

Pais: Chile
Fecha: 2014-10-05
Medio: La Tercera

Página(s):4-5-6

Oscar Landerretche: "Terminar con los quiebres va a depender de cada director. Eso es así, no lo puedo negar"

El presidente de Codelco sale al paso en medio de la crisis que enfrentó el directorio hace unos días. Señala que la mesa "tuvo un mal desempeño público", y detalla los cambios en el gobierno corporativo. Advierte que si hay que dar malas noticias sobre los proyectos estructurales, se darán.

Carolina Pizarro M.

Desafiante ha sido la labor de Oscar Landerretche en el piso 11 de Huérfanos 1270. El presidente de Codelco ha tenido que enfrentar varios focos de conflicto en los cinco meses que lleva a la cabeza de la principal empresa estatal del país. El primero fue la designación del sucesor de Thomas Keller en la presidencia ejecutiva, para lo que inicialmente no hubo un nombre de consenso. Luego fue la capitalización de la minera, con el aporte de US\$ 4 mil millones que autorizó el Estado, aunque amarrado a una serie de metas. El último, ocurrido hace algunos días, fue un hecho inédito y dejó de manifiesto públicamente los quiebres al interior de la mesa de la cuprera. Laura Alborno y otros cuatro directores, Gerardo Jofré, Marcos Büchi, Blas Tomic y Marcos Lima, ventilaron por la prensa sus diferencias sobre la gestión de Keller.

"En las últimas semanas, el directorio tuvo un mal desempeño público", reconoce. Por eso no dudó en acelerar algunas de las reformas que quería impulsar para elevar el estándar del gobierno corporativo de la compañía, con el fin de mejorar el funcionamiento del directorio, estableciendo, por ejemplo, topes al presupuesto y normando el manejo de solicitudes de trabajo, ascensos y despidos en la estatal. Además, quiere regular las auditorías internas, el lobby y los conflictos de interés.

Para tratar los dos últimos puntos solicitó dos estudios. El primero está a días de ser entregado y el otro, recién está iniciándose. No obstante, el presidente de Codelco se comprometió a llegar con una propuesta para regular estos actos a la próxima reunión de directorio.

Sin embargo, a pesar de todos estos cambios, Landerretche sabe que terminar con los quiebres dependerá de cada director. "Eso es así y no lo puedo negar", dice.

En términos productivos, adelanta que a fines de año estará terminado el estudio más detallado de cada uno de los proyectos estructurales. Advierte que si es necesario dar malas noticias, lo hará, aunque eso implique no cumplir con el compromiso de producir 2,5 millones de toneladas de cobre en 2025.

¿Con estos cambios al gobierno corporativo, los quiebres al interior del directorio van a quedar atrás?

Eso (terminar con los quiebres) va a depender de cada uno de los directores. Eso es así y no lo puedo negar. No creo que sea ni siquiera deseable que desaparezcan las discrepancias y puntos de vista heterogéneos en el directorio. Lo que es importante no es la discrepancia y el desacuerdo, que pueden ser muy radicales. El problema es cómo se maneja la información respecto de ellos, cómo se es cuidadoso y cómo se conduce esa conversación dentro de la sala. Y es en eso donde creo que estuvimos por debajo de lo que los chilenos esperan. En ese sentido, sí creo que hay un antes y un después con lo que aprobamos el martes en el directorio, pero va a depender de mis colegas directores.

Ahora, siento que ellos tienen la mejor disposición a contribuir a que esto sea así.

¿La molestia es por la entrevista que dio Laura Albornoz o la carta que enviaron los directores y que evidenció la división de la mesa?

No me parece prudente que comente las discusiones privadas con mis directores con la prensa. Voy a tener como principio que mi conversación sobre esos eventos la voy a conducir en privado.

¿Cómo se lleva usted con Laura Albornoz?

Muy bien.

¿Y con el resto de los directores?

Siento que tenemos una relación muy cordial, incluso de amistad que se ha ido construyendo en el tiempo.

¿Hubo un llamado desde La Moneda para calmar la casa?

No he recibido ningún llamado. No era necesario. Para cualquier persona que observara Codelco, era evidente que nosotros teníamos que hacernos cargo de este problema.

A su juicio, ¿qué estuvo mal?

Hay que entender que los directorios, para que tengan sentido, tienen que ser lugares heterogéneos. Eso significa que hay un desafío, que es lo que argumentamos y yo propuse discutir en el directorio pasado. Esa diversidad genera un desafío de comunicación y eso implica que tiene que haber discusión y distintos puntos de vista. Pero la responsabilidad es que esas discusiones y esas diferencias se produzcan en sala. Eso es lo que dice la ley. Además, hay que permitir que la compañía tenga una vocería pública unida.

¿Por qué esa vocería es relevante?

Es importante no sólo por la imagen que se da, sino porque Codelco también es un emisor de valores. Tiene en este momento del orden de US\$ 9 mil millones en bonos que están en manos de alrededor de 300 tenedores, entre los cuales están los inversionistas institucionales más grandes del mundo. Ellos nos están mirando y lo que ocurre con nosotros no sólo afecta a nuestros bonos, sino que por contagio, afecta los bonos de Chile, porque somos una empresa del Estado, y por contagio también podría afectar a las empresas privadas.

