

DE CODELCO CHILE¹

FRANCISCO GANGA CONTRERAS*

PhD. en Administración de Empresas, ULSETB, Bélgica.
Profesor jornada completa, Universidad de Los Lagos, Chile.
Dirigir correspondencia a: Chiquihue Km. 6 Puerto Montt, Chile.
fganga@ulagos.cl

IVÁN TORO REINOSO

Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad de Los Lagos, Chile.
Asistente de Investigación, Universidad de Los Lagos, Chile.
Asesor de Adquisiciones Ejército de Chile.
tororeinsoivan@gmail.com

HORACIO SANHUEZA BURGOS

Licenciado en Ciencias Empresariales, Universidad de Deusto, España.
Doctor (c) en Ciencias de la Dirección, Universidad de Alcalá de Henares, España.
Profesor jornada completa, Universidad Austral de Chile, Chile.
hsanhuez@uach.cl

Fecha de recepción: 29-04-2009

Fecha de corrección: 11-05-2010

Fecha de aceptación: 23-07-2010

RESUMEN

El propósito primordial de este trabajo es conocer la visión de los administradores de contratos respecto a cómo se lleva a cabo la administración y seguimiento de los contratos suscritos por la División El Teniente de Codelco Chile con empresas externas. Por medio de la aplicación de entrevistas y una encuesta, se pudo constatar que existe un sistema de tercerización compuesto por una gama de normas y procedimientos orientados a regular la etapa de contratación de un bien, obra o servicio, cuyo fin es asegurar el cumplimiento de los contratos convenidos con terceros, y el cual presenta algunas deficiencias. Como líneas futuras de investigación se espera poder indagar sobre esta materia en otras empresas que dependen del Estado.

PALABRAS CLAVE

Administrador de contrato, competencias, externalización de funciones.

Clasificación JEL: M00, M10

¹ Para efectos de este trabajo, se utilizarán indistintamente los términos: tercerización, subcontratación, externalización y outsourcing.

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT

Outsourcing of functions in El Teniente Division at Codelco Chile

The primary purpose of this study is to determine the vision of contract administrators with regard to the administration and monitoring of contracts between El Teniente Division and outside companies. The results obtained based on a series of interviews and a survey produced evidence that shows that there is an outsourcing system, which consists of a set of rules and procedures aimed at regulating the purchase of goods or contracting works or services, designed to ensure performance of contracts with third-party companies. It is at this stage that they found the main issues in the contractor management system. In the future we expect to be able to investigate this subject in other state-owned companies.

KEYWORDS

Contract manager, competencies, outsourcing of functions.

RESUMO

A terceirização de funções na Divisão El Teniente de Codelco Chile

O objetivo principal deste estudo é determinar a visão dos gestores do contrato sobre a maneira como eles realizam a administração e monitoramento dos contratos celebrados pela Divisão el Teniente de Codelco com empresas externas. Por meio da aplicação de entrevistas e inquéritos, foi possível constatar que existe um sistema de terceirização que consiste de um conjunto de regras e procedimentos destinados a regular a fase de recrutamento de bens, obras ou serviços, com o fim de assegurar o cumprimento dos contratos celebrados com terceiros, e que apresenta algumas deficiências. Como orientação para pesquisas futuras, esperamos poder investigar esta matéria em outras empresas que dependem do Estado.

PALAVRAS CHAVE

Administrador de contrato, competências, externalização de funções.

INTRODUCCIÓN

Hogaño, el panorama económico dominante en la esfera mundial, se caracteriza por su alta complejidad y por los elevados índices de competitividad, los que demandan de las organizaciones, el rediseño de sus estructuras y procesos productivos centralizados, orientándolos hacia procesos productivos basados en la cooperación mutua, en la descentralización y externalización de las funciones que componen la tradicional cadena de producción, creando así verdaderas redes organizacionales. Considerando este contexto, este estudio pretende dar a conocer y detallar las principales características del proceso de outsourcing en la División El Teniente de Codelco Chile, describiendo las normas internas de la división que regulan el tema de la externalización de servicios, el proceso mismo de contratación, y en especial, la opinión de los principales responsables de ejecutar convenientemente los contratos suscritos.

La División El Teniente de Codelco Chile representa un importante caso de estudio del fenómeno de la tercerización por tratarse de una empresa estatal reconocida a nivel mundial como una de las más importantes y competitivas en su rubro, y más aún, al considerar que, en los últimos años, se ha visto enfrentada a la opinión pública debido a las paralizaciones y movilizaciones desarrolladas por los trabajadores de sus empresas colaboradoras, en demanda por mejores condiciones laborales.

En consecuencia, el objetivo cardinal que persigue esta indagación se orienta a conocer la visión de los administradores de contratos respecto a la

manera como actualmente se lleva a cabo la administración y seguimiento de los contratos suscritos por la División El Teniente con empresas externas. Para tales efectos, en un primer momento se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a sujetos tipo, en donde se manifiestan las principales fortalezas y debilidades del sistema de gestión de contratistas que actualmente opera en la División El Teniente. El segundo paso consistió en la aplicación de una encuesta de percepción a una muestra representativa de los administradores de contratos, con el objetivo de conocer la opinión de quienes desarrollan esta función respecto a la eficiencia y eficacia del actual sistema de administración y control de los contratos contraídos con las empresas externas con que cuenta esta División de Codelco Chile.

Para terminar, se presenta un corolario en relación con el sistema de administración de contratos de externalización utilizado en la División El Teniente de Codelco Chile, sus principales características, fortalezas y debilidades, tanto en los ámbitos teóricos como prácticos, presentes en el proceso de externalización de funciones. Por último, se ofrecen algunas recomendaciones necesarias para el mejoramiento y perfeccionamiento del actual sistema de administración de contratos en dicha división.

I. CIMIENTOS TEÓRICOS

1.1. Corporación Nacional del Cobre

A partir del año 1955 se dan los primeros pasos para que las empresas mineras pasaran a manos del Estado chileno. En mayo de ese mismo año, el gobierno de Chile dictó la Ley del

Nuevo Trato (Ley 11828, Min. Hacienda, 1955), que buscaba terminar con la dependencia de Estados Unidos en la fijación del precio del cobre. La ley también creó el Departamento del Cobre (Codelco Chile, 2004), el cual correspondía a un organismo del Estado cuya función principal era la de fiscalizar a las empresas mineras.

Desde la perspectiva del Estado chileno, el Nuevo Trato era concebido como una forma de estimular la inversión norteamericana en el cobre y aumentar la producción. En términos más generales, el Nuevo Trato se enmarcaba dentro de un esfuerzo del Estado de resolver los obstáculos que enfrentaba el proceso de sustitución de importaciones y de industrialización. Los impuestos a la gran minería del cobre y los estímulos a la inversión aumentarían por un lado los ingresos del Estado y por otro, fomentarían la inversión privada y el consumo de bienes industriales producidos en el país (Vergara, 2004). Esta ley fue un esfuerzo del Estado chileno para obligar a las empresas extranjeras productoras de cobre a llevar a cabo un proceso de modernización de sus empresas, tan necesario por esos días para hacer frente a los cambios de la economía mundial, como por ejemplo, la inestabilidad que caracterizaba al mercado de este producto y el desarrollo de la industria del aluminio que se pensaba utilizar como sustituto del cobre.

Es así como en el año 1966 el presidente Eduardo Frei Montalva llevó a cabo la chilenización del cobre. Este proceso consistió en la aprobación, por parte del Congreso Nacional, del proyecto de Ley 16425 que implicaba

la creación de Sociedades Mineras Mixtas entre el Estado de Chile y las empresas extranjeras productoras de cobre, en donde el Estado chileno poseía el 51% de las acciones. Tiempo más tarde, el 11 de julio del año 1971, el presidente Salvador Allende Gossens logró nacionalizar el cobre. El proceso de nacionalización consistió en una reforma constitucional aprobada por unanimidad por el Congreso Nacional, la cual, a través de la Ley 17450 modificó el artículo 10 de la Constitución General de la República, quedando en manos del Estado los principales yacimientos de la época (Codelco Chile, 2002).

En sus inicios formaron parte de Codelco los yacimientos de El Salvador, Chuquicamata y Exótica, pertenecientes a Anaconda Copper Company, los yacimientos del mineral El Teniente expropiados a Kennecott Corporation (antiguamente Braden Copper Company) y el mineral de Andina, que había sido propiedad de Cerro Corporation.

