



Diseño de portada: José Ignacio Molano

© José María Arnaiz T.

© Ediciones SM Chile S.A.

Pedro de Valdivia 555, piso 11, Providencia, Santiago.

ISBN: 978-956-264-648-2

Registro de propiedad intelectual: 178.907

Primera edición: abril de 2009

Impresión: Salesianos Impresores S.A.

General Gana 1486, Santiago.

IMPRESO EN CHILE / *Printed in Chile*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

---

POSIBLE, OTRO CHILE

---



---

Colección  
Posible, otro Chile

ediciones **sm**



---

# Índice

---

## Prólogo

<b>La Confianza en Chile hoy es Posible</b> Por Gastón Suárez C. _____	7
---	---

## Capítulo I

<b>Ver y mostrar signos de una real confianza en el presente de nuestra historia</b> <b>La Confianza en Chile hoy es Posible</b> Por Patricio Aylwin A. _____	13
<b>La evolución de la confianza en Chile</b> Por Enrique Correa R. _____	17

## Capítulo II

<b>¿Cuánto se confía hoy en Chile?</b> <b>La confianza de los chilenos</b> Por Roberto Méndez T. _____	23
<b>La difícil confianza en nuestro Chile. Pero la Confianza hoy es Posible</b> Por Karoline Mayer O. _____	47

## Capítulo III

<b>Cuando hablamos de confianza, ¿de qué hablamos?</b> <b>La confianza sentida como base de la confianza social</b> Por Jorge Sanhueza R. _____	55
<b>Defensa de la palabra: el riesgo de confiar</b> Por Jaime Galgani M. _____	59

## Capítulo IV

<b>La Confianza es Posible</b> <b>Recuperar la confianza: una responsabilidad de los líderes</b> Por Rodrigo Morrás O. _____	69
<b>La confianza: pilar del compromiso en la empresa</b> Por Luisa Orlando O. _____	87

## Capítulo V

<b>Una sociedad más inclusiva es posible y conduce a la confianza</b> <b>Una sociedad más inclusiva es posible</b> Por Gabriel Castelli L. _____	99
--	----

## Capítulo VI

<b>La Confianza en Chile hoy es Posible. ¿Cómo y por qué?</b> Por José Goñi C. _____	107
<b>La confianza en la economía y las instituciones. ¿Es posible hoy en Chile?</b> Por Carlos Stark R. _____	115

## Capítulo VII

<b>¿Qué nos queda del Simposio La Confianza en Chile hoy es Posible?</b> Por Mauricio Rojas M. _____	125
---	-----

<b>Decálogo de la confianza</b> _____	131
---------------------------------------	-----

## Epílogo

<b>Un desafío que nos invita</b> Por Verónica Loewe M. _____	135
---	-----



---

## Prólogo

---

### ***La Confianza en Chile hoy es Posible\****

Por Gastón Suárez C.  
Integrante equipo Posible

Este libro surge de un encuentro entre lo global y lo local. Me explico: el año 2006, después de 15 años de dar vueltas y más vueltas por el mundo, el padre José María Arnaiz armó nuevamente su carpa en la esquina sur occidente del planeta. “Tengo un proyecto”, me dijo. Habíamos estado hablando sobre cómo está viviendo la Iglesia y la humanidad en distintas partes del orbe y, por supuesto, también en Chile. “El mundo del futuro no vendrá de lo viejo”, me explicó. Y, de esta forma, empezó a hablarme de lo nuevo.

Como yo trabajo en marketing, lo nuevo y la creatividad me resultan familiares y fascinantes. Sin embargo, en su discurso había algo distinto a lo que siempre había escuchado, frases como “lo nuevo que nace”... Que nace, pensé. No que se inventa, sino que nace, como si tuviera vida propia; o una frase que, según me dijo, les gusta usar a los italianos: “Hay que perforar el horizonte, habitar el horizonte”. Esto me pareció hermoso, me imaginé acampando allá, en el horizonte, con mis hijos y mi señora... Eso me encantó. ¿Qué se vería si uno hiciera un camping en el horizonte? Este enfoque tenía unos sabores que yo no había conocido antes. Perforar. Como ingeniero, esta palabra me resulta muy familiar. Me imagino unos tiros de dinamita para abrir caminos o para hacer túneles y sacar cobre. Perforar el horizonte... ¡Tiene fuerza y pide fuerza, ganas, creatividad! Perforar el horizonte para mirar más allá. Mirar más allá del horizonte, o sea, más allá de donde llega la vista. Es imposible. Pero esa es precisamente la idea. ¿Cómo podrá ser posible lo imposible? Parece absurdo, pero convoca, se enciende un fuego en el pecho. Llama a la imaginación, despierta vida. Es un proyecto al que no le faltarán seguidores.

