

# Reforma Tributaria y Gobierno: Aprender a ejercer Control. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



Los buenos líderes también aprenden de sus errores. Durante todo un año prácticamente el futuro del país dependía de la reforma constitucional. Así se diluyó un cuarto de su gestión. El presidente apostó todo a un resultado impredecible e imposible de controlar. Lo correcto, si realmente se quiere avanzar, es ejercer el control. Y ello se logra sólo con diálogo y la construcción de acuerdos.

En el mundo de los negocios existe una gran premisa: si puedes predecir, puedes controlar. Pero si controlas, no necesitas predecir. El primero es un pensamiento muy gerencial, el segundo más bien responde a una lógica emprendedora.

Llevemos el dilema del control a la Reforma Tributaria que impulsa el gobierno, cuya agenda programática depende en gran medida de un pacto fiscal. En un primer intento, la iniciativa fue rechazada por el Congreso Nacional y está claro que, en cuanto el plazo legal de un año se lo permita, el gobierno buscará una segunda oportunidad.

Las posibilidades son inciertas. De hecho, no dependen del todo del gobierno, ya que no tiene los votos y el éxito o fracaso se sustentará en una negociación política.

En una empresa, el gerente o el emprendedor muy probablemente no apostarían todo, ni basarían sus planes de expansión en algo que escapa a variables controlables. Intentarían, muy probablemente, manejar su exposición ante la incertidumbre absoluta y convertirla en riesgo medible. Evidentemente, en nuestro caso de análisis, estamos ante "decision-makers" menos experimentados.

El pronóstico o predicción es una herramienta que ayuda a los tomadores de decisiones a lidiar con riesgos acotados, apoyándose principalmente en datos o experiencias previas, cuando el entorno es estable y el análisis de tendencias resulta posible y efectivo.

Condicionar todo a una sola forma de solución es un enorme albur. Es un "all in". Si resulta, eres un visionario increíble. Pero si no, el daño puede ser inconmensurable. La incertidumbre produce parálisis a los novatos o actitudes aún más temerarias (Read, 2007). El que todo esté en función de un algo que no se sabe si será posible, crea una tremenda inseguridad. El mundo no se detiene, hay que seguir haciendo la pega, en escenarios favorables o adversos.

En el mundo empresarial hay ejemplos notables de cómo adaptarse a la realidad que se vive, versus negarse a ella y basar todo en un modelo. Cuántos restaurantes y fuentes de soda en pandemia tuvieron que adaptar sus modelos y aceptar el delivery como fórmula para sobrevivir. Las inmobiliarias, que han debido enfrentar fuertes tasas de interés, reemplazaron los tradicionales pilotos por recorridos virtuales en sus sitios web, incluyendo mapas digitalizados de las propiedades, en donde quien compra puede moverse libremente por el lugar, como si estuviese ahí. Y el metaverso es el próximo paso obligado.

Lo que hacen muchos directorios, lo que buscan quienes están a cargo de tomar decisiones, es ejercer control de los aspectos manejables y al alcance de sus posibilidades y/o la de sus aliados. De lo contrario, el riesgo es no avanzar. Adaptarse a la realidad, muchas veces es un desde y sólo al alcance de quienes se mueven con rapidez. Sin embargo, lo más efectivo es moldear la realidad para alcanzar nuestros objetivos.

Existe un modelo de Control Predictivo. Es una forma de construir paso a paso el futuro y no obstinarse con visionar y persistir, para morir con las botas puestas. Se centra en utilizar las condiciones operativas posibles de los medios y recursos disponibles para repensar sus efectos y resultados. Ello requiere un liderazgo flexible, pragmático y experto. Equipos capacitados y motivados, con motor propio y abiertos en sus interacciones con sus stakeholders. No visionarios iluminados e intransigentes.

Hoy cuesta creer que los residentes de La Moneda no recurran a este modelo. El Presidente, como lo hacen los buenos líderes, debe aprender de aciertos y caídas, partiendo por entender y conocer sus virtudes y defectos. Una cosa es gestionar la realidad ante lo incierto y otra, muy diferente, es paralizar un país y sus reformas por la insistencia de depender sólo de una herramienta fiscal para lograr lo que la ciudadanía más anhela: salud, educación, previsión y seguridad pública.

Los buenos líderes también aprenden de sus errores. Durante todo un año prácticamente el futuro del país dependía de la reforma constitucional. Así se diluyó un cuarto de su gestión. El presidente apostó todo a un resultado impredecible e imposible de controlar. Lo correcto, si realmente se quiere avanzar, es ejercer el control. Y ello se logra sólo con diálogo y la construcción de acuerdos. Naturalmente, con las condiciones constitucionales, económicas, sociales y tributarias de hoy. Las del mañana, corresponderán a otros.