Fue en 1976, mediante el D.L. 1350, que se creó la Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco Chile) en reemplazo de la Corporación del Cobre, Codelco (Codelco Chile, 2002).

Codelco Chile es una empresa del Estado que agrupa a yacimientos dedicados a la explotación de cobre y sus derivados (en especial el molibdeno). La corporación cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio y, a pesar de su calidad de empresa pública, su actuar se enmarca dentro de lo prescrito por las leyes que rigen al sector privado. Se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Minería.

Actualmente Chile es el principal país productor de cobre en el mundo, aportando con un 63% de la producción mundial de este material, seguido por Estados Unidos con un 22%, Perú 6%, México 3%, Australia y Zambia con un 2% cada uno, siendo otros países los productores del 2% restante (Feller Rate, 2005).

Los principales países consumidores de cobre en el mundo son China (20%), Estados Unidos (15%), Japón (8%), Alemania (7%), Corea del Sur (6%), Italia (4%), Taiwán (4%), Rusia (3%) y Francia (3%), el 30% restante se distribuye entre el resto de países (Feller Rate, 2005).

Del total de la producción de Codelco Chile, el 72% corresponde a cátodos, un 15% a los concentrados, el 5% cobre de tipo blister y un 8% a cobre refinado a fuego (Codelco Chile, 2005).

En el 2005 Codelco Chile registró ingresos operacionales por un monto total de USD\$10.491 millones, obteniendo excedentes por USD\$4.901 millones. Otros aportes realizados por Codelco al Estado chileno ascienden a USD\$2.214 millones (impuesto de renta), USD\$782 millones (Ley Reservada del Cobre), USD\$1.398 millones (dividendos y otros), y USD\$57 (por impuesto a la renta) (Codelco Chile, 2005).

La Corporación Nacional del Cobre de Chile está compuesta por la División Codelco Norte (minerales de Chuquicamata y Radomiro Tomic) (Región de Antofagasta), División Salvador (Región de Atacama), División Andina (Región de Valparaíso), División Ventanas (Región de Valparaíso), División El Teniente (Región

del Libertador General Bernardo O'Higgins) y una Casa Matriz ubicada en Santiago (Región Metropolitana) (Agurto, 2006).

1.2. División El Teniente

Drago y Villagra (1988) señalan que en 1593 llega a Chile la Compañía de Jesús, estableciéndose en diferentes ciudades del país entre las que se cuentan Santiago, Bucalemu, Chillán, Quillota, La Serena y Concepción. En 1628 la Compañía de Jesús recibe una donación de terrenos por parte del matrimonio compuesto por don Alfonso de Campos y Carvajal y Catalina de los Ríos y Lisperguer, en donde fundaron la Hacienda de la Compañía de Jesús, terrenos en los cuales actualmente se emplaza la ciudad de Graneros.

La superficie que comprendía la propiedad de los Jesuitas estaba compuesta por suelos situados en la depresión intermedia y también por gran cantidad de cerros, en donde se ubicaban las vetas que posteriormente darían origen a la mina El Teniente.

Sin embargo, en 1767 la Compañía de Jesús fue expulsada de España y de las colonias españolas en América, a raíz del poder económico y espiritual que alcanzaron sus miembros. Su expulsión se hizo efectiva en Chile en agosto del mismo año, y todas sus propiedades y bienes quedaron a disposición de la autoridad para su venta en remate público (Baros, 1995).

Luego de la expulsión de los Jesuitas del territorio nacional, y el correspondiente remate de sus bienes, los terrenos correspondientes a la Hacienda de la Compañía de Jesús

pasan a formar parte del patrimonio de don Mateo de Toro y Zambrano, Conde de la Conquista, quien por su inclinación hacia la agricultura no se interesó en explotar los yacimientos de cobre.

Tras la muerte de don Mateo de Toro y Zambrano en 1811, y luego de algunos inconvenientes legales, es su nieta, Nicolassa de Toro Dumont, quien, junto a su marido, el oficial de la guardia de O'Higgins, don Juan de Dios Correa y Saa, reciben como herencia los bienes que correspondían a la antigua Hacienda de la Compañía de Jesús (Drago y Villagra, 1988).

Don Juan de Dios se vio interesado en los yacimientos mineros que se ubicaban a lo largo de su hacienda, comenzando a explotarlos entre los años 1824 y 1826; para ello formó múltiples sociedades, de las cuales la más importante fue, sin duda, la conformada por don Juan de Dios Correa, don Guillermo Blest y don Juan de Dios Arriagada, retirándose posteriormente este último.

La Sociedad Blest – Correa decide construir en 1849, una fundición de cobre, la cual estaba ubicada en el sector conocido como Perales, también se registró la marca que llevarían las barras de cobre, que serían embarcadas en Valparaíso, ésta consistía en un óvalo, símbolo utilizado hasta la actualidad.

Posteriormente, suceden dos hechos de gran importancia para la sociedad Blest – Correa. El primero es la venta de las acciones pertenecientes a don Guillermo Blest. El segundo es la muerte de don Juan de Dios Correa, en 1876.

A pesar de las dificultades y el sacrificio que significaba el trabajo minero en la cordillera, seguían apareciendo interesados en el negocio. Es así como, en marzo de 1897, se integra a la búsqueda y adquisición de yacimientos mineros don Enrique Concha y Toro. La Fortuna, Cabo Primero, Coronel, Soldado, Capitana, Subteniente, son algunas de las propiedades de don Enrique, en las cuales se logró producir y vender algunas toneladas de mineral. No obstante, para que el negocio fuese rentable se necesitaba producir a gran escala, lo que a su vez demandaba una enorme inversión en maquinarias e instalaciones, debido principalmente a que en aquellos años la ley del mineral de El Teniente sólo alcanzaba entre un 2% y 3%, porcentaje que hoy en día se encuentra bajo el 1% (Granese, 2006).

Los herederos de don Juan de Dios Correa presentaron una demanda por despojo en contra de don Enrique Concha y Toro, ya que había realizado las labores mineras en los terrenos pertenecientes a los Correa. Sin embargo, el fallo favoreció a don Enrique Concha y Toro, quedando como propietario del mineral El Teniente.

En febrero de 1841, Ignacio Domeyco realizó una visita a la mina, después de la cual concluyó que las ventas de su explotación serían enormes, pero que implicaría elevados gastos, ya que el camino era pésimo y recomendaba construir uno nuevo; además, por la altura en que se encontraba la mina, sólo era posible extraer su mineral en verano (Baros, 1995). Para Domeyco sólo la extracción a gran escala podría dar buenos resultados, más aun considerando las leyes del mineral que aquellas vetas poseían,

entre 2% y 3% en el sector Fortuna (aproximadamente hasta 1920), y entre 4% y 5% en el sector El Teniente (en la década de 1920) (Editec, 2005). Sin embargo, no existía en Chile persona alguna que pudiera invertir tal cantidad de capitales, por lo cual se pensó en la posibilidad de buscar capitalistas extranjeros que estuvieran interesados en el negocio de la minería.

La tarea fue encomendada al ingeniero italiano Marcos Chiapponi, quien ofreció la mina a inversionistas de distintos países de Europa, especialmente italianos y franceses, sin tener buenos resultados. A pesar de la negativa de los inversionistas, Chiapponi siguió con su tarea de atraer capitales extranjeros, para lo cual inició conversaciones con un ingeniero norteamericano llamado William Braden, el cual finalmente se interesó por la oferta.

Una vez enterado de la existencia de minas en Chile y de la propuesta para invertir en ellas, William Braden comunicó la noticia a su amigo y presidente de la American Smelting Refining Company, mister E.W. Nash, quien también se mostró interesado en el negocio.

Se formó entonces una pequeña empresa con el objetivo de enviar un representante a estudiar y analizar las condiciones de los yacimientos ofrecidos por Chiapponi. Fue así como William Braden viajó rumbo a Valparaíso, para luego trasladarse a Rancagua, desde donde comenzaría una larga travesía hacia la cordillera.

Los análisis realizados a las muestras recolectadas en la expedición, demostraron la excelente calidad

del material existente en la zona, lo que derivó en que, finalmente, Nash decidiera formar una pequeña sociedad con el objeto de reunir capitales para invertir en la explotación de los yacimientos mineros.

Según Drago y Villagra (1988), en el año 1904 Braden volvió a Chile, esta vez con la intención de comprar los terrenos que le había ofrecido su amigo Marcos Chiapponi, quien lo asesoró durante todo el periodo que tardó en completarse la transacción.