Esta mirada, de hacer posible lo imposible, fue dando origen al movimiento Posible, otro Chile. Escogimos ese nombre para invitar a mirar el Chile que se ve cuando se mira con la imaginación y no solo con los ojos, sino que desde el espacio que dejó una tronadura del horizonte. Otro Chile, el que muchos hemos soñado, añorado y por el que varios dan lo mejor de su vida.

---

\* En el trabajo de preparación de esta edición han tenido una significativa contribución Gabriela Vivanco y Catalina Allende. El equipo de Posible, otro Chile aprovecha esta nota para agradecerse entrañablemente.

Me convencí de la importancia de trabajar en Posible, otro Chile cuando empecé a hablar con muchas personas a las que valoro para preguntarles qué veían de nuevo en Chile. El diálogo fue casi siempre el mismo:

- ¿De nuevo?
- Sí, de nuevo.
- ¿Cómo nuevo?
- Bueno, nuevo...
- ¿En qué ámbito?
- En cualquiera, nuevo...
- Mmm...

Y el silencio se apoderaba de nosotros. ¡Oh!, me dije, no tenemos ojos para lo nuevo —tenemos una ceguera, diría Saramago—. Nos falta una educación de la mirada, un método para aprender a ver lo nuevo, a oírlo, como un niño aprende a caminar o a leer. Nos falta aprender a escuchar lo nuevo que brota, como le decía un lonco de Tirúa al padre jesuita Juan Ochagavía frente a un potrero vacío, pero recién sembrado con papas. “¿Las escucha, padre, como crecen?, le dijo lleno de gozo con su mano en el oído como para oír mejor.

El año 2007 lo comenzamos con un simposio que clamaba “La educación en Chile es posible” y que se plasmó en el primer libro de la colección “Posible, otro Chile”. El año 2008 decidimos reflexionar sobre la confianza, un gran valor habitualmente ausente en nuestras relaciones. Lo hicimos antes de que Barack Obama, en medio de una de las peores crisis de confianza de los tiempos modernos, proclamara triunfante: “Aquí todo es posible”.

Existimos como movimiento para que muchos chilenos piensen, igual que Obama, que en Chile todo es posible, todo lo bueno posible de imaginar; que no hay ninguna fuerza mayor que la que viene de los sueños, de la imaginación de un pueblo, solo si se usa lo nuevo como punto de partida... ¡Esa es la clave!

Este simposio lo inauguró otro Presidente, don Patricio Aylwin, que lideró un imposible diferente: pasar de una dictadura que duró 17 años a una democracia sin más balas que palabras, palabras que hablaban de otro Chile posible. ¿No fue este el mayor gesto de confianza hecho por los chilenos en los últimos 100 años? El libro comienza con esta mirada.

También tenemos un método, que parte por mirar la vida y darle palabras a lo que recién brota o emerge por allí. ¿Qué experiencias de confianza, qué gestos podemos ver en Chile hoy? Los siguientes capítulos reflejan, a través de las palabras, lo que distintas personas pueden decir sobre la confianza que nace: desde los fríos datos hasta el calor de los testimonios de vida, desde búsquedas en medio del desierto, hasta caminos ya elaborados y confiables por los que podemos andar, con la vista siempre fija en hablar de la confianza que emerge para ayudarnos a crecer.

El libro cierra con una mirada a las relaciones militares con Argentina: ¡vaya experiencia de confianza! La confianza no es solo una cuestión personal. Para nada. Es, por cierto, una decisión personal, porque solo confía aquel que se decide a confiar. Pero las autoridades de las comunidades a las que pertenecemos tienen mucha responsabilidad en la construcción



de confianza. Por eso, el libro hace un recorrido desde el ámbito social-institucional hacia lo personal para volver a terminar en lo institucional, como describiendo la ruta que la confianza debe trazar para poder regalarnos todo el poder creador de la riqueza personal y social que trae en su vientre.