¿Este evento dañó la imagen de la compañía y del Estado en los mercados?

No creo que por la naturaleza de la discusión se vayan a afectar los bonos. El punto no es el contenido de la discusión, es el procedimiento que estuvo mal y por eso me pareció importante que reflexionáramos en conjunto en el directorio y procediéramos a corregir, porque existe el potencial de generar problemas, dada esta responsabilidad financiera y fiduciaria que estamos administrando.

¿Estas acciones adelantaron los cambios que quería realizar en el gobierno corporativo?

Hay varias medidas de perfeccionamiento: unas que tienen que ver con el funcionamiento del directorio y con establecer topes al presupuesto del directorio, y otras, que tienen que ver con el manejo de solicitudes de trabajo, ascensos y despidos. Además, hay otras que tienen que ver con el lobby y los conflictos de interés. Básicamente, las que no tienen que ver con el funcionamiento del directorio las tenía programadas desde antes, así es que eso no fue acelerado por esto. Sí debo reconocer que los temas de funcionamiento del directorio los aceleré, dado que las últimas semanas el directorio tuvo un mal desempeño público.

¿Por qué es necesario regular los presupuestos? ¿Ha habido abusos?

No tengo una percepción de que haya habido un uso excesivo, pero me parece importante transparentarlo (...) porque, dado que el gobierno y el Estado y todos los chilenos nos están entregando recursos para ejecutar las inversiones estructurales, es muy importante que seamos bien claros y rindamos cuentas sobre las platas.

¿Cómo funcionan las dietas?

No había dietas. Funcionaba sencillamente que cuando se generaba la oportunidad, se financiaban las necesidades de los directores. Codelco tiene un porcentaje importante de divisiones en regiones, principalmente en el norte, y los directores tienen que viajar. Además, tenemos contemplado hacer directorios en regiones a partir de ahora. También, por el tamaño de Codelco y su importancia en la economía chilena, nos toca representar a Chile en algunos foros internacionales, y son tantos que no siempre tiene sentido que vaya el presidente del directorio, quien podría perfectamente delegar en un director.

¿Esos viajes se van a limitar?

Lo que estamos haciendo es limitar el presupuesto para esos viajes y por esa vía, limitar los viajes.

¿Con la regulación para la contratación lo que se quiere es terminar con la sensación de que en Codelco los puestos de trabajo se logran con un telefonazo?

Esa es exactamente la idea (...) hoy en día, en el ámbito público hay una cierta duda en la ciudadanía respecto de cómo se conducen los temas en el Estado y en las empresas públicas y también en Codelco. Hay una duda y tenemos que hacernos cargo de eso.

¿Esos telefonazos han sucedido?

No conmigo.

En los conflictos de interés, ¿no es más sano y transparente que si un director o un gerente tiene un conflicto, deje su cargo?

Distingamos las cosas. Uno es el conflicto de interés que está expresamente prohibido por ley y en ese caso, por supuesto que no tendrían que estar las personas en la empresa. Y otra cosa son los conflictos de interés que son exigencias mayores que van más allá de la ley y eso queda en el ámbito de cada uno. Lo que estamos haciendo es legislar internamente para subir los estándares y quitarle esa decisión a cada uno, que sea un tema de regulación y no sea subjetivo. Esto será un estándar mayor.

Cuando se habló de los conflictos de interés salió a la palestra la empresa del director Marcos Lima, que hace consultorías a Codelco. ¿Ese es el tipo de conflicto se quiere regular?

Creo que mis directores tienen la responsabilidad de cumplir con la ley. Nuestra responsabilidad como directorio completo es establecer las regulaciones que hay que cumplir. Pero ellos individualmente tienen que cumplir con la ley. Ahora, cada uno verá cómo se conduce.

¿Hoy, todos los directores cumplen con la ley?

Entiendo que sí.

¿Aún quedan temas en el gobierno corporativo que quiera cambiar más adelante?

Por supuesto. Hay muchas más cosas que discutir. Por ahora, estos cambios en el gobierno corporativo tenemos que

llevarlos a la práctica.

¿Cuándo comenzará la implementación?

Ya tienen efecto. Ya hubo solicitudes de trabajo a ejecutivos de esta empresa, donde el ejecutivo tuvo que decir que está siendo sometido a esta regulación y se ha retirado esa solicitud.

Puntos críticos

¿Cómo han sido estos cinco meses para usted? ¿Esto es más difícil de lo que pensó?

Han sido meses muy desafiantes y en los que se han producido aprendizajes. Ha sido bien intenso, pero estoy satisfecho de lo logrado. Creo que la secuencia de haber podido manejar una situación compleja respecto de la presidencia ejecutiva; haber llegado a un nombre de consenso; haber logrado apoyar los esfuerzos del gobierno en la ley de capitalización, que también ha sido exitosa, y poder lanzar una agenda de fortalecimiento del gobierno corporativo, hasta el momento con éxito, ha sido bueno. Hemos logrado muchas cosas y estoy bien contento en ese sentido.

