

Excmo. Sr. Patricio Aylwin
Presidente de la República
Palacio de la Moneda
Presente.

Marzo 7, 1994

Sr. Presidente:

Por medio de la presente me permito enviar a Ud., para su conocimiento y lo que Ud. determine como pertinente, la declaración que entregaré en los próximos días a la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados en torno al tema de CODELCO.

Aprovecho asimismo la oportunidad para expresarle mi gratitud por la confianza depositada al designarme en este cargo, y por el apoyo que Ud. ha brindado al Directorio de dicha organización.

Sin otro particular, lo saluda atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mario Waissbluth".

Mario Waissbluth
Representante del Presidente
en el Directorio de CODELCO.

CODELCO Y LAS IRREGULARIDADES EN EL MERCADO DE FUTUROS

Declaración de Mario Waissbluth, representante del Presidente de la República en el Directorio de CODELCO.

Marzo 7, 1994

En esta declaración, me referiré a cuatro elementos: a) mi visión de los hechos, b) la participación del Directorio, c) mi visión sobre las causas estructurales de la actual tragedia, y finalmente, d) los problemas estructurales de CODELCO y sus posibles avenidas de solución.

a) Visión de lo acaecido.

En una de las primeras sesiones de Directorio de 1990, se estableció la política de comercialización de cobre para, como consta en Acta, "disminuir la incertidumbre respecto de los precios y fluctuaciones en los niveles de ingresos, efectuando ventas a precio fijo y operaciones en Bolsas de Metales". Esto significa que el Directorio acordó continuar con una práctica razonable, que venía ejerciéndose desde la anterior administración, cuyo objetivo era realizar ventas a futuro con el propósito de disminuir incertidumbres respecto a una eventual baja del precio, con una proporción menor de la producción física de la Corporación.

El Directorio, a raíz de este terremoto, ha tomado ahora conocimiento de que, en 1992, Alejandro Noemi decidió iniciar lo que a mi juicio podría caracterizarse como una operación experimental en especulación de mercados de futuros, es decir, sin respaldo en la producción física.

Para mayor clarificación, este tipo de operaciones la puede, en principio, realizar cualquier persona o institución contra su propio riesgo, efectuando operaciones de compra y venta para, deseablemente, ganar diferencias esperables en estas operaciones. Por decirlo de otro modo, esto equivaldría a hacer operaciones de Bolsa como cualquier inversionista, pero en el mercado de los futuros de metales. Para ello, supongo que el ex-Presidente Ejecutivo pensó que CODELCO, estando al corriente de lo que ocurre en el mercado de metales, podría muy bien realizar este tipo de operaciones con éxito.

Caracterizo esto como una operación experimental por cuanto las instrucciones dadas por Alejandro Noemi fueron las de mantener estas actividades estrictamente controladas a volúmenes que, en una empresa como CODELCO, son mínimos y exploratorios.

En ningún momento el Directorio fue informado de esta nueva actividad, cuyo ámbito era el del alto riesgo y la alta incertidumbre.

Debo agregar que, en mi carácter de Director de CODELCO, sostengo frecuentes conversaciones, especialmente con el Presidente Ejecutivo y los Vicepresidentes de la Corporación. Durante el año 93 sostuve decenas de reuniones, visitas a Divisiones, y/o conversaciones sobre diferentes materias, incluyendo la comercialización de cobre, con altos ejecutivos de la Corporación, incluyendo específicamente a los Srs. Alejandro Noemi, Ignacio Guerrero y Gonzalo Trivelli. En ningún momento fuí informado acerca de la existencia de estas operaciones especulativas.

Puedo entender, mas no aceptar, el razonamiento de Alejandro Noemi al no informar al Directorio. Su intención debe haber sido la de incursionar experimentalmente en este terreno, en una escala tan reducida que tal vez pensó que no era necesario informar ni solicitar autorización para una modificación de política.

Alejandro Noemi encargó a un Comité de Mercado de Futuros integrado por funcionarios de la Corporación, incluyendo a dos Vicepresidentes, la supervisión y control de esta operación.