Para el 2010 ya habremos completado tres simposios con sus correspondientes libros. Nos preguntamos cuáles son los tres temas que deben preceder a la celebración del Bicentenario. Nos pareció evidente que el primer tema era la educación: hay que construir ciudadanos dignos para ser un paraíso en la Tierra, que es el Chile que queremos imaginar. Y no tuvimos muchas dudas en que la confianza era el segundo. La verdad, más el verbo que el sustantivo, más confiar que confianza. Nos interpreta mejor. En medio de un mundo que se tambalea por una crisis de confianza, parecieran holgar las justificaciones del tema. Pero, lamentablemente, hay que reconocer que habitamos un país que hoy está enfermo de desconfianza, ya que muchas veces se le ve como algo bueno. Hay mucho que aprender de convivencia, más que de economía. Muchas universidades enseñan bien la economía. Pero, ¿cómo se hace un país más feliz, abundante de confianza? ¿Dónde se aprende a construir eso? Y nosotros, más que un país rico, queremos un país feliz.



---

# Capítulo I

---

## **Ver y mostrar signos de una real confianza en el presente de nuestra historia**

Testigos y artífices de la historia reciente de nuestro país exponen sus puntos de vista sobre la confianza, tomando en cuenta sus experiencias personales y las observaciones que han realizado en los últimos años.



## ***La Confianza en Chile hoy es Posible***

Patricio Aylwin A.  
Presidente de la República  
(1990-1994)

He aceptado con mucho gusto la invitación que el Consejo Superior Académico de la Residencia Universitaria Cardenal Caro me ha hecho para participar en el simposio que en este acto iniciamos sobre el tema *La Confianza en Chile hoy es Posible*.

Parto por anticipar mi acuerdo con esa afirmación. Sí, pienso y creo que en Chile, en nuestros días, es posible la confianza.

El tema específico que se nos ha asignado, a mí y a mi amigo Enrique Correa, es “ver y mostrar signos de una real confianza en el presente de nuestra historia”. Sin haberme concertado con Enrique, paso a exponer las razones por las cuales creo que la confianza en Chile hoy es posible, y yo, personalmente, la tengo.

Para fundamentar mi posición creo necesario empezar por precisar qué entendemos por confianza. El diccionario de nuestra lengua nos lo dice; según él, la palabra confianza tiene, entre otros, los siguientes significados:

- a) esperanza firme que se tiene de una persona o cosa;
- b) seguridad que uno tiene en sí mismo;
- c) ánimo, aliento, vigor para obrar.

En alguna parte leí que “la confianza significa que la esperanza del bien triunfa sobre el temor al mal posible”. La confianza consiste en aceptar como cierta una cosa que no es completamente segura. Es creer que el bien que anhelamos es posible y que vale la pena luchar por conseguirlo. Es hacer fe en la buena fe y corrección del prójimo con el cual tratamos.

La confianza, aunque entraña riesgos —cuando se equivoca o es traicionada—, abre las puertas para la acción, facilita el optimismo, ayuda a convivir, a solucionar los problemas, a lograr acuerdos y a progresar.

### **Por qué yo confío**

Precisado lo anterior, paso a exponer las razones por las cuales yo tengo confianza. Y confío —excúsenme la redundancia— en que, no obstante algunas nubes están apareciendo en el horizonte, la mayoría de los chilenos también tiene confianza.

La primera razón es la realidad actual de nuestra patria. Acercándonos a cumplir 20 años desde el restablecimiento de nuestra democracia, Chile es un país que vive ampliamente inserto en la realidad internacional, con excelentes relaciones con nuestros vecinos y, en general, con la comunidad internacional. En el ámbito interno, durante este lapso hemos consolidado la estabilidad de nuestra democracia y la tendencia a buscar caminos de consenso para afrontar nuestros problemas y solucionar nuestras diferencias.

En el plano estrictamente político, la posibilidad de alternancia en el ejercicio del poder, inherente al sistema democrático, está abierta a la decisión de los chilenos. No hay síntomas de riesgos que pudieran afectar a la estabilidad de nuestra democracia.

Pero si bien es evidente que la democracia volvió a Chile para quedarse, no puede desconocerse que la estructura y eficiencia de la actual institucionalidad democrática muestra debilidades que requieren superarse. Urge buscar un consenso para perfeccionarla.

