

GERHARD VON BORRIES

Vicepresidente
de Proyectos de Codelco

**“Es absolutamente
necesario mejorar
las horas efectivas
y productivas
de los trabajos
de construcción
y montaje”**





Alejandro Pavez V.

PERIODISTA CONSTRUCCIÓN MINERA

» La productividad es la gran tarea que hoy deben superar las empresas contratistas de la minería. Los principales aspectos a mejorar se relacionarían con la gestión del recurso humano, las relaciones laborales, la capacitación, la innovación, la tecnología, la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de la legislación. El actual escenario que vive el sector, invita a que mandantes y contratistas estrechen aún más su relación en pos del éxito de un proyecto. Ese sería el camino.

LA RELACIÓN ENTRE EL MANDANTE y sus contratistas resulta fundamental en la construcción de un proyecto minero. De ella depende el éxito de la obra y el cumplimiento de los cada vez más ajustados plazos y presupuestos. No es novedad que la industria vive hoy un escenario particular. Los proyectos de inversión disminuyen, por lo tanto, también lo hace la construcción de grandes faenas mineras. El sector ha comprendido que debe mejorar sus procesos y reinventarse. De ahí, que en Codelco se hable de expansiones o transformaciones estructurales, más que de nuevos proyectos. Son acciones necesarias para mantener sus unidades de negocio. Entonces, ¿cuál es el rol que juegan los contratistas y cuáles son sus principales desafíos? La productividad se presenta, en este caso, como un eje fundante en el desarrollo de los proyectos y las empresas prestadoras de servicios de construcción, deberían estar a la altura de los desafíos y mejorar sus índices en dicho ítem. La certificación de competencias y el mejoramiento de las horas efectivas de trabajo son dos de los temas que se deben trabajar. Si bien, estos aspectos serían de exclusiva responsabilidad de los contratistas, cada parte debería hacerse cargo de las obligaciones que competen a su ámbito de gestión; allí estarían las oportunidades de mejora.

La gestión del recurso humano, la capacitación, la innovación, la tecnología, la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de la legislación, serían, desde la perspectiva del mandante, algunos de los principales aspectos que deben mejorar los contratistas. En conversación exclusiva con Revista Construcción Minera, Gerhard von Borries, Vicepresidente de Proyectos de Codelco, profundiza esta problemática y revisa las necesidades que hoy tiene el sector. "La industria minera ha entendido que existe en la medida que invierte en el largo plazo para darle sustentabilidad a su negocio. En ese contexto, hay que llevar la relación entre mandantes y empresas contratistas en base al respeto y la confianza, desde la apertura para plantear necesidades, hasta la obligación de cada uno de hacerse cargo de sus responsabilidades en la relación", sintetiza el ejecutivo.

GENTILEZA CODELCO

“Es absolutamente necesario lograr una mejora sustancial en las horas efectivas y productivas de los trabajos de construcción y montaje, lo que pasa por una optimización de los sistemas de gestión y de administración, que deben estar a la altura de los desafíos que se tienen y que las empresas asumen en los compromisos contractuales”.

En términos generales, ¿cómo vislumbra el desarrollo del sector, particularmente la construcción de proyectos para minería? ¿Dónde está el principal polo de desarrollo, en los nuevos proyectos, en las expansiones o en otras partidas?

Respecto de los niveles de actividad que como país llegamos a tener, habrá una baja en la ejecución de proyectos de inversión mineros, ya que varios de ellos han sido diferidos. Y esa baja va a impactar la construcción de obras en los próximos meses.