A mi juicio, todos los miembros del Comité de Mercado de Futuros cometieron errores graves, al no establecer y/o no cumplir con normas mínimas elementales para la supervisión y control de esta operación, la cual quedó enteramente en manos del Sr. Dávila. Esto queda establecido con toda nitidez en el informe reciente de la Auditoría General de CODELCO. Las omisiones del Comité de Futuros fueron numerosas, francamente incomprensibles e intolerables, y generaron el espacio para que el Sr. Dávila pudiera cometer los actos por todos conocidos.

Tan sólo por dar cuatro ejemplos: no existían registros computacionales adecuados, no existía documentación escrita adecuada de las operaciones, el Comité de Futuros no se reunió formalmente por largos meses, ni se encargó a la Contraloría interna que supervisara estas operaciones.

En este momento, hasta donde yo sé, no existen todavía elementos suficientes para afirmar si existió o no dolo, ya sea por parte del Sr. Dávila, o por parte de miembros del Comité de Futuros, y si existió o no complicidad de personas ajenas a la empresa. Parte de la dificultad para evaluar esto es, precisamente, la carencia de registros o instrumentos de control que hoy permitan verificar y reconstruir con exactitud lo que ocurrió. En consecuencia, no podremos juzgar esto hasta que no se concluya una delicada investigación internacional con la colaboración de los brokers, lo cual puede tardar tiempo en materializarse e involucrará complejas actividades internacionales.

En síntesis de los hechos configurados hasta ahora, aquí lo que hubo fué la adopción de una política al margen del Directorio, y la implementación de un "experimento" en operaciones especulativas sin los controles mínimos indispensables para prevenir que un operador, por las razones que fuera, pudiera cometer las acciones por todos conocidas.

b) La participación del Directorio

Soy un ingeniero con largos años de profesión, empresario, con vinculaciones con Naciones Unidas y otros organismos internacionales, con un prestigio que guardar, y lo voy a hacer porque me asiste la profunda tranquilidad moral, ética, y profesional de que he cumplido, y que el Directorio en su conjunto ha cumplido a cabalidad con todas las obligaciones que le exige la ley, dentro del marco de las escasas atribuciones que esta misma ley le confiere.

En lo particular, es necesario precisar que:

a) El Directorio no cuenta con las atribuciones normales que tendría una sociedad anónima. Sus atribuciones están claramente restringidas por ley, y las que no tiene, le han sido transferidas a su Presidente Ejecutivo, que no es un Gerente General.

Para citar tan sólo dos ejemplos: el Directorio no tiene ingerencia alguna en la designación o remoción de los ejecutivos superiores de la empresa; el Directorio tampoco tiene facultad alguna en lo concerniente a la administración de la empresa. Su función general de supervigilancia está limitada por ley a un conjunto muy específico de atribuciones.

Tanto en la administración de Alejandro Noemi, como en todas las previas administraciones de CODELCO, esto ha ido generando un patrón de conducta en que los ejecutivos superiores de la empresa tienden a actuar como si no tuvieran, en realidad, que responder a nadie salvo en caso de una falta grave, en cuyo caso lo harían frente al Presidente de la República. La falta grave, desgraciadamente, surgió.

b) Dentro de sus limitadas atribuciones, el Directorio tiene la de "fijar las normas generales para la venta, exportación, embarque, consignación, y en general la comercialización de cobre". Esto se hizo en su oportunidad, como lo expliqué anteriormente.

c) Una atribución adicional del Directorio es la de contratar la auditoría externa de la Corporación. Esto se hizo, y la ocasión más reciente es en el contrato asignado a Price Waterhouse Consultores el 20 de Diciembre de 1991. Cabe destacar que en esta ocasión el Directorio puso especial cuidado en incluir una cláusula en este contrato, que compromete a dicha firma, entre otras cosas, a entregar en cada ejercicio financiero un "informe con eventuales recomendaciones destinadas a mejorar los procedimientos administrativos contables y el sistema de control interno de cada División y Oficina Central".

d) Más allá de estas obligaciones, el Directorio en diversas ocasiones a lo largo de estos cuatro años recibió informes sobre la comercialización de cobre y subproductos, de parte del Sr. Trivelli, Vicepresidente de Comercialización, quien fué asistente regular a las sesiones de Directorio que se efectuaron sistemáticamente, quincenal o mensualmente, y cuyas actas constan para todos los que deseen consultarlas.