En el plano económico, aunque no podamos eludir los impactos de la recesión internacional, hemos logrado como país un nivel de desarrollo que nos permite mirar con confianza el porvenir.

En el plano social, aunque en Chile la distribución de la riqueza sigue siendo muy desigual, somos un país que está derrotando la pobreza; si continuamos avanzando por ese camino, podemos mirar con optimismo el porvenir.

Pienso que nuestros principales desafíos como nación, para sustentar y robustecer la confianza entre los chilenos, más que en los ámbitos político, económico y, aun, social, se nos pueden presentar en el plano cultural.

## **Los valores de los chilenos**

¿En qué creemos los chilenos? ¿Cuáles son nuestros valores?

Me inclino a pensar que en nuestra cultura nacional predominan los valores del Humanismo de inspiración cristiana: el reconocimiento de la dignidad de la persona humana, el sentido de la pertenencia a una comunidad, la afirmación de la libertad y de la responsabilidad de las personas, la aspiración a la justicia, la fraternidad o solidaridad.

Pero no podemos ignorar que la concreción de esos valores en la realidad de nuestra vida se encuentra con múltiples escollos, egoísmos, vanidades, ambiciones, sectarismos, etcétera.

La fortaleza de nuestra confianza en Chile dependerá, en definitiva, de la capacidad que tengamos los chilenos para ser consecuentes con esos valores y para superar dichos escollos.

### **El público pregunta:**

¿Cuál fue, a su juicio, el proceso que nos llevó a caer en esas desconfianzas que nos condujeron al quiebre democrático y que, posteriormente, ustedes pudieron retomar para la recuperación de la democracia?

Difícil la pregunta, porque exige remontarse bastante atrás. La verdad, yo diría que mientras no se quebró la democracia en el país, la confianza fue la regla normal en la convivencia política chilena. Eso explica, por ejemplo, que en el gobierno de Salvador Allende, que llegó a implantar el socialismo en Chile, yo, que era uno de los cabezas de la oposición, me haya reunido en varias oportunidades con el Presidente para buscar acuerdos que rompieran el *impasse* entre gobierno y oposición.

Era un período político en Chile de gran ideologismo, en que, por una parte, estaba el ideal revolucionario de constituir una nueva sociedad socialista, que empujaba o sostenía al gobierno, y, por otra parte, estaba la desconfianza en los métodos democráticos que teníamos quienes en la oposición queríamos salvaguardar, fundamentalmente, la continuidad del sistema democrático y la vigencia de las libertades en Chile.

Todos sabemos cómo terminó eso, lamentablemente. No fuimos los políticos democráticos los que inducimos al colapso. Indudablemente, hubo sectores políticos que estuvieron detrás del golpe, sectores políticos que con su conducta demostraron que no creían en la democracia, porque no fue la defensa de la democracia la que los llevó a dar el golpe, sino la defensa de otras visiones, fundamentalmente del manejo de la economía del país.

La defensa de la democracia la viví, prácticamente, como una fe, como una consecuencia con mis principios y valores. Pero no solo defendí la democracia, sino también la justicia social. Una democracia que no solo garantizara libertad, derecho a voto y elección de los gobiernos, sino que también construyera una sociedad en la que la libertad se conjugara con la justicia social. Esa posición determinó nuestra conducta frente a la dictadura y, también, dentro del tiempo que regía la democracia, en nuestra convivencia interna.





## ***La evolución de la confianza en Chile***

Enrique Correa R.  
Ministro Secretario General  
de Gobierno (1990-1994)

Los chilenos hemos sido grandes constructores históricos, tanto de confianza como de desconfianza.

Quiero partir de una afirmación: “La confianza es el pegamento de una sociedad civilizada, y el uso de la fuerza es el pegamento de una sociedad arcaica”. Mientras mayor es el grado de civilización, de modernidad y de desarrollo de una sociedad, el cemento de esta será la confianza. Pero mientras sea más arcaica, el cemento de esta será el uso de la fuerza.

La confianza y la libertad son los dos intangibles positivos más potentes con los que cuenta la comunidad humana. Cuando una comunidad tiene grados importantes de confianza, grados importantes de libertad, tiene unos incentivos que le permiten ser una comunidad optimista, con sentido de futuro. Hay, sin embargo, otros intangibles que, parodiando a *La guerra de las galaxias*, vienen del lado oscuro de la fuerza, y uno de esos intangibles es el temor, porque ese también es un intangible de la sociedad.