¿Cuáles son los puntos críticos que Nelson Pizarro presentó en el directorio del martes?

El presidente ejecutivo tiene la visión de que necesitamos fortalecer nuestros equipos técnicos, porque una cosa es que uno haga un proyecto u otro, pero otra cosa es hacer tres proyectos a la vez.

El presidente ejecutivo nos transmitió que siente que hay una necesidad de fortalecer, en forma muy profunda, ese punto. Francamente, nos transmitió que existen dudas de que haya suficiente capital humano técnico en Chile para lo que necesitamos durante los próximos años. Por lo tanto, hemos estado conversando la posibilidad de lanzar una campaña internacional de reclutamiento de técnicos para esos procesos.

¿Cuánta gente se necesitará?

Eso no lo hemos definido todavía.

¿Qué otros puntos de riesgo hay?

Fortalecer la gestión de recursos mineros, ya que como el mineral es un recurso que se extingue en la medida que se produce, hay que estar encontrando reservas comprobadas a la misma tasa que las usan. Por eso ha manifestado que hay que hacer un esfuerzo mucho mayor a nivel de prospección y verificación de recursos mineros adicionales, para mantener la viabilidad en el futuro, así es que también va a generar un plan para fortalecer eso.

Para eso se creó una nueva vicepresidencia, ¿piensan crear otras?

Nelson Pizarro nos anunció que pretende fortalecer de una manera muy decidida el área de control de costos. Es posible que le subamos el perfil dentro de la organización (...). Ha habido otros momentos en que Codelco ha tenido una vicepresidencia de costos y estamos analizando si eso es una buena idea. De todas maneras, le vamos a subir el perfil y los recursos humanos que se dispongan para eso.

¿Cuál es el mandato en costos?

Hay una meta acordada entre 2013 y 2014, que era una reducción de US\$ 600 millones y ya se va en US\$ 500 millones, se supondría que la podríamos superar. Para eso nos ha servido el proyecto estructural de productividad y costo (PEPC), para aprender mucho sobre cómo hacer ese control de costos. Esa era una meta que partió como un proyecto piloto y se ha ido institucionalizando. La idea es subirle el perfil institucional y hacer una meta más ambiciosa.

¿Cuáles son los otros puntos débiles de la estatal?

Dado que estamos en la etapa de grandes inversiones, se requiere un esfuerzo logístico muy significativo para el traslado del personal. Nelson Pizarro nos explicó que la movilización de cientos de miles de trabajadores todas las semanas es igual que un esfuerzo de un país en guerra. Por eso, tenemos que hacer algunos ajustes en la manera de gestionar ese movimiento. Nos explicó que una de las cosas más difíciles es modificar una faena minera mientras ella sigue produciendo. Habló de que es como sacar la alfombra de la casa, sin mover la mesa. Esa labor genera congestión, problemas e incluso peligros. Y la visión es que no estamos totalmente equipados para eso.

¿Qué se habló de los proyectos estructurales?

Eso está pendiente, porque cuando se contrató a Nelson Pizarro se asumió el compromiso de darle dos a tres meses para hacer una evaluación de los proyectos estructurales, uno a uno. Ambos hemos estado discutiendo elevar los estándares de modelación matemática y de tratamiento estocástico e incorporar análisis de riesgo en los proyectos. Desde nuestro punto de vista, los estudios actuales no son suficientes. Una de las razones por las que estoy muy contento de tener a Nelson Pizarro es porque tiene el mismo enfoque que yo. Ese análisis toma un poco de tiempo, pero la idea es que no pase más allá de dos a tres meses desde que él asumió (septiembre) para que empecemos a tener una evaluación de los proyectos. Y esto se lo he dicho a todo el mundo: si hay que dar malas noticias, las vamos a dar.

¿Como que algún proyecto no se pueda hacer?

Sí, porque esta compañía es de todos los chilenos y ellos tienen derecho a saber si las cosas van bien o van mal. Lo que no haré es decir que las cosas van mal porque sí, por sospechas o por filtraciones. Vamos a hacer los análisis con estándares elevados y cuando tengamos la convicción de que hay un problema, lo vamos a decir. Ahora, si tenemos la convicción de que hay una buena noticia, le vamos a exigir los mismos estándares de veracidad científica, para que lo que estemos diciendo sea lo más serio posible.

¿Estas malas noticias se darán incluso si eso va en contra de la meta de producir 2,5 millones de toneladas de cobre al 2025?

Por supuesto. Tenemos que ser absolutamente transparentes. Tengo la impresión de que los proyectos estructurales son viables. Por favor, que no se entienda como que hay malas noticias. Lo que quiero decir es que si fuera necesario, se van a dar. ¿De qué le servimos al país si lo engañamos? Eso no puede ser.

“Tienen que haber distintos puntos de vista, nuestra responsabilidad es que esas discusiones y esas diferencias se produzcan en sala”.

“Han sido meses muy desafiantes y en los que se han producido aprendizajes. Ha sido bien intenso, pero estoy satisfecho de lo logrado”.

“Se pretende fortalecer de manera muy decidida el área de control de costos. Es posible que le subamos el perfil”.