

5- TRES PREGUNTAS A GONZALO JIMÉNEZ



Gonzalo Jiménez es profesor en Ingeniería de la Universidad Católica y académico del Centro de Innovación de la PUC Anacleto Angelini. Además, es CEO de Proteus Management, una consultora que asesora a grandes grupos empresariales familiares de Sudamérica en asuntos de transparencia y gobiernos corporativos. En esta breve entrevista, el economista analiza el rol que debería tener el sector privado en este nuevo Chile, afirma que estamos siendo testigos del parto de una nueva era o ciclo vital y agrega que los empresarios tienen claro que lo que se votó este domingo es algo histórico.

-Tú estás en constante contacto con empresarios y familias de grandes patrimonios, ¿cuál es la sensación que tienen de cara a la discusión sobre la nueva Constitución?

-La sensación predominante es que se juega algo muy importante, que el futuro de Chile está en juego, y que, por lo tanto, hay que apoyar –legítimamente– a los candidatos y constituyentes pro libre empresa, autonomía del Banco Central y propiedad privada, los tres temas “core”.

En esto hay mayores o menores ansiedades. Mayores entre los sub-50, que han vivido tiempos con menos volatilidad o fricciones y disfrutado de los frutos de una sostenida creación de valor y riqueza. Y menores entre los más “grandes” (como dicen en la Argentina), que ya lo han visto todo. Sin embargo, aquellos seniors que sufrieron la Reforma Agraria, intervenciones y tomas de sus empresas o fábricas durante la UP, sí están en alerta, e intentando tomar medidas preventivas. En todo caso, la triste y muy compartida sensación general es que ya no se pueden tener todos los huevos en la canasta “Chile”.

Pero, los negocios tienen su propia dinámica, cada día tiene su propio afán y estos actúan como si la nueva Constitución no les fuera a mover la aguja. Es que los clientes, oportunidades y desafíos no pueden esperar. Un tema relevante en que se visualizan posibles cambios que pudieran afectarlos es el tema tributario. En mis casi 30 años como director, de un número análogo de empresas, *holdings* y *family offices*, nunca he visto un proyecto atractivo rechazarse por razones de impuestos. Hay una dicotomía significativa entre temores en el plano emocional y pragmatismo e incluso asertividad en el plano empresarial.

-¿Cuál debería ser el rol del sector privado en este nuevo Chile que se está debatiendo?

-Mi opinión es que el primer rol del sector privado, y de los actores que lo lideran –empresarios, directorios y alta administración– es: abrir los ojos y oídos. Esto quiere decir, ser capaces de evaluar pragmáticamente el escenario actual, autodesafiándose a ir más allá de sus propias ideologías y creencias. Esto les permitirá contar con la apertura para entender que estamos ante un nuevo inicio (evitando respirar por la herida y nublarse u obcecarse por el dolor de tener que abandonar un sostenido y muy favorable *statu quo*).

Pocos momentos califican mejor como “cambio estructural”, en jerga de economista, que un cambio constitucional. Siempre nos irá mejor si partimos por aceptar la nueva realidad en vez de intentar negarla, ocultarla u ofuscarse frente a ella o sus protagonistas. Creo, incluso, que este tipo de actitudes marcarán la diferencia entre los directivos que serán capaces de sobrevivir profesionalmente al cambio y aquellos cuyos paradigmas de “rieles fijos” los anclarán al pasado, y los condenarán a quedarse en la banca o a convertirse en meros espectadores furibundos e impotentes.

Dicho lo anterior, el sector privado debe asumir (ya lo está de a poco asumiendo, pienso) su rol de ser un gravitante actor social, cuyas responsabilidades no se agotan en lo legal y lo ético, sino que integran lo legítimo y lo sostenible, e incluso se extienden a lo generativo, entendido como el sentido de misión o propósito.

-¿La ortodoxia financiera está cambiando la definición de lo que es rentabilidad, hay conciencia de eso en los directorios chilenos?

-En tiempos tan inciertos, queda obsoleto el criterio del retorno esperado, reflejado en expectativas de ROE, *payback* y/o al VAN. Por eso, sorprende que se insista en usarlos como criterios de decisión, cuando existe altísima incertidumbre, a ciencia cierta de que tienen 0 confiabilidad.

Los directivos lo ignoran a su riesgo –con el agravante de que existen otros criterios más apropiados para decidir en esos escenarios, que son sistemáticamente ignorados, “con negligencia culpable”, como diría un abogado–.

Un criterio más apropiado hoy es “la pérdida aceptable” o el “precompromiso consciente” que permiten una actitud más flexible, reflexiva y juiciosa de los riesgos que se corren y que se está efectivamente dispuesto a asumir.

Por otro lado, la crisis social, la emergencia climática y la pandemia están calando cada vez con más fuerza entre las nuevas generaciones de líderes empresariales. A mi juicio, hoy se están integrando nuevos elementos al concepto del valor. Ya no es solo el valor económico el que cuenta, sino también el valor reputacional y crecientemente el valor experiencial, asociado a prácticas, actitudes, posturas y compromisos sociales, ambientales, empresariales y laborales, que van bastante más allá de la rentabilidad pura y dura.

-Bonus Track: la institucionalidad de gobiernos corporativos, ¿dónde estamos aún al debe y dónde hemos hecho avances?

-En materia de gobiernos corporativos, creo que nunca aplicó mejor la máxima del Primer Ministro de la República Checa posdictadura comunista: “Sospecho de mí mismo” (Václav Havel).

Respecto del tema de la diversidad, ya muy debatido y de lenta progresión, en que el género es solo el comienzo, pero también debemos incluir diversidad de edades, profesiones, talentos, experiencias y sensibilidades complementarias y de pertinencia estratégica para los desafíos corporativos. La independencia de mente es otro factor clave que aún no está adecuadamente ponderado. Es un tema que requiere valentía, tino y la disposición a inmolarse para poder decir: “no”, “no sé” o “no entiendo”.

Pero, hay un tema más complejo: este es un mundo corporativo de “dueños” (78% de las empresas chilenas son familiares; y 65% de las listadas en bolsa; y accionistas familiares se sientan en 80% a las mesas directivas del IGPA) en que nuestra tradición patriarcal nos hace excesivamente parciales al “gran hombre” sentado a la cabecera de la mesa. Esto es fuente de política interna, lucha de poderes y de egos.

En definitiva, se ven avances, y la SVS y la CMF han hecho un valioso aporte para estas mejoras, pero aún nos quedan muchas asignaturas pendientes. Pienso que estamos en los naturales dolores del parto de la “deriva natural” a una nueva era o ciclo vital, que implica un proceso de construcción de una nueva coherencia en el convivir (Maturana) y, por este motivo, sigo manteniendo mi confianza en nuestro país y en nuestra gente.