Nunca el Directorio fue informado sobre la existencia de estas operaciones de carácter especulativo. Nunca el Directorio recibió un informe de auditoría externa o interna que estableciera carencias en los sistemas de control de las operaciones de mercados de futuro, ya sea con físicos o de cualquier otra índole.

Las funciones de supervigilancia, en torno al cumplimiento de las políticas generales y atribuciones del Directorio, se ejercieron a través de 59 sesiones en el período 90-93, en un calendario más frecuente que el previsto por la ley, y con una frecuencia 2.5 veces superior a la década anterior. Esto fué complementado con un sinnúmero de reuniones, visitas a Divisiones y entrevistas diversas.

Puedo afirmar con plena tranquilidad que este Directorio, dado el estrecho margen permitido por sus atribuciones legales, cumplió cabalmente, a lo largo de estos cuatro años, con las funciones que tiene asignadas.

c) Las causas estructurales que condujeron a este terremoto.

Cabe a estas alturas preguntarse cuáles fueron los elementos estructurales que generaron el espacio suficiente como para que el Sr. Dávila, por los motivos que sea, pudiera cometer estos actos. A mi juicio, ellos son los siguientes:

1. La anteriormente mencionada estructura legal de la empresa, que ha generado por ya más de quince años un patrón de conducta en que los ejecutivos superiores de la empresa tienden a actuar como si no tuvieran, en realidad, que responder a nadie salvo en caso de una falta grave. Esto generó el espacio como para que este experimento especulativo, de fatales consecuencias, pudiera iniciarse en forma inconsulta. Por cierto, la literatura especializada en administración abunda en referencias acerca de las "patologías organizacionales", en las cuales las actitudes de la cúpula tienden a reproducirse y amplificarse al interior de la misma.
2. Una vez iniciado este experimento, me resulta claro que CO-DELCO, como organización, incluyendo a sus ejecutivos superiores, no sabía y/o no tenía la experiencia como para administrar operaciones de mercado de futuros de carácter especulativo, de alto riesgo, y que requieren de instrumentos muchísimo más sofisticados para controlar y supervisar a los operadores.
3. No puedo dejar de mencionar, dada mi especialidad, el hecho de que aquí hubo una tecnología potente manejada de manera inadecuada. A los chilenos en general nos cuesta entender cómo varios cientos de millones de dólares se "fugaron" sin que nadie (o casi nadie) se diera cuenta. El hecho es que se "fugaron", mayoritariamente, a través de un pequeño dispositivo llamado "modem" de telecomunicaciones, sin que hubiera de por medio una detallada firma de cheques, llenado de formularios, o Vistos Buenos en papeles. Esto debiera generar algunas moralejas en cuanto al manejo inadecuado de tecnologías poderosas.

d) Los problemas estructurales de CODELCO

En diversas ocasiones a lo largo de estos cuatro años, me ha correspondido externar mi juicio, en cuanto a que no existe hoy respecto a CODELCO un marco jurídico adecuado que dé claridad para que determinadas personas, en representación del dueño (el Estado de Chile) tomen las decisiones estratégicas que definen el futuro de la empresa. El Directorio de CODELCO no tiene la composición, las atribuciones ni responsabilidades que son usuales en los directorios de las grandes empresas.

Las leyes y reglamentos que se aplican, han cimentado una severa confusión respecto a quién corresponde y quién responde por las decisiones estratégicas de la empresa, las cuales se producen finalmente a través de un confuso "tira y afloja" entre el Presidente Ejecutivo, el Directorio, los Ministros de Minería y Hacienda, a lo cual se agregan los Gerentes divisionales, COCHILCO, MIDEPLAN, los trabajadores, los parlamentarios y la opinión pública. Por decirlo crudamente, si bien el cobre "es de todos los chilenos", todos los chilenos nos hemos organizado para paralizar, confundir y deteriorar el proceso de toma de decisiones racional que se merece esta gran empresa, que por cierto continúa, y tengo fé en que continuará siendo, una de las empresas mineras más rentables del mundo.