Siguiendo con la misma reflexión, existen vasos comunicantes entre el temor y la confianza. Mientras más temor, menos confianza; mientras menos confianza, menos libertad. La sociedad chilena ha sufrido temores en los distintos periodos de su historia. Aunque no soy historiador, sino un lector aficionado a la historia, sí conozco, naturalmente, la historia contemporánea de la que fui partícipe y protagonista en algún momento. Recuerdo haber ingresado en la vida política a los 12 años. Recuerdo también haber vivido en una sociedad que tenía bastante confianza, un vínculo de confianza que, seguramente, fue el que se creó en torno a los sucesos de las décadas de 1920 y 1930, que fueron los años de construcción de grandes consensos mesocráticos, de clase media, de centro, de centro-izquierda en Chile.

Tengo la impresión de que en la sociedad chilena el temor surgió nuevamente —lo más probable es que hubo otros momentos de grandes temores, como la guerra civil— en los tiempos de las grandes confrontaciones. A fines de los años 60 y 70, el temor empezó a aparecer, no a predominar. El propio Presidente Frei Montalva se refería al temor, porque algunos no

podían dormir por hambre, pero otros no podían dormir por temor. Pero este proceso, que fue un surgimiento gradual, llevó a que la confianza se quebrara. La desconfianza reinó, el temor se asentó y la libertad se perdió. Eso fue lo que ocurrió en cortísimos años.

Ahora, la Concertación, de la que el Presidente Aylwin fue el líder, es propiamente un proceso de recuperación de confianza, porque la propia creación de la coalición fue una señal de confianza. No habría habido coalición gobernante si no hubiese habido un proceso de recuperación de confianza entre el centro y la izquierda.

Pocas veces los sectores de centro y de izquierda habían estado unidos. Estuvieron unidos en los años 40 por los radicales, pero en ese entonces no tenían grandes procesos de desconfianza entre sí. Pero, posteriormente, el grado de desconfianza que tuvo el centro y la izquierda fue traumático, y su último intento de reparación fue el diálogo del Presidente Aylwin con el Presidente Allende, con la mediación del Cardenal Silva Henríquez. Ese fue el último intento dramático para que esa confianza no terminara de quebrarse definitivamente.

## **Chile recobra la confianza**

El proceso de recuperación de confianza fue importante para las fuerzas políticas que lo llevaron a cabo, pero también terminó siendo importante para el país, porque el proceso posterior al plebiscito de 1988 no fue un proceso virtuoso solo para los vencedores y malo para los perdedores, sino que fue virtuoso para todos, los que estaban por el Sí o por el No, porque esta recuperación de confianza generó las condiciones para lo que después llamamos "política de los consensos", "política de los acuerdos", que fue el cemento de la política chilena y que sigue siéndolo. No fue producto de un periodo excepcional; la verdad es que la existencia de consensos, de relaciones constructivas entre los que gobiernan y los que se oponen, sigue siendo un punto clave de la confiabilidad chilena.

Todo el proceso democrático ha sido un tiempo de retroceso del temor y de avance de la confianza. Cuando el Presidente Aylwin ejerció la presidencia, este era un país todavía dominado por el temor y fue precisamente su gobierno el que reunificó la nación, convirtió a la nación en un techo común para todos, para los que habían estado contra la dictadura y los que habían estado a favor, los que habían estado por el Sí y por el No, e hizo que Chile fuera como una casa confiable para todos.

La confianza no es solamente un asunto de sentimientos, sino que, también y principalmente, es un tema institucional. El Estado es el principal responsable de la confianza y de que esta se mantenga. Fijense ustedes lo que ha tenido que hacer el Estado en Estados Unidos cuando se ha generado la crisis de confianza en los mercados. El Estado ha tenido que ser el garante de la fe pública y el primer responsable para que esta se mantenga junto con el sistema político. Fue así como la confrontación fue un gran pecado político de la centro-izquierda.

Olvidar el concepto que considera al Estado como el principal garante de la confianza,

en mi opinión, es el error doctrinario clave del neoliberalismo puro, porque olvida el papel del Estado; no tiene una palabra que decir sobre el Estado, sino solo que se reduzca, que es como no decir nada. Así, olvida este punto, que es anterior a la política y a la economía: el grado responsable de confianza que es el Estado.

