16 millones a la compañía estatal y un costo superior a los USD 170 millones. Esto es, por dar un ejemplo, el doble de lo que el gobierno ha destinado a subsidiar el empleo juvenil.

Pero si algo beneficioso dejó el conflicto fue recordarnos la profunda anomalía de una minera estatal que, tras la bonanza de precios del cobre, oculta ineficiencias graves que se pagan con menor ingreso fiscal para financiar programas públicos. Peor aún: dichas ineficiencias están amparadas por un sistema de incentivos mal hecho, del cual no debería sorprender que los resultados sobre la productividad hayan sido un desastre.

Sobre productividad e incentivos laborales en la minería estatal, con referencia especial al contrato colectivo 2007-2009, tratan las siguientes líneas.

### **BAJA PRODUCTIVIDAD Y SOBREDOTACIÓN**

Según los últimos estados financieros publicados, el conjunto de las divisiones de Codelco gastaban, en remuneraciones y proveedores, USD 8.998 millones en 2008. Esto es el doble, en dólares nominales, respecto de 2004 y el triple respecto de 2003. Mientras tanto la producción no solo no aumentaba: caía de 1.56 a 1.44 millones de toneladas entre 2004 y 2008.

En minera Escondida, en cambio, ocurre

lo contrario. La producción aumenta y los pagos a proveedores disminuyen<sup>1</sup>.

En términos de participación y en parte por la baja productividad y en otra por la fuerte expansión de la minería privada, Codelco es cada vez menos importante. Según Cochilco, producía 72.3% del total de cobre fino en 1990, mientras en 2008 solo copaba el 26% de la oferta generada en Chile.

Pero en el caso particular de Chuquicamata la bajísima productividad se ve reflejada en el número de toneladas anuales por trabajador: 90 en el caso de Chuqui, que se comparan con las 420 que produce cada empleado en Escondida. Aunque existe poca información pública, la sobredotación de trabajadores en Chuquicamata está entre el 30 y el 50 % del personal y el costo total por trabajador es el más alto del mundo<sup>2</sup>.

El alto costo por trabajador es el resultado de remuneraciones amplificadas por una serie de bonos y beneficios que no solo han encarecido la explotación a través del tiempo sino, lo más grave, lo han hecho en un sistema casi por completo disociado a productividad. Para ilustrar esta lógica de incentivos, limitaremos el análisis a los mecanismos de fijación de uno de los bonos de renta variable en la mina de Chuquicamata<sup>3</sup>.

## "PREMIOS" Y CAPTURA DE RENTAS FISCALES

Es parte de las buenas prácticas de cualquier compañía moderna que los trabajadores participen en las utilidades. Si bien ellas son por definición el premio al riesgo tomado por los accionistas –el fisco chileno en este caso–, es usual que, más allá del mínimo legal, una parte de la remuneración varíe con las utilidades del ejercicio.

El caso de Codelco es especial porque el precio del cobre y molibdeno es extraordinariamente volátil y, por supuesto, independiente del rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, si no se controla el precio, lo menos que se puede exigir a un sistema de incentivos es que promueva la minimización de costos. Pues bien: nada de esto es observable a lo largo de las 93 páginas del Contrato Colectivo (CC) que regía las remuneraciones de los trabajadores que fueron a huelga en enero de 2010.

En particular, el llamado "Bono de participación en las utilidades" no responde a criterios de productividad ni a costos, sino al margen de renta circunstancial que resulte del exceso de precio internacional del cobre<sup>4</sup>.

El mecanismo, contenido en el punto 2.6 del contrato referido, funcionaba así:

Si el precio del cobre estaba entre 1 y 1.2 centavos por libra (cpl), se repartía el 2% de las utilidades, pero si excedía 1.2 cpl se distribuían proporciones aún mayores. Estas llegaban al 3% del total si el precio era mayor a 2.4 cpl.

Cuesta creer que el contrato establezca que incluso si el precio fuere menor a 1 cpl, con lo cual la empresa no cubre sus costos, el bono de "participación en las utilidades" se entrega igual (\$450.000).

Aparte de esta última anomalía, el mecanismo de participación creciente y en función del precio externo, tiene dos defectos principales.

1. Centra el interés de los trabajadores en el precio externo, como lo haría un accionista-entista que sigue la cotización de sus papeles en la bolsa. De esa manera, la productividad y la minimización de costos pasan así a segundo plano

2. Dada la volatilidad del precio y la conocida inflexibilidad a la baja de los salarios, es probable que los períodos de bonanza externa se reflejen en expectativas por capturar bonos a todo evento (como ya lo muestra la existencia del "bono por pérdidas" mencionado más arriba).

Lo anterior bastaría para calificar el régimen de compensaciones como contrario al interés del dueño y recomendar una reforma drástica que permita recuperar el esquema de renta variable como lo que es en cualquier empresa normal: un estímulo al aumento de productividad.

Hacerlo significa un gasto fiscal por una sola vez, destinable a indemnización justa a trabajadores redundantes en paralelo a una negociación basada en rendimientos físicos y no en precios exógenos y ajenos al aporte de los trabajadores. ■

<sup>1</sup>En 2004, producía 1200 millones de toneladas (1255 en 2008), y los pagos de remuneraciones y proveedores eran USD 2665 millones (USD 2461 millones en 2008).

<sup>2</sup>El Mercurio 30 dic.2009, citando a experto Gustavo Lagos y entrevista al mismo en Radio ADN mismo día.

<sup>3</sup>Ciertamente, existen decenas de otros bonos contenidos en el Contrato Colectivo de trabajo 2007-2009 entre Codelco Norte y Sindicato de trabajadores 1 de Chuquicamata que sirvió de piso para el contrato vigente ([www.codelco.cl](http://www.codelco.cl)). Curiosamente, los pocos que aluden a productividad, incluyen premios por mera asistencia al trabajo (Ver cláusulas 2.2, 2.3). El resto del contrato incluye vacaciones de 25 días hábiles pagados a trabajadores y cada una de sus cargas, salud gratis que incluye traslado y estadía de acompañante en caso de hospitalización fuera del hospital exclusivo de la empresa. Incluye también el pago de suministros de luz, gas y agua a la vivienda a cargo de la empresa y otros extensos de detallar.

<sup>4</sup>Por supuesto que la base de utilidades aumentará si se minimizan costos, pero la forma de potenciar el reparto con las alzas externas de precio hace poco atractivo aumentar la productividad y muy atractivo presionar por capturar renta. ¿Cómo? Negociando con los representantes de turno designados por el dueño fiscal.