



Datos de sobremesa

El "open heart" de Máximo Pacheco en Londres

Ante más de 200 personas reunidas en el International Council on Mining and Metals (ICMM), el presidente de Codelco habló de su pasado soviético, de lo difícil que suele ser que se diga la verdad en la compañía y de sueños truncados: quería ser macroeconomista.

POR VALERIA IBARRA

Era una propuesta difícil de rechazar. Rohitesh Dhawan, CEO del International Council on Mining and Metals (ICMM), invitó a Máximo Pacheco, presidente del directorio de Codelco, a hablar desde su perspectiva personal de cómo se lideran instituciones grandes y complejas. Y la charla, a la que asistieron más de 200 personas en Londres, partió con una pregunta existencial: ¿quién eres?

Y el exministro de Energía habló extensamente de la experiencia de vivir en Moscú, de cómo fue crecer bajo la sombra de un padre tan reconocido como el suyo (el exministro y embajador, Máximo Pacheco), de cómo navegar en una familia numerosa y crear otra igual de voluminosa.

Con la Plaza Roja y el Kremlin como telón de fondo, Pacheco reveló que "como familia nos marcó vivir en Moscú". Llegó a la capital del imperio soviético "a fines de la década de 1960, cuando mi padre recibió la responsabilidad diplomática de recomponer las relaciones de Chile con la antigua Unión Soviética, en plena Guerra Fría". Fue como estar en otro planeta. "Éramos los únicos extranjeros en la escuela de Moscú, una ciudad con otro idioma, otra cultura, otro clima, todo tan diferente a la vida que llevábamos en Santiago".

Pacheco reflexionó que una experiencia así "marca el carácter". "Sentir la diferencia y convertirla en un valor fue algo que ocurría instintivamente. Y desde ahí la empecé a reconocer en otros y me permitió generar una capacidad de empatía con las personas", relató ante los mineros londinenses.

El presidente de Codelco reflexionó sobre la impronta de provenir de una familia numerosa -con nueve hermanos- y elogió la sabiduría de su madre -Adriana Matte Alessan-

dri-, quien "tuvo que adoptar una severidad amable para poder mantener el orden y los horarios". Ese trato materno, "esa exigencia estricta, pero cariñosa siempre, con humor también", lo hizo entender que "el orden no tiene por qué ser aburrido ni solemne".

Pacheco también creó una familia numerosa con Soledad Flanagan, un clan de cuatro hijas y 10 nietos.

Dhawan le preguntó también "¿qué es una mala noticia en el negocio?" y el *chairman* de Codelco dio tres ejemplos reales: que no vamos a cumplir con el presupuesto de producción, que el proyecto tiene un sobrecosto de 30%, que el equipo que compramos y que costó tan caro no ha dado los resultados esperados.

Sobre eso enfatizó la importancia de saber estas cosas a tiempo, "pero no nos equivoquemos en algo básico: ser directo no es lo mismo que ser rudo. Los líderes que acumulan y luego vomitan le hacen pésimo a las organizaciones".

Pacheco sugirió que otro fenómeno que los líderes deben evitar que se propague por las organizaciones "es lo que llamamos en Chile 'esconder la pelota', una costumbre que no necesariamente nace de la mala fe, pero es una manera de trabajar a la defensiva, con poca confianza, que dificulta la captura de sinergias".

También criticó a quienes hacen extensas presentaciones. "Estoy convencido que las personas que llegan a una reunión con power point con 30 *slides* solo pueden hacerlo por dos razones: todavía no entienden bien el desafío o problema que enfrentan o quieren seguir siendo "dueños" del tema saturando a los demás de información". "Las dos son malas prácticas en cualquier organización y Codelco tampoco está ajena a experimentar estas situaciones", admitió Pacheco. "En



las empresas grandes suele costar saber qué está pasando. Yo tengo que lidiar con esto todos los días. No por estar en la parte más alta de la organización uno tiene la excusa de no saber qué es la verdad y cuáles son las verdades a medias", aseveró.

En el plano más laboral, Pacheco dijo que la gente valora a los líderes que justamente enfrentan los temas de forma abierta, que son capaces de comunicarse y transmitir lo que sienten y pretenden. "Esto, por cierto, es más fácil decirlo que practicarlo. Nadie quiere escuchar malas noticias", dijo. Y confidenció que "en International Paper, mi jefe, John Faraci, me dijo una vez que yo tenía la virtud de dar las malas noticias de forma oportuna. Esto suena más macabro de lo que realmente es".

Cambio de planes

¿Cómo fueron los años formativos de Máximo Pacheco? "Yo tuve una infancia feliz. A un niño o una niña, eso le otorga una seguridad que después cuesta mucho encontrar en otra parte y se puede ir la vida en esa búsqueda".

Sin embargo, pese a ese entorno confortable, pronto tuvo claro que planificar la vida es un ejercicio poco útil, porque la misma vida se encarga de cambiar tus planes. "Mi sueño era ser economista",

recordó Pacheco. "Quería trabajar en el Banco Central o dedicarme a las políticas públicas". Pero vino el Golpe de Estado del 11 de septiembre de 1973 y se cerraron las universidades.

"Nos fueron examinando uno a uno para saber si reuníamos condiciones impuestas por el régimen militar para volver y yo me di cuenta que mi futuro no sería el que soñaba, porque venía de una familia que era conocida por su rechazo a Augusto Pinochet, sobre todo porque mi padre tuvo una activa participación en la defensa de los derechos humanos, bajo el alero de la Iglesia Católica. Me tuve que olvidar de la macroeconomía".

¿Cuál es la tensión más difícil que has tenido que manejar en tu rol? No lo dudó al responder: "los accidentes fatales, que son los momentos de mayor tensión en la minería... El impacto en las familias, los daños que genera en la autoestima de la organización y de su gente, el efecto que estos eventos desgraciados suelen acarrear en términos de producción y flujo de caja. Todo eso redundaba en un ambiente terrible", confidenció.

¿Qué líder cree que es el mejor para manejar las tensiones, ya sea otro CEO o jefe de Estado?, preguntó Rohitesh Dhawan.

"Estoy muy impresionado con

el despegue que ha tenido Kamala Harris. Hace cinco meses, por toda la tensión acumulada desde el debate televisivo Trump-Biden que desnudó la situación personal de Biden, se veía imposible que alguien como ella, que por distintos motivos no había tenido mayor figuración ni se había lucido en nada especial, pudiera pararse en ese escenario tan complejo y erguirse como una opción ganadora. En cambio, la candidata demócrata logró una explosión de popularidad muy única y que haya surgido literalmente de la nada, cuando en sus propias huestes tenía escasos aliados, demuestra una resolución, un carácter, un liderazgo lleno de virtudes y muy convocante".

Pacheco también dio un consejo de qué hacer cuando una conversación va mal. Recomendó "hacer un alto. Pedir un recreo. Salir a tomar aire". Y eso fue lo que hizo el pasado 14 de diciembre, cuando tuvo un primer encuentro ampliado con el Consejo de Pueblos Atacameños en el Salar de Atacama. "A veces mirarse a los ojos y decirse las cosas no tiene efecto automático... Cuando hay cosas importantes en juego, es sano y válido permitirse masticar más las cosas, conversarlas de forma más íntima con los más cercanos o simplemente tener tiempo para serenarse. Ese día nos tomamos una pausa".