Y metiéndome en un tema que el Presidente Aylwin entiende mucho más que yo, los pilares del Estado de Derecho y, por tanto, de esta confianza tienen que ver con que se garantice la separación de poderes o que se garantice la fe pública. En Chile, la fe pública es muy importante; no lo es así en toda América Latina. Que se garantice la separación de poderes, la fe pública y el orden público. El orden público está en la esencia de gobernar.

Lo otro que quería decir es que la confianza no solo opera en la política, sino también en la economía. Varios premios Nobel de economía han tenido que ver con el rol de la confianza en este ámbito. Como dije recién, la crisis económica de hoy es una crisis de confianza, de confianza en el Estado y sus automatismos. Probablemente, este es el fin de la confianza ciega en el mercado, por un tiempo, porque estas cosas son cíclicas; y el comienzo de un tiempo de nuevas asociaciones entre Estado y mercado como requisito de la confianza. No creo que la intervención en la banca del gobierno estadounidense y del gobierno europeo sea cosa de un año y que el otro se acabe; creo que se abre otro momento de creación de confianza.

## **Confianza y transparencia**

Otro ángulo importante, y que Chile está viviendo muy directamente, es que la confianza de la sociedad en el poder está relacionada con la transparencia de este; no solo tiene que ver con temas institucionales, sino también con señales de transparencia del Estado.

Buena parte del éxito chileno se debe a su apertura e inserción al mundo del comercio, a los tratados de libre comercio, y eso tiene que ver, claro, con las garantías que da Chile, con lo bien negociados que han estado los tratados... Pero, sobre todo, tiene que ver con un hecho fundamental y es que en estos 20 años Chile vivió un tránsito, y pasó de ser un país del temor a un país confiable. Por lo tanto, además del buen trabajo de los expertos en negociar estos tratados, Chile está inserto de manera exitosa en el mundo porque es un país confiable y porque ha entendido que ser un país confiable es ser también un país estable, que sus reglas de juego están, como dije recién, fundadas en un Estado de Derecho que garantiza la fe pública.



---

## Capítulo II

---

### **¿Cuánto se confía hoy en Chile?**

Dos miradas tratan de dilucidar diversas interrogantes, como ¿es abundante o escasa la confianza? ¿En qué o en quién no se confía? ¿Existen altos índices de desconfianza en el país? ¿Qué pasa con la confianza y el género? ¿Y con la confianza y la discriminación? ¿Cuáles son las instituciones del Estado o grupos más confiables? ¿Qué pasa cuando la confianza en un país es un imposible? ¿Cuáles son las instituciones generadoras de confianza? Dos puntos de vista, uno basado en estadísticas, y el otro, en una admirable experiencia personal.



## ***La confianza de los chilenos***

Roberto Méndez T.  
Director de Adimark

Creo que el hecho de que el tema de la confianza se esté planteando en instancias como esta es porque hay, probablemente, una sensación de que algo está ocurriendo con nuestras confianzas sociales y nuestras confianzas interpersonales en Chile. Efectivamente, si uno mira los números, llega a esta conclusión. Si nos fijamos en los dos últimos años, no cabe la menor duda de que en Chile se ha establecido un clima de pesimismo que es bastante profundo, bastante inusual, y, en alguna medida, exagerado para nuestro devenir económico, social y político; sin embargo, el clima de pesimismo está ahí y no es algo exclusivo de Chile.

En primer lugar, quiero decirles que este clima de pesimismo, en Adimark, lo medimos en el tema económico mes a mes, y es una de las tareas que yo me propuse hace mucho tiempo, 28 años para ser exactos. Fue un día en el que medí el clima económico y alguien se interesó. Esto ocurrió por los años 1981 o 1982. En ese momento había una crisis, y me di cuenta de que si yo podía construir una serie de tiempo, es decir, ir midiendo a través del tiempo, tendría un instrumento muy poderoso, porque la verdad es que para entender los fenómenos hay que compararlos; esta herramienta me dio la oportunidad de comparar y no he dejado de medir desde entonces.

