

**Gonzalo Jiménez**

Columna de Gonzalo Jiménez: “Codelco: Más Gobernanza, Menos Cuchareo”

No tengo *ni un cobre*, solía decir mi abuelo cuando postergaba la mesada que tanto esperábamos nietos y nietas. El *sueldo de Chile* era la otra frase que vinculaba esa gran riqueza que seguimos ostentando, pero que tantas tribulaciones ha sufrido en los últimos años, con caídas importantes de su rentabilidad, huelgas e incluso intrigas que recientemente marcan su institucionalidad superior, como fue el singular descabezamiento de las máximas autoridades del ministerio de Minería y de ENAMI.

Todos los síntomas parecen indicarnos un severo problema de gobernanza minera. Hace unos días, sin ir más lejos, el presidente del directorio de la estatal, Máximo Pacheco, respondió a los pedidos de los empresarios del sector para priorizar el mercado nacional: “Codelco es muy grande para el pequeño país que somos”.

Los desafíos de la minería chilena se hacen visibles, primero, en los resultados del negocio, con una caída del 1,2% en este segundo trimestre respecto al periodo exactamente anterior, debido a una menor producción de cobre. En la misma línea, Codelco hoy aporta una cuarta parte del cobre nacional, cuando hasta hace unos años su rendimiento era de un tercio. La caída en la producción hace prever que, no antes de 2030, la cuprera volverá a los niveles habituales del orden de 1,7 millones de toneladas, mientras los costos de producción siguen al alza.

En otras palabras, el rendimiento de la empresa arrastra un estancamiento en las últimas dos décadas y persiste en el ambiente la urgente necesidad de aumentar su eficiencia.

Sin embargo, **cuando la institucionalidad es débil, los acuerdos son frágiles y las cosas no funcionan bien, los nombramientos se rotan según los gobiernos de turno, la continuidad de planes de expansión es mínima, la convicción de aplicar mejoras estructurales no tiene cabida y construir un proyecto de largo aliento resulta imposible. Es hora entonces de hablar con claridad.**

Hoy, el principal problema de Codelco es su gobernanza. Así como la nominación de Máximo Pacheco abrió expectativas de una mejor dirección, más estratégica y proactiva, también vino acompañada, lamentablemente, de problemas de alineamiento y trabajo en equipo del directorio con las gerencias. Como corolario, la partida de André Sougarret fue resentida por aquellos que valoraban su experiencia y el respeto ganado en el mundo minero.

El reciente nombramiento del nuevo presidente ejecutivo, Rubén Alvarado, quien fue por 8 años gerente General de Metro, podría significar una nueva oportunidad para dar el significativo salto en la línea de lo que parece ser el problema de fondo: el sistema de gobierno corporativo de Codelco. Los expertos coinciden en que su institucionalidad complica la toma de decisiones. Muestra de ello fue la renuncia de Sougarret, en medio de supuestas tensiones con Pacheco. Los presidentes del directorio de la empresa estatal se convierten en todopoderosos y opacan el papel que cumple el presidente ejecutivo. Esto no sería falta de Pacheco, necesariamente, sino que más bien responde a un problema sistémico.

Bien lo graficaba Diego Hernández, el expresidente ejecutivo de Codelco entre 2010 y 2012, asumido precisamente desde el cambio de diseño del gobierno corporativo en 2009. “Me gusta ser el cocinero principal y no quiero a otros metidos en mi olla”, declaraba tras presentar su renuncia.

Al otro lado de la medalla, el entonces presidente del directorio Oscar Landerretche, en 2017, declaraba al presidente ejecutivo como su mentor. (¿Eros y Tánatos en Codelco?).

¿Será la olla de Codelco, tan fascinante, atractiva y mediática, que todos quieren cucharearla? ¿Será que la altura de vuelo de ambas presidencias no está bien definida, que la carga no está bien estibada? ¿O que esas falencias y carencias en la estructuración del gobierno corporativo se terminan resolviendo en la práctica según los carismas de los actores, por ajuste mutuo o por abandono? ¿Será que la organización se solaza en esos desencuentros y se relaja en los excesivos alineamientos?

Tanto cuchareo no está a la altura del profesionalismo esperado, del valor de la impersonalidad, de la clara definición de los roles y la división del trabajo, planteadas desde inicios del siglo pasado por Max Weber, y acusa una seria falta de institucionalidad. Si así fuese, quizás ya es hora de repasar el diseño del gobierno corporativo de la cuprera, establecido en 2009.

Sin embargo, el ciclo político actual, mal se presta para esos acuerdos transversales y Chile no puede esperar. Buscando aportar algo de nuestra experiencia y desde el sentido común a los dos máximos directivos de Codelco: integrar las miradas fiduciaria, estratégica y reflexiva para poner cota a personalismos. Antes que nos quedemos sin un cobre.

* *El autor es CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC.*