

Codelco hacia una crisis pegajosa

“...un encubrimiento vinculado a muertes genera indignación moral. Y la indignación moral sin una respuesta convincente se enquistas...”.

PABLO HALPERN

Director del Centro de Reputación Corporativa
ESE Business School, Universidad de los Andes

¿Qué determina que una crisis corporativa se extinga o que se convierta en parte de la identidad de una organización? En gestión de reputación se habla de crisis “sticky”, o pegajosas, para describir aquellas en las que cada nuevo acontecimiento, en vez de abrir un capítulo distinto para una organización, refuerza la imagen negativa que quedó instalada en la opinión pública cuando la crisis estalló. Si esa primera percepción no fue enmendada, todo lo que venga después la calcifica. La crisis de Codelco está en riesgo de recorrer exactamente ese camino.

En julio de 2025, un derrumbe en la División El Teniente provocó la muerte de seis trabajadores. Una tragedia que conmovió al país. Pero lo que pudo haber sido un accidente fatal más en una industria de alto riesgo, se transformó en algo muy distinto. En febrero de 2026, una auditoría interna y una consultoría internacional revelaron que ejecutivos de la empresa habían ocultado información técnica y entregado reportes con inconsistencias al Sernageomin, el organismo estatal que fiscaliza la seguridad minera en Chile. Los datos cuestionados correspondían a un incidente ocurrido en esa misma división en 2023. Por ahora no existe confirmación



pública de que el directorio supiera del evento de 2023 ni de la manipulación de esos datos antes de enero de 2026, algo que deberá esclarecerse en la investigación judicial en curso.

Timothy Coombs, una de las voces más citadas en reputación corporativa, sostiene que el daño que genera una crisis depende menos de lo que ocurrió y más de cuánta responsabilidad le atribuye la opinión pública a la empresa. Un accidente en la industria minera, por trágico que sea, tiende a ser leído como un riesgo asociado a la actividad. Pero un encubrimiento vinculado a muertes genera indignación moral. Y la indignación moral sin una respuesta convincente se enquista.

El debate de estas semanas se ha centrado en tres ejecutivos de Codelco desvinculados por el caso y en las diligencias judiciales. Pero lo que convierte esta crisis en potencialmente pegajosa no son las responsabilidades individuales, sino lo que los hechos han revelado sobre la empresa. La auditoría interna y la consultoría internacional vincularon el ocultamiento de información a un estallido de roca ocurrido en esa misma división en 2023, y sus resultados se conocieron recién en 2026. Durante más de dos años, nadie habría hecho llegar esa información a los niveles superiores. Y en ese lapso, uno de los involucrados en el ocultamiento fue ascendido a gerente general de El Teniente. Eso sugiere una cultura interna en la que esa práctica podría no tener consecuencias.

El Sernageomin ha presentado denuncias ante el Ministerio Público y la Contra-

loría. Hay una investigación por cuasidelito de homicidio. Los sindicatos han advertido sobre un historial de fatalidades en los últimos años. Y la producción de El Teniente, según se ha informado, estará por debajo de los niveles que tenía antes del accidente. Como Codelco incluye información desagregada por divisiones en sus informes a la Comisión para el Mercado Financiero, El Teniente aparecerá trimestre a trimestre en esos reportes. Esta avalancha sobre la empresa podría hacer que lo que comunique llegue desacreditado. Cada mención arrastraría con el peso del encubrimiento.

Esta crisis entrañaría efectos colaterales de alcance amplio. Codelco podría enfrentar una mayor presión regulatoria, dificultades para atraer socios y talento, y una erosión de la confianza pública en una empresa que pertenece a todos los chilenos.

La intervención de la Fiscalía, la PDI y la Contraloría, sumada a la caída productiva en El Teniente, obliga a Codelco a enfrentar un escrutinio que se extenderá por largo tiempo. La crisis no terminará con la salida de ejecutivos. Tampoco se trata simplemente de un problema comunicacional. El reciente anuncio de una “reorganización radical” no bastó para conjurar el carácter pegajoso de esta crisis. La reacción del Sernageomin dejó en evidencia que esas medidas resultaron insuficientes. Codelco requerirá transformar la cultura que hizo posible lo que ocurrió. Sin este cambio, la crisis dejará de ser un capítulo en su historia para convertirse en aquello que amenaza con definirla.