Bueno, aquí tengo, por ejemplo, (ver tabla 1 en pág. 24) la serie de datos de optimismo o pesimismo mensual desde el año 2002 al 2008, y se puede ver, claramente, que entre 2002 y 2005 las expectativas de los chilenos fueron subiendo, llegando prácticamente a su máximo en el momento de la elección de la Presidenta Michelle Bachelet, pero de ahí en adelante, encontramos bastantes altibajos. Hemos venido, más bien, de tumbo en tumbo, y estamos en un momento más pesimista del que, prácticamente, nunca tuvo durante su mandato el Presidente Ricardo Lagos o del que hubo a nivel mundial cuando se desató el conflicto en Irak. Un momento en el cual este indicador, que se mueve entre 0 y 100, está en 35, mejor dicho, entre 30 y 35.

## Índice de Percepción de la Economía (IPEC) Información mensual 2002-2008

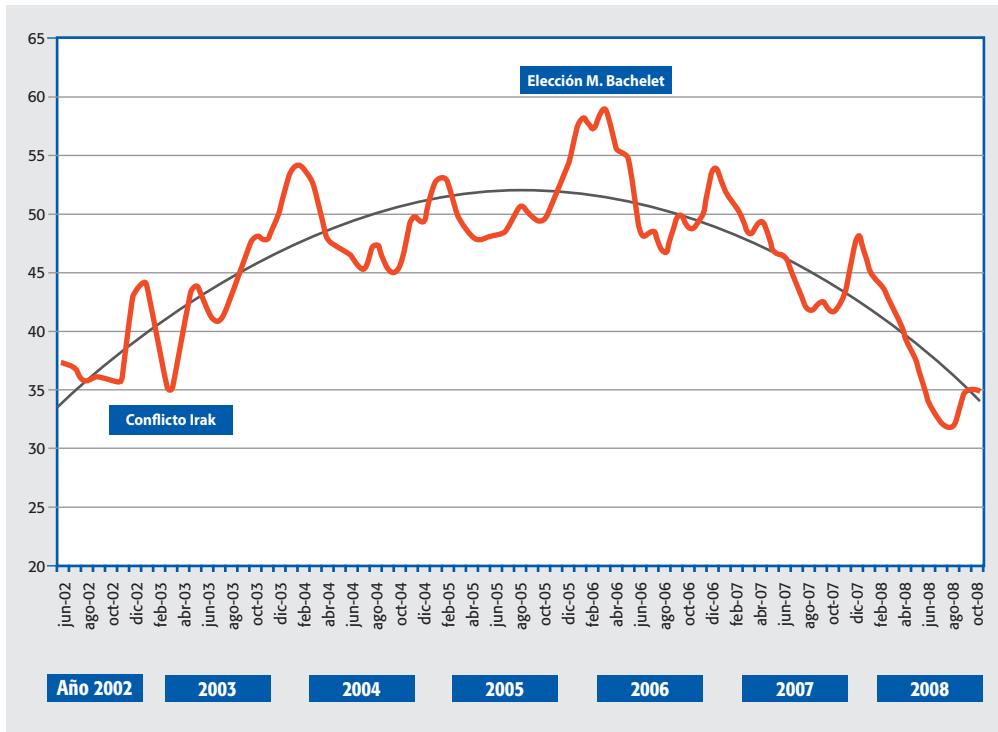


Tabla 1

### Uno de los peores momentos de los últimos 30 años

Si miramos la serie completa (ver tabla 2 en pág. 25), los 28 años que, como les decía, llevamos midiendo, llegamos a una conclusión que es todavía más alarmante, y es que, de verdad, este es uno de los peores momentos que hemos vivido los chilenos en cuanto al estado de ánimo. Y aquí está, uno de tres: tenemos desde el año 1981, cuando empezamos a medir esto, donde obtuvimos 60, algo muy curioso e imprevisible, que había un cierto optimismo. Pero de 1982 a 1983, los que somos más viejos lo recordaremos, hubo una de las crisis más horribles de las que tengamos memoria. Después vino el plebiscito, la llegada de la democracia con la elección del Presidente Patricio Aylwin, un período muy optimista, en el índice de medición andaba por los 70, y por los 80 hacia el final del gobierno del Presidente Aylwin. Después llegó la crisis asiática y ahora esta tercera crisis.

Entonces, si miramos los últimos 30 años, tenemos también la crisis asiática de los años 1998-1999, y luego tenemos que remontarnos a los años 1982-1983, o sea, en el momento actual estamos en una de las tres crisis de confianza y pesimismo más grandes de los últimos 30 años.



