



nismos de Alta Dirección Pública por sobre criterios de confianza política asociados al gobierno de turno.

De lo contrario, el problema seguirá presente, independientemente de la administración que encabece la empresa.

**JUAN PABLO TORRES**

Decano y profesor titular **FEN**, U. Andrés Bello

**FRANCISCO SÁNCHEZ**

**ERWIN HANSEN**

Profesores asociados **FEN**, Universidad de Chile

## Gobierno corporativo de Codelco

Señor Director:

En los últimos días el debate sobre Codelco se ha concentrado en su situación financiera y en los beneficios otorgados a sus trabajadores. Sin embargo, reducir la discusión únicamente a cifras o bonos es abordar solo la superficie del problema. Lo ocurrido revela una crisis más profunda: una falla de gobierno corporativo.

La manipulación contable revelada por distintos medios, donde producción no terminada fue registrada como producción lista para comercializar, constituye un hecho grave que afecta no solo la credibilidad de Codelco, sino también la de las empresas públicas chilenas. Esta situación tiene su origen en un sistema de incentivos que privilegia metas de producción, generando presiones que pueden distorsionar la calidad de la información reportada.

El gobierno corporativo comprende el conjunto de reglas, estructuras y procedimientos que otorgan gobernanza a una organización. Por lo tanto, aquí existió una falla evidente en los mecanismos de supervisión del directorio y de la alta administración para detectar oportunamente estas prácticas.

La principal lección de esta crisis es que los problemas de gobierno corporativo rara vez aparecen de un día para otro. Normalmente son el resultado de años de incentivos mal diseñados, presiones acumuladas y culturas organizacionales donde los resultados comienzan a pesar más que la calidad de los procesos.

Y precisamente por eso, la solución no pasa únicamente por sanciones individuales o por exigir a los trabajadores la devolución de bonos. La verdadera recuperación de Codelco dependerá de su capacidad para reconstruir la confianza en sus métricas, en sus controles internos, en la calidad de su información financiera, en el diseño de sus incentivos de compensación y, especialmente, en la calidad de su gobernanza.

Eso también exige modificar la designación de su directorio, privilegiando meca-