Este problema se retroalimenta, en un círculo vicioso, con otros problemas estructurales:

sobredotación laboral,

insuficiente cuantificación y/o consenso con los trabajadores acerca de la magnitud de esta sobredotación,

envejecimiento de las actuales minas,

clima confrontacional,

excesiva centralización,

desconfianzas del "dueño", que no se sabe a ciencia cierta cómo representa sus intereses

retardos y carencias de recursos para inversiones estratégicas, y ..

todo esto ha desembocado en una disminución persistente de la competitividad internacional de la empresa. (Ver en anexo una descripción más detallada de estos problemas)

En esencia, la destrucción de este círculo vicioso y su transformación en un círculo virtuoso pasa, a mi juicio, por dos elementos estructurales:

a) Cambios legales en la organización de CODELCO que apunten a la descentralización, la creación de unidades autónomas, y la elaboración de mecanismos que definan claramente dónde radican las decisiones estratégicas del dueño y que permitan la conducción empresarial de la organización.

b) La reversión del estilo confrontacional, a través de la creación de un espacio de acuerdo con los trabajadores, en torno al problema de la sobredotación laboral, programas de calidad total, eliminación de cláusulas viciadas del contrato colectivo, y un cambio significativo en la cultura corporativa.

Es necesario enfatizar que estos dos cambios se requieren de manera simultánea. A mi juicio, cualquiera de los dos, en ausencia del otro, no prosperará por demasiado tiempo.

Para finalizar, dos comentarios. Uno, a la inevitable pregunta: ¿es este Director "estadista", o "privatizador"?

A mi parecer, los excesos ideológicos le han hecho a CODELCO daños graves, que los han terminado pagando, en última instancia, los desamparados de este país que no han podido recibir los recursos sociales que se merecen y que CODELCO pudiera, en parte, haber generado.

Tomemos por ejemplo el caso de la Central Termoeléctrica de Tocopilla, o las instalaciones portuarias de Ventanas, o el hermoso edificio de CODELCO en el centro de Santiago. Los "estadistas" dirían que estos forman parte de los sacrosantos activos nacionalizados, que son de todos los chilenos, y que su venta (total o parcial) sería un acto encubierto de privatización para agredir a los trabajadores. Los "privatizadores", por su parte, dirían que el Estado es incapaz de administrar empresas adecuadamente, y que hay que vender esto, y las minas, y todo lo demás, a la brevedad.

Mi personal respuesta es otra: Si aplicamos los principios enunciados anteriormente, de aquí a pocos años vender o no vender la totalidad o parte de las acciones de una de las sociedades anónimas que administra un holding estatal eficiente y moderno, con trabajadores comprometidos y productivos, pasará a ser una simple decisión empresarial, que dependerá del precio que se pueda obtener por esas acciones, y del uso alternativo que se le pueda dar a los recursos provenientes de la venta o emisión de las acciones, por las cuales además se va a lograr un mucho mejor precio que hoy.

Al ser una decisión de naturaleza técnica, y poco conflictiva, los periodistas de la crónica político-empresarial ni siquiera se van a molestar en publicarla en forma destacada. Lo mejor que le podría pasar a CODELCO y a este país es que esta empresa deje de ser noticia, y pase a ser una empresa más, prosaica, aburridora y muy rentable.

Mi último llamado es a la conciencia nacional. Todos los chilenos debemos preguntarnos hacia dónde vamos como sociedad y como país, y qué buscamos en el caso de CODELCO. Por un lado, buscamos aclarar la verdad y castigar a los culpables. Por el otro, debemos hacerlo mientras mantenemos delicadas negociaciones internacionales. Debemos entonces aprender a transitar una línea muy fina entre la necesaria e imprescindible transparencia, y el sensacionalismo que perjudique la posición negociadora de la empresa y en última instancia, el patrimonio nacional. El mejor ejemplo que puede dar este país al mundo es el de transitar esta dura senda con la adecuada mezcla de firmeza y mesura.

ANEXO: EL CIRCULO VICIOSO DE CODELCO

El cuadro de la siguiente página muestra los elementos que componen el círculo vicioso.

Si bien este cuadro muestra elementos que, por separado, son todos relevantes, existen cuatro que son "fundacionales":

Esquema multicéfalo y confuso de toma de decisiones estratégicas.

No existe en CODELCO una línea clara que, en representación del dueño (el Estado de Chile) tome las decisiones estratégicas que definen el futuro de la empresa. El directorio de CODELCO no tiene la composición, las atribuciones ni responsabilidades que son usuales en los directorios de las grandes empresas.