## IPEC 1981-2008: serie histórica de 28 años (promedios trimestrales)

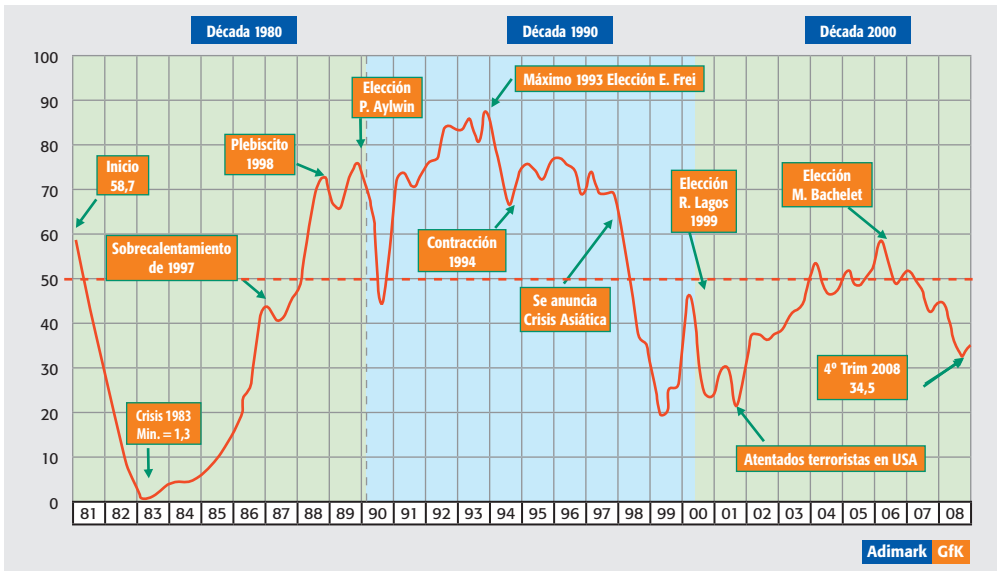


Tabla 2

Los empresarios también están muy pesimistas; este es otro indicador de la Cámara de Comercio. En este caso, desde el año 2004 hasta ahora, se aprecia que el índice de expectativas empresariales viene también precipitándose, tanto en las empresas grandes, en las medianas y como en las pequeñas. Este pesimismo no es exclusivo de los pequeños empresarios, ya que aquí todos por igual, pequeños, medianos y grandes empresarios, están sufriendo estas consecuencias (ver tabla 3).

### Índice trimestral de expectativas empresariales (Cámara de Comercio de Santiago. Junio 2008)

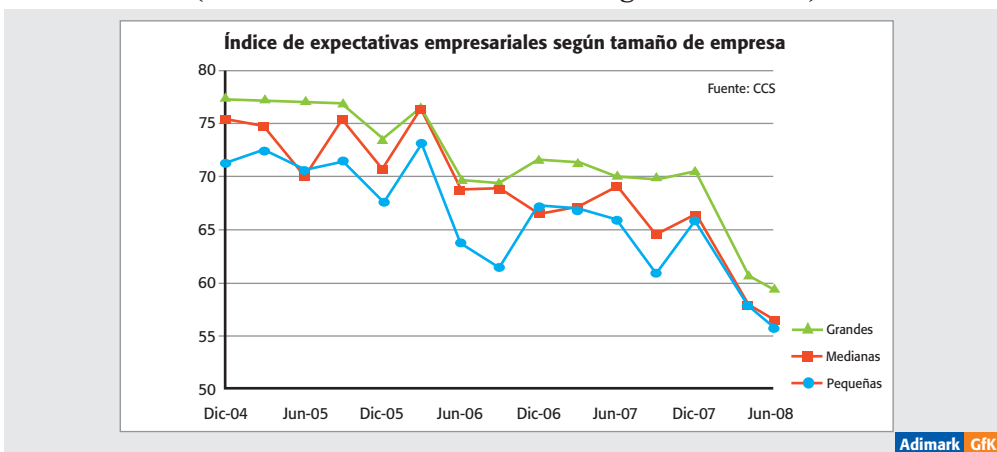


Tabla 3

Y este es, además, un pesimismo compartido a nivel mundial. