

PUNTO DE VISTA

El mayor escándalo de gobierno corporativo en la historia de Chile



—por Alfredo Enrione—

Durante años, el caso La Polar fue nuestro Enron: repactaciones masivas, US\$430 millones en provisiones ocultas, un presidente encarcelado. Lo ocurrido en El Teniente de Codelco lo supera —en escala económica, en consecuencias humanas, en profundidad institucional.

La Polar causó pérdidas de US\$430 millones. En El Teniente, ejecutivos ocultaron al regulador dos minas completas operando sin permisos y una zona de producción donde ocurrirían cinco de las seis muertes. La ocultación se sostuvo durante treinta y un meses y preservó alrededor de US\$900 millones en beneficios, donde el Estado —justo quien debía fiscalizar— capturó la mayor parte. En La Polar, ejecutivos manipularon datos para inflar sus bonos. En El Teniente, la ocultación fue la respuesta racional a una máquina fiscal que extraía virtualmente todos los excedentes: Codelco ha transferido más de US\$168.000 millones al Estado en 51 años —según declaración del propio presidente del directorio, Máximo Pacheco—, pero recibió apenas el 3,2% de su inversión de capital. La arquitectura hizo el encubrimiento predecible.

La Polar causó daños enormes, pero reversibles. En El Teniente, seis trabajadores murieron. Todos subcontratistas, en zonas deliberadamente ocultadas a los inspectores de Sernageomin. Un dirigente sindical relató que los supervisores decían: “Si les da miedo, vayan a trabajar al mall”.

El gobierno corporativo de Codelco ha vivido dos etapas. La primera, de 1976 a 2010, dominada por la política contingente: ministros de Minería y Hacienda en el directorio, un representante de las Fuerzas Armadas, designaciones presidenciales directas, cero selección por competencias. La segunda, inaugurada por la Ley 20.392 siguiendo las directrices de la Ode, representó un avance enorme y real: profesionales de primer nivel, independencia de los ciclos políticos, comités formales, renovación escalonada. Pero no suficiente. Es bajo este modelo mejorado, no bajo el primero, donde ocurre la mayor falla de gobierno corporativo en la historia

de Chile.

El directorio encargó la auditoría interna, desvinculó a los responsables y se autodenunció. La pregunta no es si actuaron cuando supieron, sino por qué no supieron antes. Gobernanza formal no garantiza gobernanza sustantiva. En treinta y seis años, el directorio nunca tuvo más de un ingeniero de minas sentado simultáneamente en la mesa, ni un comité de seguridad de proceso dedicado. Los informes que llegaban medían resbalones y choques de vehículos, no sismicidad inducida ni geomecánica. No es que no se preocuparan. Es que los instrumentos no medían lo que necesitaban medir. Cinco instancias de supervisión estatal —Cochilco, Sernageomin, Contraloría, CMF, Congreso— y ninguna detectó la operación ilegal durante treinta y un meses. Todas las barreras fallaron simultáneamente. Es lo que James Reason llamó “el queso suizo”: cuando cada capa tiene un agujero, el riesgo las atraviesa todas.

Codelco necesita una tercera etapa. La importancia estratégica de la empresa estatal en un mundo donde los minerales críticos son geopolítica no está en discusión. Lo que está en discusión es una arquitectura de gobernanza incompatible con la seguridad de quienes trabajan en ella. Una enmienda a la Ley 20.392 que exija expertise minera obligatoria en el directorio, un comité de seguridad de proceso con acceso independiente a datos y un regulador con autonomía real no requiere reabrir toda la ley. Requiere voluntad política.

Los 37 imputados bajo la Ley de Delitos Económicos son un avance. Pero como formuló Diane Vaughan tras los desastres de la Nasa: castigar individuos sin cambiar el sistema no previene el próximo desastre. Solo cambia quién estará en el banquillo. El Teniente no es el escándalo de un puñado de ejecutivos. Es el fracaso de una arquitectura en la que el ocultamiento era racional y cuyo costo letal se concentró en los más vulnerables. Si no se transforma, el próximo desastre es cuestión de tiempo.

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, ESE Business School.