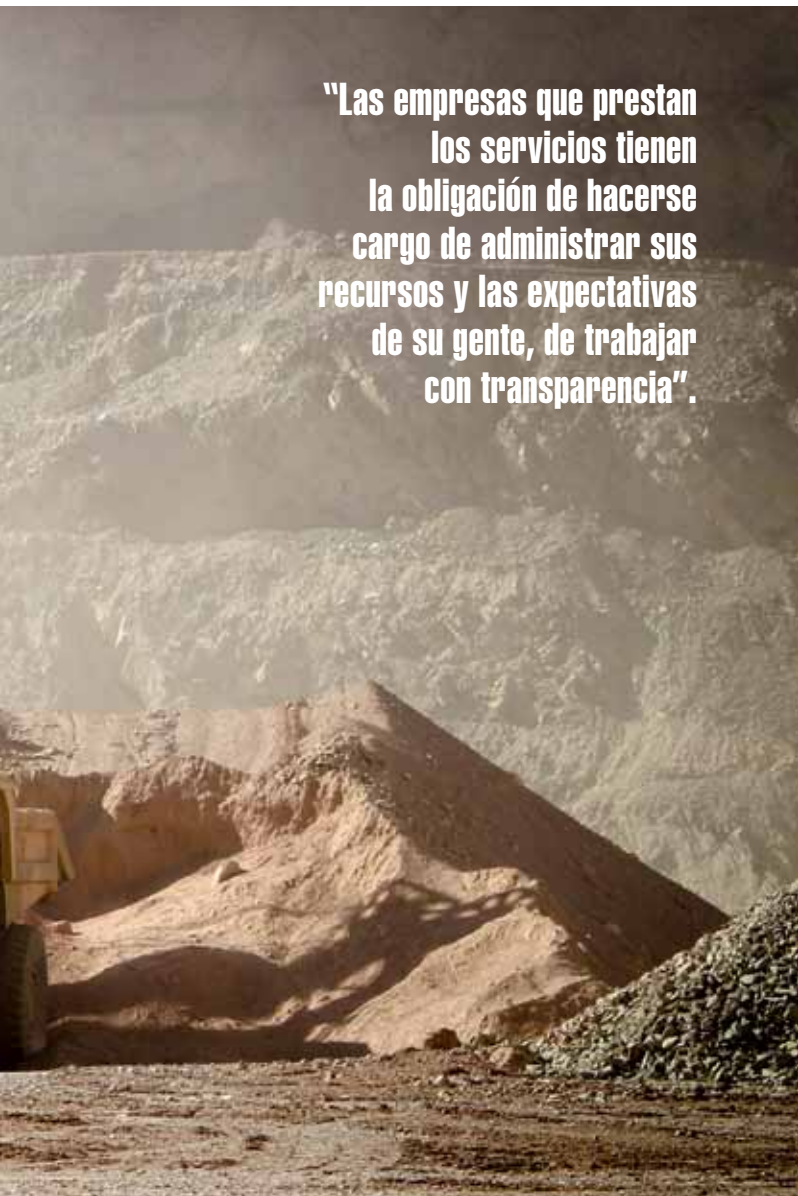
En este escenario, se ven pocos proyectos de nuevas operaciones mineras. En el caso de Codelco, lo que vemos se trata más bien de expansiones o transformaciones estructurales –por eso hablamos de proyectos estructurales– que requieren las actuales operaciones para darles continuidad operacional. De no ejecutar al menos cuatro de los proyectos estructurales, cuatro de nuestras divisiones ten-



drían anunciado su término como unidades de negocios. Por eso en Radomiro Tomic, estamos buscando pasar de explotar óxidos a sulfuros; en El Teniente nos encontramos desarrollando un nuevo nivel de la mina bajo las actuales operaciones, con complejidades geo-mecánicas sustanciales; en Chuquicamata estamos desarrollando una mina subterránea debajo del centenario rajo y en reemplazo de él, y para Salvador nos encontramos estudiando pasar de mina subterránea a un gran rajo abierto que incluye una ampliación en la capacidad productiva de esa faena.

Entonces, ¿cuáles serían los principales desafíos a superar por el sector construcción?

Sin duda y en primer lugar, la productividad. En el sector de la construcción de proyectos mineros estos indicadores han decaído significativamente en los últimos años y



“Las empresas que prestan los servicios tienen la obligación de hacerse cargo de administrar sus recursos y las expectativas de su gente, de trabajar con transparencia”.

GENTILEZA CODELCO

ahí es donde hay que realizar un trabajo en conjunto con las empresas contratistas para mejorar estos índices. En este sentido, hay dos puntos claves que deben ser corregidos: el primero tiene que ver con la certificación de las competencias de los trabajadores, maestros y operarios de las empresas contratistas, pero también incluyendo a su estamento de supervisión, el que debe mejorar sus competencias en lo que respecta a administrar, dada la creciente complejidad y magnitud de los proyectos de inversión que se avecinan. Estos aspectos que están ligados directamente con la productividad son de responsabilidad ineludible de quienes proveen el servicio, y son en la práctica una inversión en el capital más valioso de que disponen las empresas: su capital humano.

El segundo punto, que es absolutamente necesario, es lograr una mejora sustancial en las horas efectivas y productivas de los trabajos de construcción y montaje, lo que pasa por una optimización de los sistemas de gestión y de administración, que deben estar a la altura de los desafíos que se tienen y que las empresas asumen en los compromisos contractuales. Hay algunas empresas que han mejorado en este aspecto; sin embargo, aún hay espacio para seguir haciéndolo.

¿Cómo se establece, la relación entre el mandante y el contratista? ¿En qué punto de la relación se vislumbran oportunidades de mejora y cómo se resuelven las controversias?

La relación se debe establecer siempre sobre la base de la confianza, del interés de hacer negocios con beneficios para ambas partes y bajo el amparo de un marco contractual y legal que la regula. En esta relación, cada parte debe hacerse cargo de las obligaciones que competen a su ámbito de gestión; allí están las oportunidades de mejora.

Respecto de las controversias, estas deben ser resueltas dentro de los marcos contractuales vigentes y, en eso, Codelco siempre ha sido muy respetuoso.

¿Cómo evaluaría el trabajo y la preparación de los contratistas para sortear los desafíos que representa la construcción de proyectos? ¿Cuáles serían, a su juicio, los principales aspectos por mejorar? En definitiva, ¿qué es lo que espera un mandante de su contratista?

Hay varios aspectos importantes y uno de los más significativos y que ha causado mucho impacto en los proyectos es el de las relaciones laborales. Las empresas que prestan los servicios tienen la obligación de hacerse cargo de administrar sus recursos y las expectativas de su gente, de trabajar con transparencia. La gestión del recurso humano, la capacitación de los trabajadores y el manejo de las relaciones laborales, corresponden exclusivamente a las empresas contratistas. Eso es lo que esperamos que ellas hagan.

No puede dejarse de lado la innovación de prácticas e incorporación de tecnología de punta que permita realizar los trabajos de forma segura y eficiente, lo que se ha incorporado sistemáticamente en los últimos diez años. Sin embargo, en eso aún hay espacios importantes para mejorar.

“Creemos que la productividad es la suma de esos atributos y jamás vamos a poner en una balanza los resultados de seguridad versus los de producción. Quizás falta que las empresas que nos prestan servicios también se convengan de que ellas deben empezar a liderar esta necesidad ineludible para la sustentabilidad del negocio, y que trabajemos juntos en esa línea”.



Finalmente, las expectativas se pueden resumir en que los mandantes esperan que sus contratistas que proveen los servicios de construcción, realicen su cometido en forma eficaz y eficiente, cumpliendo las regulaciones que la legislación del Estado chileno demanda y los compromisos contractuales, sin accidentes de sus trabajadores y con la calidad esperada.

PRODUCTIVIDAD

Considerando los esfuerzos desarrollados en materia de productividad ¿cómo mejorarla y generar criterios comunes en una industria como la minera, que maneja otros estándares?

El tema de la productividad es un trabajo conjunto; todos tenemos algo que hacer en esto. Hasta ahora han sido las empresas mandantes las que han estado promoviendo y liderado este tema y las que han dado el puntapié inicial con iniciativas de gestión de productividad para apoyar a las empresas contratistas. Como Codelco hemos estado haciendo investigaciones, promoviendo el tema, viendo fórmulas para optimizar gestiones de tipo administrativo e infraestructura, tales como el ingreso a las faenas o la alimentación de los trabajadores. O sea, estamos generando planes de mejora de productividad, entendida esta como hacer las cosas bien, a la primera, en forma segura, sustentable, completa y oportuna. Creemos que la productividad es la suma de esos atributos y jamás vamos a poner en una balanza los resultados de seguridad versus los de producción. Quizás falta que las empresas que nos prestan servicios también se convengan de que ellas deben empezar a liderar esta necesidad ineludible para la sustentabilidad del negocio y que trabajemos juntos en esa línea.

Una línea de acción apunta a que exista una mayor necesidad de coordinación entre todos los actores. Si bien hay puntos de consenso en el diagnóstico de una baja productividad y en la necesidad de trabajar en ello, ¿qué es lo que falta para que se dialogue y se generen iniciativas en conjunto? ¿Falta confianza o coordinación desde el inicio del proyecto?

Me parece que hay conciencia en la sociedad chilena respecto de que la productividad en nuestra industria es fun-

damental si queremos darle sustentabilidad en el tiempo a nuestro negocio. En Codelco hemos asumido eso y queremos saber cuál es la forma en que las empresas constructoras quieren enfrentar este tema. Pero repito, la gestión de productividad debe entenderse como hacer los trabajos bien hechos y no solamente obtener una mayor producción. Entonces, lo que a nuestro juicio falta, es que desde el seno de las empresas contratistas se lideren e impulsen las iniciativas para que logremos avanzar con soluciones creativas e innovadoras en ese sentido.

La productividad es una inversión, no es un gasto, pero hay que hacerla. Y quien debe invertir, porque es un beneficio para ella, es la empresa proveedora de servicios que, con ello, será más eficiente, tendrá menores costos y será, por ende, más competitiva, lo que en el tiempo también debiera reflejarse en beneficios para los mandantes. Lo que falta, quizás, es una apertura para entender mejor el equilibrio entre la naturaleza de las responsabilidades, los riesgos y los beneficios y, a partir de eso, poder crear iniciativas. En Codelco está el espacio y también la voluntad para ello y, como mandantes, también tenemos que hacer nuestra parte en eliminar algunas trabas y exigencias que muchas veces son burocráticas e innecesarias.