La compra de las minas demoró más de lo normal debido a que éstas se encontraban en posesión de más de un dueño, entre los que figuraban don Enrique Concha y Toro, dueño de la mina la Fortuna, Federico Gana, dueño de ocho barras de la mina El Teniente, mientras que las barras restantes eran de propiedad de los herederos de don Juan de Dios Correa, siendo ésta la compra más difícil de concretar debido al alto número de integrantes de la familia.

Luego de la compra de las minas en las cuales estaban interesados Nash y Braden, este último regresó a Estados Unidos con el objetivo de comenzar la operación de la futura empresa minera, mientras que en Chile quedaba al mando de las obras su amigo Marcos Chiapponi.

Finalmente, E.W. Nash y William Braden, con la colaboración de Marcos Chiapponi, lograron poner en marcha la minera a la cual bautizaron con el nombre de The Rancagua Mines. Sin embargo, por la dificultad de pronunciación que presentaba este nombre para la población norteamericana, el directorio decidió cambiarlo a The Braden Copper Company,

que tiempo más tarde nuevamente cambiaría, esta vez a Braden Copper Company. Los trabajos de explotación comenzaron en 1905, una vez dictado el Decreto 1854 del Ministerio de Hacienda, el cual autorizaba a la empresa norteamericana a operar en Chile, lo que constituyó el inicio de la gran minería del cobre en Chile (División El Teniente – Codelco Chile, 2006).

La labor minera se vio dificultada por los cambios estacionales, es así como en invierno la mina sufría graves inundaciones que la dejaban paralizada por largos periodos, lo que sumado a los enormes gastos en construcciones, máquinas y herramientas, provocó una crisis económica que la llevó a transformarse, en 1916, en una filial de la Kennecott Company.

A pesar de las dificultades que se presentaron, con la instalación de la empresa estadounidense Braden Copper Company en Chile, para explotar el yacimiento subterráneo El Teniente, comenzó en 1905 un vasto desarrollo técnico de la minería del cobre en la provincia de O'Higgins (Granese, 2006), ya que la Braden Cooper Company continuaba creciendo, mejorando sus instalaciones y maquinarias de operación. Para la década de 1940 la producción del metal rojo se disparaba, debido principalmente a la alta demanda provocada por la Segunda Guerra Mundial.

El martes 8 de agosto de 1944, la población tenientina se vio enlutada por un gran rodado de nieve que afectó al campamento Sewell en el cual murieron más de cien personas. Sin embargo, otra tragedia estaba por venir. El 19 de junio del mismo año se produjo un gran incendio al interior de la mina, lo que terminó con la

vida de más de quinientas personas. Ambas tragedias, una originada por las fuerzas de la naturaleza, la otra por el hombre, son los principales sucesos que provocaron un cambio de conducta entre quienes trabajaban en El Teniente. Son los primeros indicios de la existencia de políticas de seguridad para el trabajo minero.

A pesar del tamaño alcanzado por esta empresa minera, los ejecutivos de la Braden Cooper Company no pudieron hacer frente a una de las fuerzas más poderosas e importantes de la sociedad: la fuerza política, con lo cual finalmente las empresas norteamericanas productoras de cobre pasaron a formar parte del patrimonio del Estado chileno.

La División El Teniente es en la actualidad la mina de cobre más grande del mundo con cerca de 2.400 kilómetros de galerías subterráneas. Está enclavada a 2.100 metros de altitud y a 44 kilómetros de la ciudad de Rancagua (Codelco Chile, 2003, p. 14).

El Teniente es una de las cuatro divisiones operativas que actualmente forman parte de Codelco Chile. En sus instalaciones en Colón, Claitones, Coya, Pangal, Barahona, La Junta y Sewell, se producen anualmente alrededor de 437.393 tm de cobre fino y 4.300 tm de molibdeno (Codelco Chile, 2005).

1.3 El outsourcing

En términos generales, el vocablo *outsourcing* proviene de la lengua anglosajona y está compuesto por las palabras *out* cuyo significado es “fuera” y por *source* cuyo significado es “fuente”, por lo tanto, se define como “de fuente externa” (Carreño y Lavín, 2003).

Comúnmente subcontratación y outsourcing son utilizados indistintamente para referirse a todos los tipos de externalización de funciones, incluyendo la puesta a disposición de trabajadores. Sin embargo, según Echeverría (2006) hay una diferencia entre ambos, el primero es aquel en donde una organización encarga a un tercero la ejecución de una obra o faena, prestación de algún servicio o la provisión de algún bien específico, mientras que el outsourcing se refiere solamente a la puesta a disposición de trabajadores. La principal diferencia entre ambos radica en que la subcontratación genera una relación de tipo bilateral, mientras que el outsourcing establece una relación de tipo triangular en donde participan los trabajadores, la empresa mandante y el contratista. En la subcontratación, sólo participa una empresa mandante y una empresa asesora. La relación que existe entre la empresa mandante y la asesora ya no es en términos de cliente - proveedor, sino que pasa a ser en términos de alianza estratégica que se ha creado con el fin de explotar, de la mejor manera posible, una oportunidad que se ha presentado en el mercado. Por su parte, en el suministro de trabajadores se genera una relación de tipo triangular en donde participan tres actores, a saber, la empresa usuaria, la empresa proveedora y los trabajadores. Por lo tanto, la gran diferencia entre ambas figuras consiste en que por la primera la mandante requiere o encarga una obra o servicio y, por la segunda, la usuaria requiere que le provean mano de obra.

En Chile la externalización de funciones se ha masificado, tanto en el sector privado como en el sector pú-

blico, como una forma de flexibilizar tanto las estructuras organizacionales como los procesos productivos, para de esta manera enfrentar las fluctuaciones del mercado. Hoy en día más de la mitad de las empresas del territorio nacional mantiene alguna de sus funciones en régimen de subcontratación, incluyendo la actividad principal, siendo el sector minero uno de los sectores pioneros en el tema de la subcontratación.

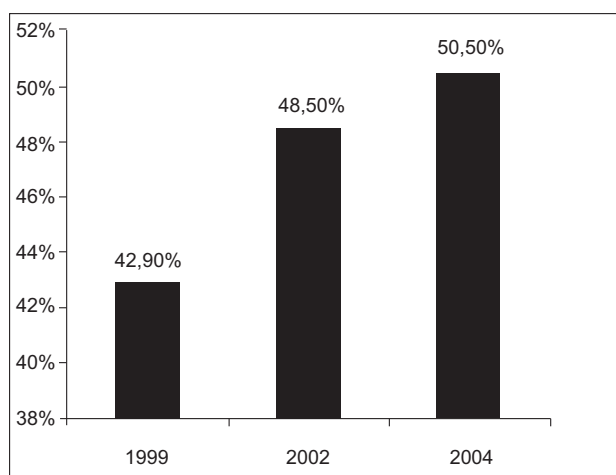
De la misma manera, la subcontratación se ha instalado en el sector público, en especial desde la entrada en vigencia de la Ley 19886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, la cual rige para las instituciones públicas pertenecientes al Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Intendencias, Gobernaciones, Municipios, Fuerzas Armadas, Banco Central, Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, y los poderes Legislativo y Judicial. A pesar de ser una ley de abastecimiento para los organismos del Estado, se encuentran exceptuados de ajustar sus acciones tendientes a abastecerse aquellos organismos públicos que dispongan normas expresas en un sentido contrario, como también todos los contratos que sean de naturaleza reservada, tal es el caso de Codelco Chile (Ley 19886, Min. Hacienda, 2003). Al respecto, Mas (2004) cree que no existen grandes inconvenientes en que las organizaciones e instituciones del Estado adopten la externalización como una estrategia para alcanzar mayores índices de excelencia, siempre y cuando con ello no se desvirtúe el principal objetivo de estos organismos, es decir, la búsqueda del bien común.

En términos generales y tal como se observa en el Gráfico 1, en Chile la subcontratación ha presentado un leve pero sostenido aumento. En 1999 las empresas que poseían al menos una actividad subcontratada representaban el 42,9%, cifra que para el 2002 alcanzó niveles superiores al 48,5%, aumentando en 2004 hasta superar el 50,5%, es decir, más de la mitad de las empresas han subcontratado al menos una de sus actividades (Dirección del Trabajo, 2004).