Centralización

Uno de los elementos claves que afecta su capacidad de respuesta a los desafíos del mercado y su competitividad tiene que ver con su estructura centralizada y excesivamente jerarquizada. Si bien hay avances sustanciales para construir unidades más autónomas, que permitan un mayor grado de decisiones radicadas en las divisiones para resolver sus problemas esenciales, e identificar con claridad las responsabilidades, dichos avances son aún insuficientes para revertir los efectos que este elemento imprime en el estilo y actitud de los actores al interior de la empresa.

Sobredotación laboral objetiva e insuficiente cuantificación y consenso sobre esta realidad.

Al compararse la productividad de CODELCO con otras minas similares, medida en toneladas/hombre, esta es fácilmente del orden de la mitad, y algunos llegan a afirmar que un tercio de la productividad internacional. Esto, por supuesto, no es "culpa" de los trabajadores, que se ven insertos en esta realidad, ni tampoco es "culpa" de la actual administración, que ha hecho ingentes esfuerzos por modificar la situación. La "culpa" la tiene la historia de CODELCO, y los ingredientes perversos del círculo vicioso.

Esta sobredotación alcanza a varios miles de obreros que reciben hoy un sueldo y compensaciones significativamente mejores que el promedio nacional. Pero ... no hay consensos claros sobre cuántos son esos miles. Esta carencia de consenso conduce, de manera casi inevitable, al

Clima confrontacional, actitudes contestatarias de trabajadores, y autoritarias de la gerencia.

El conflicto, y la atribución de intenciones perversas a ambos lados de la mesa, podría caricaturizarse en las frases: "... estos trabajadores tan bien pagados que, por aferrarse a su trabajo y sus beneficios personales traban todo el proceso modernizador de CODELCO", vs. "... estos privatizadores encubiertos que pretenden dejarnos sin trabajo a todos y entregar las minas al capital transnacional".

Por cierto, el clima confrontacional no es permanente, y a lo largo de los últimos años han habido avances y retrocesos espasmódicos. Pero en promedio, el clima confrontacional ha sido una constante, matizada por episodios, personalidades, y por supuesto, alimentada por la estructura excesivamente centralizada y jerarquizada de la Corporación.

A estos cuatro elementos fundacionales deben agregarse tres que, si bien podríamos categorizar de "secundarios" en un nivel conceptual (o de relación causa-efecto), no lo son tanto a la hora de las realidades:

Envejecimiento de las minas, problemas geomecánicos y de contaminación.

Es evidente que la ley disminuye, la profundidad del rajo de Chuqui aumenta, hay problemas geomecánicos graves en El Teniente, y si quisiéramos abatir totalmente el problema ambiental de CODELCO, la cantidad de dólares necesarios haría palidecer a cualquier Ministro de Hacienda. La existencia de estos problemas (que por cierto son bastante comunes a la explotación minera mundial) hace que los demás problemas se agudicen, en particular por los ingentes recursos de inversión que requeriría su solución. Lo cual nos lleva a

Retardo y carencia de recursos para inversiones estratégicas.

Este efecto "secundario", que se deriva de la ingente demanda de recursos de inversión, tiene su origen real en, por un lado, el esquema multicéfalo y confuso de toma de decisiones estratégicas, y por el otro, en la auténtica ...

Desconfianza del "dueño"