Otro elemento fundamental en este tema es el capital humano, ¿cuáles son los desafíos que se desprenden de las relaciones laborales, la capacitación, los turnos, la inclusión cada vez más fuerte de la mujer en las faenas, etcétera?

Las políticas de recursos humanos de Codelco son muy claras y tenemos la mejor disposición para que todos los temas relacionados con el personal de las empresas contratistas se lleven a cabo. Pero ciertamente la tarea de admi-



“No puede dejarse de lado la innovación de prácticas e incorporación de tecnología de punta que permita realizar los trabajos de forma segura y eficiente, lo que se ha incorporado sistemáticamente en los últimos diez años. Sin embargo, en eso aún hay espacios importantes para mejorar”.

nistrar los recursos que ellas proveen, que son parte de su capital, les compete exclusivamente a ellas. La fortaleza de una empresa constructora está en la competencia y la calidad de su gente. Como Codelco estamos definitivamente comprometidos con la diversidad de género, tanto que lo hemos incorporado en nuestro convenio de desempeño corporativo y lo mismo ocurre con la capacitación y el desarrollo, que son prioritarios para nuestra Corporación. En lo referido a los turnos, estamos abiertos a cualquier proposición que se ajuste al marco legal que regula ese tema y pueda ser positiva. No obstante, repito, son temas propios de la administración de las empresas que contratamos.

GESTIÓN AMBIENTAL

¿Cómo, desde la constructora, se puede aportar a que una determinada obra sea amigable con su entorno, más allá de los requerimientos que impone el mandante y su declaración de impacto?

En materia de gestión ambiental, la relación entre mandante y empresas contratistas debe ser muy estrecha; debemos trabajar como socios. Ciertamente es la empresa mandante la responsable de la gestión ambiental ante las autoridades y comunidades, pero los titulares debemos haber comunicado, desde el principio, a los constructores, los compromisos que se han asumido respecto del medio ambiente, para garantizar el cumplimiento de todas y cada una de las regulaciones. Eso no quita que en esta materia, más allá de mandante y contratista, son las personas como tales las que deben hacerse parte activa del cuidado del medioambiente. Por ejemplo, hemos constatado destrucciones de patrimonio que obedecen simplemente a no tener conciencia del valor de este, lo que es inaceptable. No siempre hay que tener que decirle a la gente que actúe bien para esperar que lo haga.

De lo anterior, ¿de qué forma debería enfrentar el sector la relación con las comunidades?

La relación con las comunidades en Codelco es un ámbito que está radicado en las divisiones operativas y la manera de enfrentar el tema es a través de la coherencia: planificar, comunicar y transmitir a nuestras empresas contratistas la obligación de ajustarnos a los compromisos y cumplirlos. En definitiva, hacer lo que dijimos que haríamos. En Codelco estamos abordando esta materia con suma seriedad, porque tenemos la convicción de que es muy beneficioso para todos involucrar a nuestras comunidades en forma temprana y compartir y trabajar en conjunto con ellas nuestros proyectos. También me parece que este tema es una preocupación real de la industria, que va creciendo junto con el mayor interés y conocimiento que tienen las comunidades respecto de su rol en el desarrollo de los proyectos y que a todos nos desafía a hacer de este punto un eje central de la gestión.

A modo de síntesis, y considerando también su experiencia profesional personal, ¿cuáles serían sus principales conclusiones respecto a la relación entre el sector construcción y la industria minera?

Las empresas mandantes y las empresas contratistas tenemos una relación de largo plazo y debemos empezar a entenderla así. Eso supone dejar de lado algunas visiones oportunistas de beneficio de corto plazo. La industria minera ha entendido que existe, en la medida en que invierte en el largo plazo para darle sustentabilidad a su negocio. En ese contexto, hay que llevar la relación entre mandantes y empresas contratistas en base al respeto y la confianza, desde la apertura para plantear necesidades hasta la obligación de cada uno de hacerse cargo de sus responsabilidades en la relación. Debemos aprender de otras culturas la forma de establecer una relación de buena fe entre ambas partes, con menos controles y escudos formalistas y con más espíritu de colaboración. Esa es la manera correcta de actuar, más aún cuando vamos a seguir haciendo negocios juntos por los próximos 50 o más años, que son la vida útil esperada de nuestros yacimientos. //