Tal como puede observarse en la Tabla 1, las actividades que mayori-

tariamente son subcontratadas por las empresas en Chile corresponden a las relacionadas con la seguridad (29,4% en 2004), seguida muy de cerca por las actividades informáticas (29,2% en 2004). También tienen un alto nivel de tercerización las áreas de servicios legales (24,7%) y aseo (23,2%). Llama poderosamente la atención que la actividad económica principal de la empresa también se ha externalizado en un porcentaje importante que supera el 20% (Encuesta Laboral, ENCLA, Dirección del Trabajo, 2004).

Gráfico 1. Evolución de la subcontratación en Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Dirección del trabajo (2004).

Tabla 1. Actividades más subcontratadas en Chile

Actividades subcontratadas	ENCLA 1999	ENCLA 2002	ENCLA 2004
Servicios legales	43,40%	44,30%	24,70%
Informática	30,10%	31,50%	29,20%
Seguridad	37,40%	39,20%	29,40%
Aseo	29,50%	32,90%	23,20%
Actividad económica principal	14,50%	17,70%	20,70%

Nota: ENCLA, Encuesta Laboral.

Fuente: Elaboración propia basado en Dirección del trabajo (2004).

2. METODOLOGÍA

Se ha planteado como el principal objetivo de este estudio: *conocer la visión de los administradores de contratos respecto a la manera como actualmente se lleva a cabo la administración y seguimiento de los contratos suscritos por la División El Teniente con empresas externas.* A partir del objetivo general se desprenden los siguientes propósitos específicos:

- Conocer la opinión de los administradores de contratos en relación con la manera en que, actualmente, se administran y controlan los contratos de externalización de funciones.
- Identificar las áreas en las que según la percepción de los administradores de contratos, la División El Teniente presenta los principales problemas en la administración y control de los contratos.
- Identificar las áreas de la administración de contratos en las cuales los administradores de contratos creen necesario realizar mejoras.
- Conocer la opinión de los administradores de contratos en cuanto al grado en que sus competencias se ajustan al perfil establecido para el cargo.

Por otra parte, este trabajo responde a un tipo de investigación de carácter descriptivo, ya que sólo busca especificar las características del fenómeno observado. No experimental, debido a que no se manipularon las variables observadas. Seccional, por tratarse de un estudio cuya recolección de datos se realizó en

un sólo momento. Además, se desarrolló con un Enfoque Cuantitativo, sin perjuicio de haber incorporado instrumentos característicos del Enfoque Cualitativo.

En cuanto a las herramientas de recolección de la información, estas corresponden principalmente a entrevistas y una encuesta, las primeras realizadas con un método de muestreo por conveniencia aplicadas a personas que ocupan puestos estratégicos relacionados con la externalización de funciones. Lo anterior, por considerarse que el objetivo de las entrevistas aplicadas es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad. Por otro lado, para el caso de las encuestas, fue empleado un método de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, siendo validada a través de la opinión de expertos. Los resultados obtenidos de la encuesta de percepción fueron procesados y analizados mediante la aplicación de un software computacional desarrollado para el procesamiento y análisis de datos estadísticos.

En relación con la población objetivo del estudio, esta se compone de todos aquellos trabajadores pertenecientes a la dotación propia de la División El Teniente que tengan la responsabilidad de gestionar los contratos suscritos con empresas externas que actualmente se encuentren vigentes, y que además, hayan sido facultados para ello por las normas internas de la División.

El total de los administradores de contratos que posee la División El Teniente es de 87 personas. Siguiendo a Bernal (2006) la muestra a encuestar ha sido calculada en relación con la

Ecuación 1:

$$n = \frac{S^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}} \quad (1)$$

donde:

n Tamaño necesario de la muestra.

Z^2 Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. Para este estudio el índice de confianza que se utilizará es de 95% ó un $\alpha = 0,05$; $Z = 1,96$.

S Desviación estándar de la población. Para esta investigación la desviación estándar corresponde a 1.

ε Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido. En la presente investigación el error aceptado corresponde a un 5%, es decir, 0,05.

N Población total.

Reemplazando se encuentra que:

$$n = \frac{(1)^2}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{(1)^2}{87}}$$
$$n = 82,33426172$$

por lo tanto, aproximando, la muestra debe tener 82 casos a encuestar.

3. RESULTADOS

3.1. Externalización de servicios en la División El Teniente - Codelco Chile

Un catastro realizado por la División El Teniente Codelco Chile (2006) concluyó que en diciembre de 2005 la dotación de trabajadores contratistas con que contaba esta División llegaba a 9.495 personas, superando la dotación del 2002 en un 271,3%. Esta cantidad de trabajadores se distribuye entre 333 empresas externas que actualmente desarrollan algún tipo de función o prestan servicios a la división (ver Gráfico 2).

Del total de los 9.495 trabajadores contratistas, un 49,6% cumple actividades vinculadas con servicios de apoyo, relacionadas con alimentación, aseo industrial, oficinas y transporte, entre otros. Un 27,4% se ocupa de tareas relacionadas con la preparación minera, es decir, desarrollo (excavación horizontal y vertical) y obras civiles (fortificaciones y obras menores). Otro 12,6% se desempeña en obras de mantención y reparación de edificios; mientras el 10,4% restante realiza labores destinadas a la prestación de otros servicios menores.

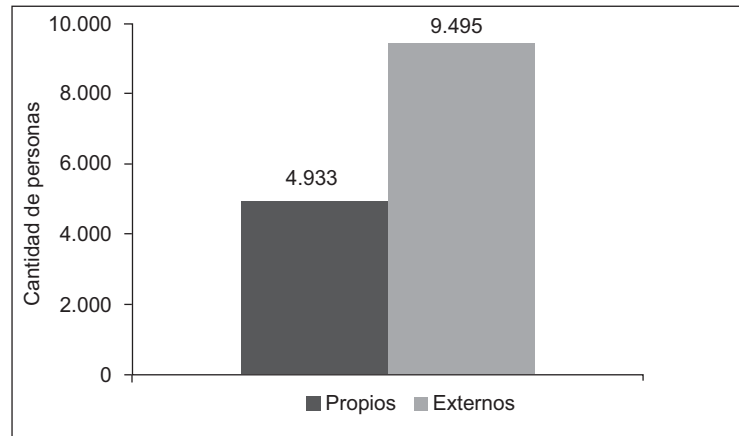
Por su parte, la dotación propia de la División El Teniente, a la misma fecha, es de 541 personas en el Rol-A², 4.376 personas en el Rol-B³ y, sólo 16 personas componen el Rol-E⁴. En total 4.933 trabajadores propios (División El Teniente Codelco Chile, 2006).

2 Corresponde a la denominación dada a los trabajadores profesionales de Codelco.

3 Corresponde a la denominación dada a los trabajadores no profesionales de Codelco.

4 Corresponde a la denominación dada a los altos ejecutivos de Codelco.

Gráfico 2. Comparación de dotación propia vs. dotación externa



Fuente: Elaboración propia, basada en documento electrónico (División El Teniente Codelco Chile, 2006).

3.2. La administración de contratos

Ante tal cantidad de contratos, acuerdos y compromisos de diversa índole, la División El Teniente ha instaurado el *Manual de Administración de Contratos* (Codelco Chile, 2004).

Administrar se define como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades desarrolladas por los miembros de una organización con el fin de lograr los objetivos propuestos. Por consiguiente, el administrador de contrato es aquella persona designada por Codelco que, en su representación, actúa y se relaciona administrativamente con el contratista en todas las materias del contrato, asumiendo la responsabilidad de velar permanentemente por el cumplimiento correcto y oportuno del mismo (Bernal, 2007; Chiavenato, 2000; Ganga, 2006; Hitt, Stewart y Porter, 2006; Robbins y Coulter, 2000; Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Para administrar adecuadamente los contratos suscritos entre la empresa y las empresas externas, el administrador de contratos, además de conocer a la perfección las cláusulas del documento, debe poseer conocimientos que le permitan dominar todas las áreas relacionadas con el mismo a nivel interno y externo, es decir, debe conocer las normas internas de la organización sobre la administración de contratos, como también las leyes nacionales y normas internacionales que versan sobre el tema.

Finalmente, el administrador de contratos debe saber delegar, ejercer control y supervisión selectiva, poseer una alta capacidad de autonomía laboral, capacidad para la toma de decisiones, experiencia en crear, liderar y utilizar trabajo en equipo y capacidad para adaptarse a los cambios laborales u organizacionales, entre otras cualidades (Codelco Chile, 2004), con el objetivo de asegurar el correcto cumplimiento de los contratos que la

División El Teniente ha contraído con empresas proveedoras.