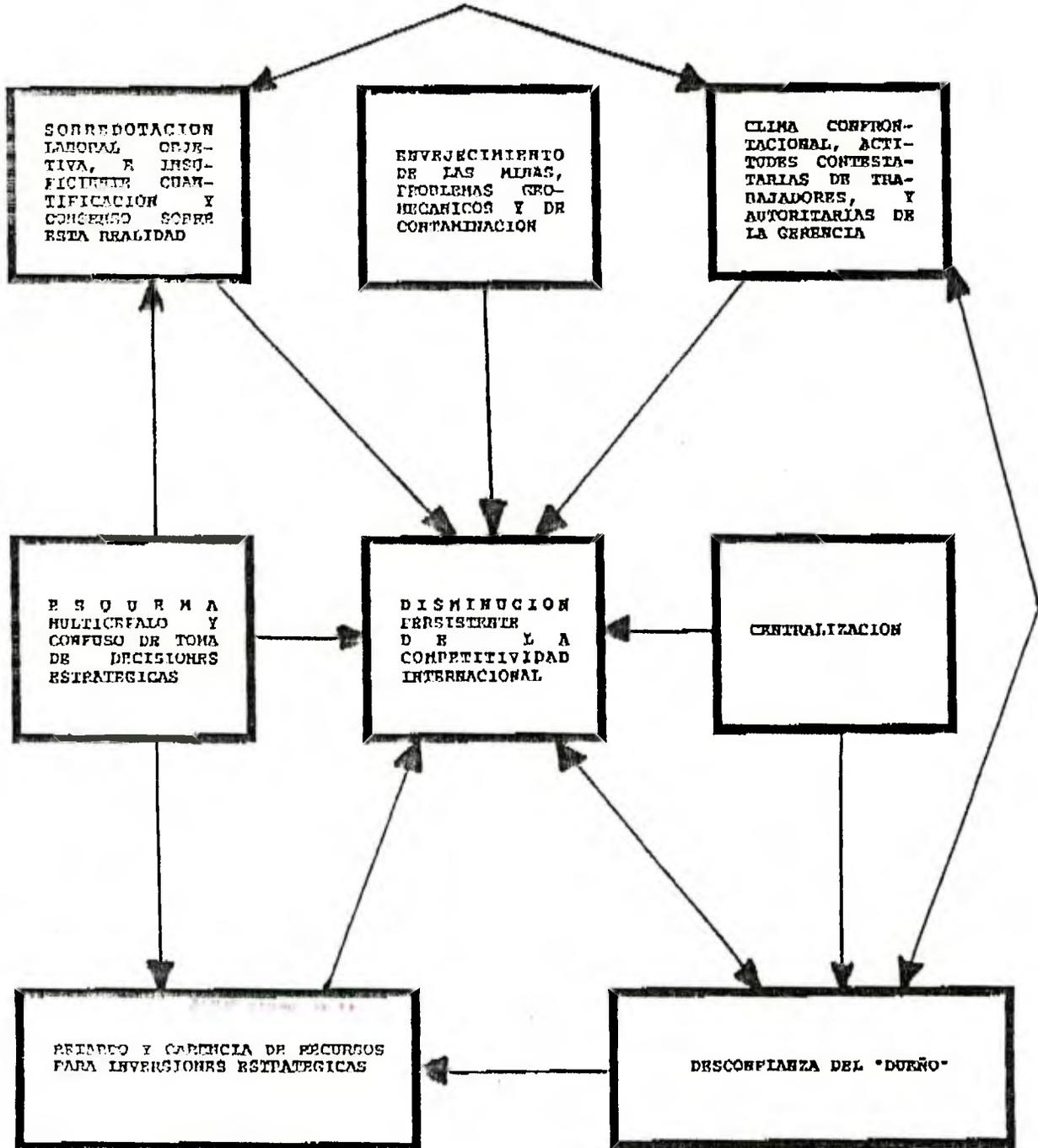
Esta "desconfianza" ha adquirido su expresión más real y reciente en la negativa del Ministerio de Hacienda a asignar recursos de inversión para la mina Radomiro Tomic, a pesar de existir abundante evidencia de que este yacimiento de óxidos constituiría, para cualquier inversionista, un negocio extraordinariamente jugoso, aún a los bajos precios actuales del cobre.

Pero a decir verdad, esta desconfianza es, a lo menos, razonablemente alimentada por la persistente disminución de la competitividad internacional de la empresa, sus esquemas burocráticos y centralizados, y en particular, por el clima confrontacional existente, sin mencionar el hecho de que esta empresa ha acaparado en la prensa nacional una cantidad de titulares y reportajes controversiales dignos de mejor causa, y que en balance le han hecho un flaco favor a la dignidad y a la competitividad de la principal empresa del país, y una de las más grandes de América Latina.

Un viejo aforismo dice que "un gráfico es mejor que mil palabras". En este caso se aplica particularmente bien, pues sería largo y tedioso describir cada una de las flechas y retroalimentaciones que recorren al círculo vicioso. Una simple ojeada bastará para formarse una idea acerca de las retroalimentaciones perversas del círculo vicioso cuyos elementos hemos descrito aquí.

CUADRO Nº 1

EL CÍRCULO VICIOSO DE CODELCO



Q4/4026