3.3. Visión de los administradores de contratos de la División El Teniente en relación con el actual método de administración de contratos.

Sin perjuicio que la División El Teniente se ha preocupado por establecer estándares que regulen la correcta ejecución de los contratos a través de una amplia gama de normas y procedimientos internos, como lo es el Manual de Administración de Contratos (Codelco Chile, 2004), además de la implementación de programas de capacitación orientados a quienes desarrollan la labor de administrar y controlar la ejecución de los contratos, la administración de estos contratos es un área no exenta de dificultades. Los problemas o deficiencias afectan en mayor medida la etapa de implementación o ejecución de los contratos, y en consecuencia, la administración y control de éstos. Al hacer un análisis de la situación que actualmente enfrenta la administración de contratos, los entrevistados agrupan las principales debilidades del sistema en siete grupos:

- a) Actualmente el control de los contratos se refiere sólo a los aspectos económicos y al cumplimiento de los plazos establecidos para desarrollar la tarea o prestar el servicio contratado. De esta forma, son escasamente controlados los aspectos relativos a las condiciones laborales y las de seguridad e higiene del trabajo.
- b) La concentración de la toma de decisiones en la Gerencia Corporativa de Abastecimiento, la que, como ha de suponerse, no siempre

conoce las verdaderas realidades y necesidades de cada una de las divisiones. Esto genera que una misma empresa sea contratada en distintos periodos para el desarrollo de una función similar, sin embargo, los contratos ofrecidos por éstas a sus trabajadores no representan las condiciones negociadas con Codelco.

- c) Aunque la División El Teniente realiza exigencias en cuanto a los estándares mínimos de los equipos de seguridad y otras condiciones laborales, hoy en día las condiciones de ejecución de una misma labor son distintas entre trabajadores de la dotación propia de la División y aquellos pertenecientes a empresas contratistas.
- d) A pesar de los años de experiencia en el ámbito de la externalización, en un principio las core business de la división no habían sido formuladas claramente, por lo que no estaba claro qué actividades eran necesarias de mantener dentro del giro de la empresa y qué actividades era recomendable externalizar.
- e) El principal problema que presenta la ejecución de los contratos de servicios externos radica en las labores que debe desarrollar el administrador de contratos correspondiente. Es necesario crear una estructura de cargos para los administradores de contratos, que responda a las verdaderas necesidades y a la realidad de esta labor, reformulando la amplitud de mando, las materias de especialización, el perfil laboral, y exigiendo a los administradores de contratos las competencias necesarias para

esta labor. Este último punto representa una de las principales deficiencias en la administración de contratos, debido a la escasa cantidad de personas que cuentan con profesiones en el área de la administración, incluso se observa un gran número de ellos sin profesión (representan el 30,5%).

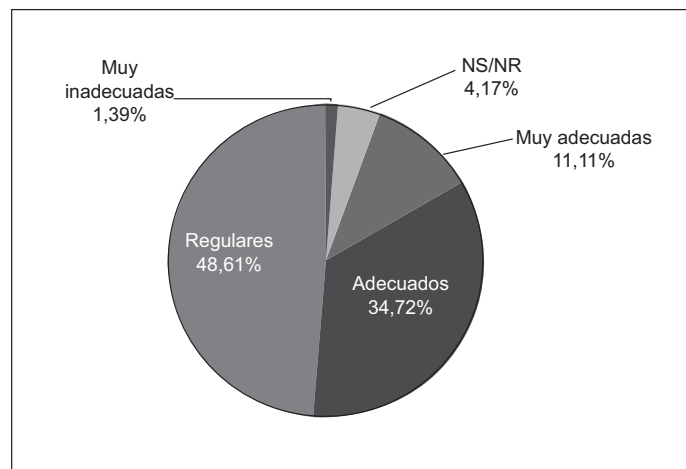
- f) Es necesario dotar de una visión multidisciplinaria al proceso de gestión de contratistas con la finalidad de realizar una administración integral de contratos.
- g) A pesar de la existencia de organismos, tanto internos como externos, responsables de fiscalizar el cumplimiento de las normas vigentes que regulan el tema de la externalización, muchos de estos órganos no cumplen de buena manera con esta tarea, por lo cual es necesario realizar mejoras en las fiscalizaciones, haciéndolas de forma más periódica y rigurosa. Además, la coordinación entre los

organismos internos y los externos resulta un tanto deficitaria.

En cuanto a las competencias exigidas por la normativa interna, los administradores de contratos evalúan de buena manera las exigencias formuladas para ocupar este cargo, de hecho, el 45,8% evaluaron dichas exigencias en un nivel que va desde adecuadas a muy adecuadas, encontrándose, en su mayoría, conformes y en acuerdo con ellas (ver Gráfico 3).

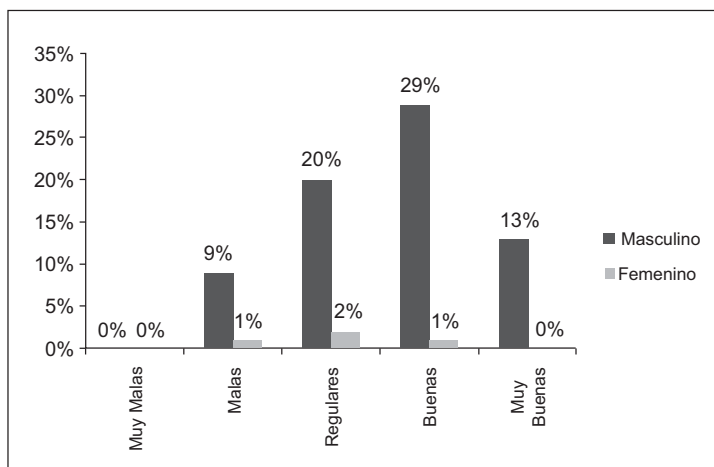
Ahora bien, y de acuerdo con lo que se puede apreciar en el Gráfico 4, los encuestados del sexo masculino son menos estrictos en las respectivas evaluaciones, prueba de ello es que el 62% calificaron las competencias entre regulares y muy buenas; hay un porcentaje que no supera los dos dígitos, que las evalúan como malas. Todo lo anterior sin perjuicio de que, en opinión de los encuestados, es necesario llevar a cabo algunas mejoras en el actual sistema de administración de contratos.

Gráfico 3. Evaluación hecha por los administradores de contratos respecto a las competencias exigidas por la normativa interna para ocupar el cargo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Evaluación desarrollada por los administradores de contratos respecto a las competencias exigidas por la normativa interna para ocupar el cargo, agrupados según sexo del encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Además, fue posible observar una falta de claridad y, por sobre todo, una falta de limitación en cuanto a la amplitud administrativa del cargo (lo cual apoya el quinto punto señalado como debilidades por los entrevistados); es decir, las obligaciones y responsabilidades laborales de los administradores de contratos en muchos casos sobrepasan las recomendaciones establecidas para ello. Esto se refleja en multiplicidad de labores a cargo de una sola persona y en la sobrecarga de trabajo que se presenta en algunos, debido a que el 93,9% de los encuestados señalaron no dedicarse exclusivamente a esta función.

Complementariamente se detectó que, además de responsabilizarse por el correcto cumplimiento de los contratos con los outsourcer, los administradores de contratos deben desarrollar otro tipo de actividades inherentes al negocio (ver Gráfico 5).

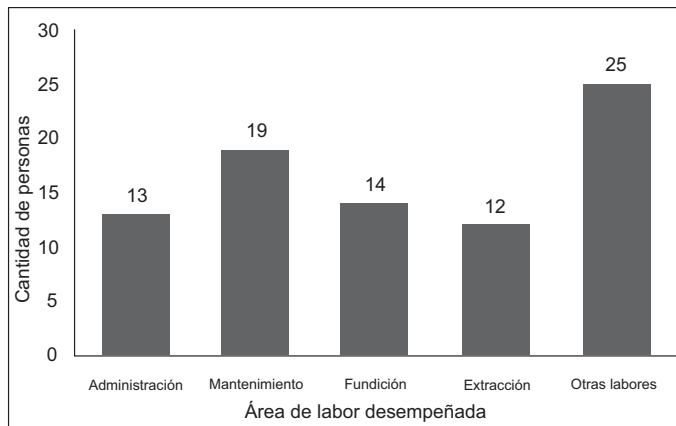
Por último, y para dificultar aún más la labor de los administradores, se descubrió que el 70,8% de ellos deben administrar y controlar más de un sólo contrato, llegando en algunos casos a más de cinco contratos por persona (ver Gráfico 6).

Esta es entonces la realidad que afectaba a la División El Teniente al momento de hacer la investigación, en relación con el tema de la externalización de funciones, en especial la etapa de ejecución de los contratos y su correspondiente administración y control.

3.4. Principales áreas deficientes en la administración de contratos y en las cuales es necesario realizar mejoras

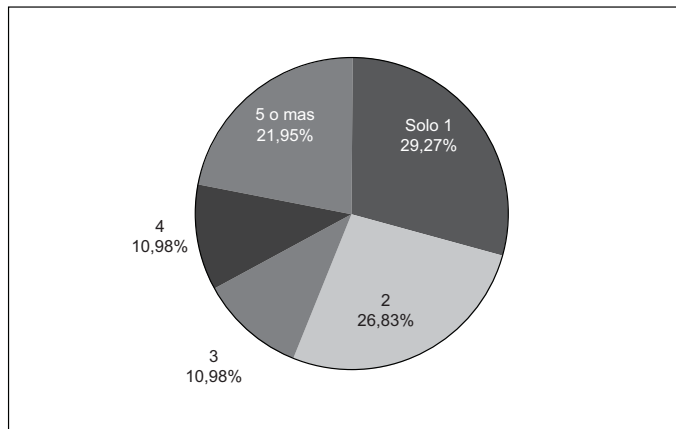
En el apartado anterior, se observó que una de las deficiencias en la administración de contratos corresponde a la amplitud de las funciones que debe ejecutar cada administrador,

Gráfico 5. Otras labores que desarrollan los administradores de contratos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Cantidad de contratos que administra cada uno de los administradores de contratos



Fuente: Elaboración propia.

siendo responsables no sólo por su labor en sí, sino también por otras de diferente índole, además, en muchos casos, deben administrar varios contratos a la vez.

Pues bien, llama la atención que sólo el 14,6% de los administradores de contratos estén en desacuerdo con la cantidad de contratos por los cuales son responsables. En contraste, a

pesar de la sobrecarga de trabajo, la mayoría (85,4%) de los administradores no consideran que este ámbito sea un problema de gran importancia, y por ende, no lo ven como prioritario a la hora de llevar a cabo mejoras en la administración de contratos.

Si se toma en cuenta la cantidad de contratos que cada administrador tiene a su cargo, la tendencia

muestra que la mayoría de quienes están de acuerdo con la cantidad de contratos que administran, sólo son responsables por una baja cantidad de contratos, los que van de uno a tres por cada persona (ver Gráfico 7). En contraste, aquellos con un mayor número de contratos a cargo tienden a calificar como inadecuada dicha cantidad.

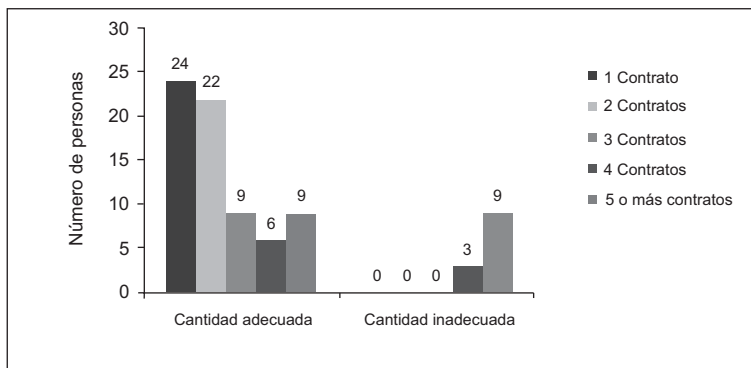
Aunque los administradores de contratos señalaron estar satisfechos con la cantidad de trabajo que deben realizar, la problemática de la externalización de funciones no se limita tan sólo a la cantidad de contratos que estén a cargo de cada administrador. Es por ello que en opinión del 84,1% de los encuestados, el actual sistema de administración de contratos necesita implementar soluciones y mejoras en distintos ámbitos y aspectos dentro de la etapa de ejecución de los contratos suscritos con las empresas colaboradoras.

Continuando con la necesidad de mejorar el sistema, el estudio arrojó

datos categóricos y específicos al revelar que las áreas más susceptibles y necesitadas de implementar mejoras corresponden a la administración y al área que aborda las materias legales (ver Gráfico 8). Esto último cobra mayor importancia debido a la crisis que han debido enfrentar las empresas colaboradoras con sus trabajadores en el transcurso del 2006, crisis que se ha extendido hacia otras Divisiones de Codelco Chile, especialmente a la División Andina.

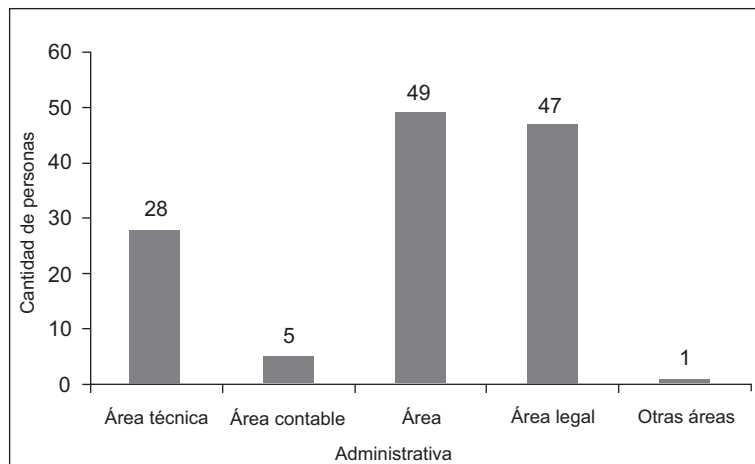
Al intentar establecer la relación entre las experiencias personales de los administradores de contratos (haciendo hincapié en la naturaleza de las tareas que ellos desarrollan, además de su labor de administrador de contratos) y su percepción según el área que estiman necesario implementar y mejorar dentro de la etapa de ejecución de los contratos, se mantiene la tendencia en cuanto a los sectores en que, en mayor medida, se hace necesario la generación e implementación de políticas y estrategias

Gráfico 7. Administradores de contratos que consideran adecuada la cantidad de contratos que administran.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Áreas en las cuales es necesario realizar mejoras



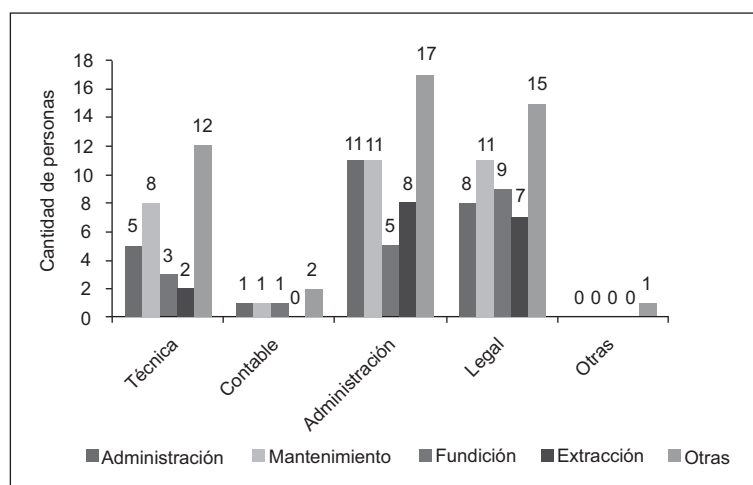
Fuente: Elaboración propia.

destinadas a solucionar carencias y deficiencias, sin que ello se relacione con el área en donde el administrador de contratos cumple sus actividades (ver Gráfico 9), siendo las más señaladas las áreas relacionadas con administración y con temas legales.

3.5. Las competencias de los administradores de contratos y su relación con el perfil requerido

Anteriormente se señaló que, a pesar de los esfuerzos de la División para contar con una estructura orgáni-

Gráfico 9. Relación existente entre el área en donde los administradores de contratos trabajan y el área en la cual creen necesario implementar mejoras



Fuente: Elaboración propia.

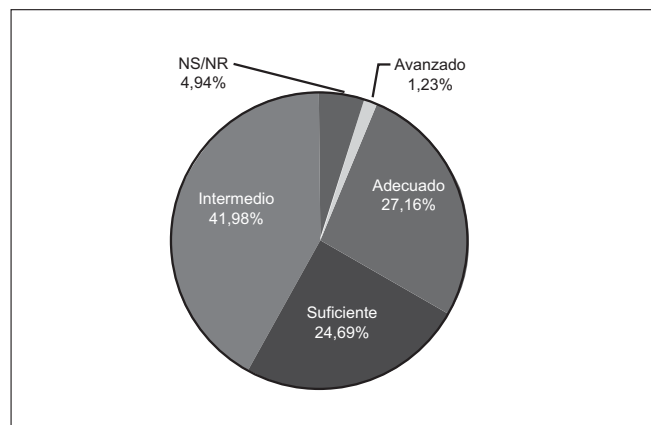
ca, y con normas y procedimientos que regulen el cumplimiento de las funciones externalizadas, una de las características importantes del sistema de administración de contratos de externalización radica en la carencia de una estructura de cargos que responda a las verdaderas necesidades y a la realidad de esta labor. Además, la creación de normas y procedimientos de nada sirve si no se concreta su puesta en práctica, por lo que cobra importancia el correcto cumplimiento de la labor de los administradores de contrato, quienes, según el propio *Manual de Administración de Contratos* (Codelco Chile, 2004), deben conocer detalladamente los procedimientos, normas, leyes y materias que en este cuerpo normativo se consideran como necesarias para esta función.

Sin perjuicio que muchos administradores de contratos no poseen profesiones relacionadas con las áreas de mayor importancia para esta labor, es decir, el área administrativa y el área

legal, el 97,6% de los encuestados señalaron estar en conocimiento de las exigencias indicadas por el Manual, a la vez que consideran que el dominio que ellos mismos poseen sobre estos temas es el necesario para cumplir sus funciones.

Sin embargo, el 41,9% de los encuestados tiene un grado intermedio de conocimiento respecto de los requerimientos exigidos por el Manual y el 24,7% posee un nivel de conocimiento suficiente (ver Gráfico 10). Llama la atención que ninguno de los encuestados considere tener un manejo teórico y práctico como experto en dichos temas, dada la naturaleza de algunas de las funciones externalizadas (como lo son, por ejemplo, la construcción de obras, el transporte y la limpieza y mantención industrial), haciéndose evidente la necesidad de conocimiento y el correcto desempeño de lo establecido en las normas internas, con el fin de evitar omisiones y errores que pueden ir desde simples interrupciones de la producción normal, hasta aconteci-

Gráfico 10. Grado de conocimiento que poseen los administradores de contratos respecto a los requerimientos exigidos por el Manual de Administración de Contratos



Fuente: Elaboración propia.

mientos fatales como lo ocurrido el 27 de enero de 2006, en donde, producto de un accidente laboral, fallecieron dos trabajadores contratistas.

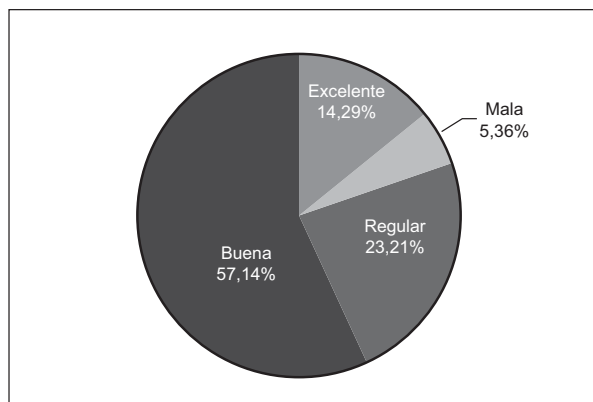
No obstante la falta de calificación y conocimientos de algunos de los administradores de contratos, la empresa, con su política de desarrollo de carrera y formación de sus trabajadores, además de la necesidad de contar con personas idóneas que ocupen el cargo, realiza constantemente cursos de capacitación, los que incluyen los distintos ámbitos del conocimiento que se relacionan con las actividades de la división. Es así como los administradores de contratos tienen la posibilidad cierta de participar en estos cursos de formación y capacitación profesional. Tanto así que el 67,1% de los encuestados manifestó que ha tenido la posibilidad de capacitarse en el transcurso del último año.

Por otra parte, se puede agregar que esta buena disposición en el ámbito de las capacitaciones se manifiesta en la alta concurrencia de los trabajado-

res a ellas, las que además son muy bien calificadas por éstos, quienes en un 71,4% de los casos, las han considerado como buenas o excelentes (ver Gráfico 11). Lo indicado en forma *a priori*, demuestra el interés existente en la División El Teniente por desarrollar y perfeccionar sus procedimientos, en especial aquellos en donde está en juego la salud y la vida de los trabajadores, lo cual, a pesar de existir una norma interna que salvaguarda los trabajadores propios, en el último tiempo se ha hecho extensiva hacia los trabajadores de sus empresas colaboradoras, quedando explícitamente reconocido en el Proyecto Común de Empresa.

Si el análisis se hace desde la perspectiva de género, se pudo constatar que la totalidad de los administradores de contratos de sexo femenino evalúan como buena o excelente la capacitación laboral recibida, mientras que los varones que la clasifican de igual manera representan una proporción menor que sus pares mujeres. Sin embargo, ni las mujeres ni los hombres

Gráfico 11. Evaluación de los administradores de contratos respecto a la calidad de las capacitaciones recibidas



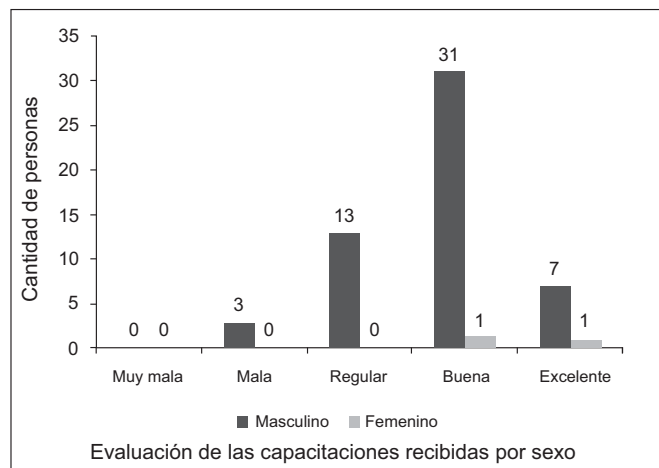
Fuente: Elaboración propia.

calificaron dicha capacitación dentro de su escala mínima, es decir, como muy mala (ver Gráfico 12).

Se dijo anteriormente que las áreas del conocimiento que más necesitan ser desarrolladas y perfeccionadas corresponden a aquellas relacionadas con la administración y el ámbito le-

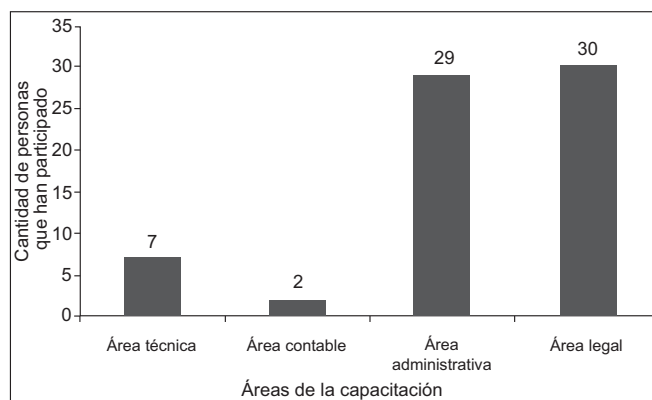
gal. En este sentido, es destacable que las capacitaciones orientadas a los administradores de contratos abarquen, en su mayoría, justamente los ámbitos de la gestión de organizaciones y lo jurídico, lo cual coincide con las áreas que presentan las mayores deficiencias en la etapa de ejecución de contratos (ver Gráfico 13).

Gráfico 12. Evaluación de los administradores de contratos respecto a la calidad de las capacitaciones recibidas, según sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Principales focos de concentración de las capacitaciones proporcionadas a los administradores de contratos



Fuente: Elaboración propia.

Tal vez las exigencias del mercado en el cual compete Codelco Chile demanden una mayor especialización en todas las etapas de la producción, incluyendo aquellas labores cuyo objetivo es el control de las actividades de la División El Teniente, sean estas realizadas por trabajadores propios o por trabajadores contratistas. Para lograr alcanzar esta especialización no son suficientes los conocimientos adquiridos en un programa de capacitación, sino que es necesario contar con profesionales en la materia y con las competencias adecuadas para cumplir la tarea de supervisar el correcto cumplimiento de aquellas funciones que han decidido externalizarse.

4. DISCUSIÓN

Las implicaciones de las nuevas relaciones económicas involucran conceptos tales como integración, confianza, adaptabilidad, competitividad, nuevos mercados, reducción en los costos de producción, pero principalmente, altos índices de cooperación inter organizacional.

Aunque este tipo de relaciones de producción, basadas en la externalización de aquellas funciones no elementales, fueron diseñadas para mejorar la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización, y con ello lograr una mayor participación global en los mercados mundiales, es imprescindible comprender que externalizar no es una herramienta para, de esta manera, olvidarse de aquellas funciones entregadas a terceros.

Todo proceso de externalización de funciones comprende dos etapas esenciales: primero, la etapa de contrata-

ción, en donde se han de formular y establecer las cláusulas del contrato de outsourcing, determinar las obligaciones, responsabilidades y derechos de las partes y, finalmente, adjudicar el contrato a aquel proveedor que satisfaga mejor las necesidades de la organización que externaliza.

La segunda etapa corresponde a la de ejecución de lo pactado, en ella el proveedor debe prestar el servicio y/o desarrollar las obras que dan origen al contrato de outsourcing, ajustándose a las cláusulas establecidas en la etapa de contratación, mientras que el cliente o mandante debe cancelar al proveedor los montos que correspondan por los trabajos desarrollados por este último.

Los resultados obtenidos en este estudio revelaron que, precisamente en esta segunda etapa, es en donde se encuentran las principales deficiencias que presenta el sistema de gestión de empresas contratistas.

En primer lugar, la falta de profesionales con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desarrollar esta labor, representa una importante debilidad del sistema de gestión de contratistas, debido a que las personas encargadas de la administración de contratos deben tener un manejo técnico, económico, administrativo y jurídico, especialmente en momentos en que la contingencia a nivel nacional ha estado marcada por las discusiones respecto al Proyecto de Ley sobre Subcontratación.

En segundo término, la División El Teniente no cuenta con personal de dedicación exclusiva para el control de la ejecución de los contratos, a lo que se suma la gran cantidad de

contratos que tienen a cargo algunos administradores. La importancia de la existencia de normas o políticas internas que regulen y limiten la amplitud de las responsabilidades y obligaciones que debe tener cada administrador de contratos, radica en que, al parecer, no se han considerado las limitaciones propias de las personas, siendo éste un factor clave al momento de distribuir obligaciones y responsabilidades.

Los dos problemas mencionados anteriormente originan un tercer inconveniente, el cual es la incapacidad de los organismos internos encargados de fiscalizar el cumplimiento de todas y cada una de las normas y procedimientos establecidos para un correcto desarrollo de los contratos de externalización, presentando los principales problemas en la rigurosidad y la periodicidad de las fiscalizaciones. Al mismo tiempo generan incapacidad para comunicarse y coordinarse con organismos externos que tengan a su cargo la fiscalización de los contratos.

Esto provoca que las condiciones laborales sean diferentes para un mismo tipo de función o actividad, lo que depende del tipo de contrato que posea el trabajador, es decir, las condiciones laborales obedecen a la razón de si el trabajador pertenece a la dotación propia de la División El Teniente o a alguna de las empresas contratistas que trabajan para esta División. Además, existe un mal trabajo realizado en cuanto a la definición de las competencias esenciales de esta empresa minera. Esto cobra importancia al momento de definir cuáles son las actividades que pueden y cuáles no pueden ser

subcontratadas para evitar externalizar alguna de las funciones que resulten elementales para el negocio. El externalizar estas funciones puede desencadenar consecuencias tanto a nivel estructural como económico.

En síntesis, los principales problemas observados en el sistema de gestión de contratistas en la División El Teniente, nacen de la incapacidad de los administradores de contratos para realizar su labor en forma adecuada. Esta incapacidad se debe tanto a factores internos o personales, como la falta de preparación profesional, como también a problemas externos a los administradores, tal es el caso de la carencia de definición de las competencias esenciales, la falta de limitación de la amplitud administrativa y las insuficientes e inadecuadas fiscalizaciones.

Obviamente que las recomendaciones van dirigidas hacia la revisión y replanteamiento de la forma de gestionar los contratos, intentando adoptar una multivisión para el desarrollo de un modelo integral de gestión de los contratos suscritos con terceros, sin descuidar los aspectos técnicos, económicos, administrativos, jurídicos, laborales, y todas aquellas áreas necesarias de considerar, según el tipo y la naturaleza del contrato.

Por último, es preciso señalar que, a pesar de que en la División El Teniente se hacen los esfuerzos necesarios para solucionar todos los problemas y deficiencias que presenta la gestión de las empresas contratistas, el éxito en la gestión de la externalización dependerá siempre del factor humano, por lo cual es recomendable que, paralelamente con la implementación de soluciones, se despliegue un pro-

grama masivo destinado a instaurar y fomentar el clima laboral necesario para alcanzar el éxito en la gestión de contratistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agurto, V. (2006). *Modelo de Gestión Dotacional en Codelco, División El Teniente, desde una perspectiva de competitividad de negocio y responsabilidad Social*. Tesis de Grado no publicada para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.
2. Baros, M.C. (1995). *El Teniente: Los hombres del mineral, 1905-1945*. Chile: Gráfica Andes Limitada.
3. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación de México.
4. Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de Organizaciones. Enfoque global e integral*. Bogotá: Pearson Educación de México.
5. Carreño, A. y Lavín, F. (2003). *Proposición de un modelo de outsourcing para la función de recursos humanos*. Tesis de MBA no publicada, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
6. Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
7. Codelco Chile. (2002). *Codelco Memoria Anual 2002*. Santiago, Chile: Autor.
8. Codelco Chile. (2003). *Codelco Memoria Anual 2003*. Santiago, Chile: Autor.
9. Codelco Chile. (2004). *Manual de Administración de Contratos*. Santiago, Chile: Autor.
10. Codelco Chile. (2005). *Codelco Memoria Anual 2005*. Santiago, Chile: Autor.
11. Decreto Ley 1350, Crea la Corporación Nacional del Cobre, Ministerio de Minería, Santiago, Chile. (1976).
12. Dirección del Trabajo. (2004). *Cuarta Encuesta Laboral: Relaciones de trabajo y empleo en Chile*. Santiago, Chile: Autor.
13. División El Teniente - Codelco Chile. (2006). *El Teniente y sus Contratistas* (Documento en Formato Microsoft Power Point). Rancagua, Chile: Autor. Recuperado el 3 de enero de 2006.
14. Drago, G. y Villagra, P. (1988). *Historia General del Mineral El Teniente: 1823 - 1988* (2a ed.). San Francisco de Mostazal, Chile: La Hornilla.
15. Echeverría, M. (2006). Los riesgos de la subcontratación laboral. *Aporte al debate laboral*, 19.
16. Editec. (2005). *Revista Minería Chilena*, 286.
17. Feller Rate. (2005). *Informe de Clasificación Corporación Nacional del Cobre de Chile*. Chile: Autor.
18. Ganga, F. (2006). *Administración I*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.
19. Granese, J.L. (2006). *El Teniente, 1927-1940*. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile y Universidad Finis Terrae.
20. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores.
21. Hitt, M., Stewart, B. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México.

22. Ley 11828, fija disposiciones relacionadas con las empresas productoras de cobre de la gran minería y crea el departamento del cobre, Ministerio de Hacienda, Santiago, Chile. (1955).
23. Ley 16425, Modifica Ley 11828, Ministerio de Minería, Santiago, Chile. (1966).
24. Ley 17450, Reforma la Constitución Política del Estado, Ministerio de Minería, Santiago, Chile. (1971).
25. Ley 19886, Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, Chile. (2003).
26. Mas, J. (2004). *Un Nuevo Modelo de Externalización (tercerización/outsourcing) en la Administración Pública*. En: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
27. Moncada, M. y Monsalvo, Y. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Tesis de Grado no publicada, para optar al Título de Abogado, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis15.pdf>
29. Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
30. Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
31. Vergara, Á. (2004). Conflicto y Modernización en la Gran Minería del Cobre (1950-1970). *Revista Historia*, 37(2), 419 – 436.
32. Vigorena, F. (2006). *Pequeñas Empresas, Grandes Negocios* (e-book). Recuperado el 10 de octubre de 2006, de http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/ebook_vigorena/LIBROCOMPLETOPEGN.pdf 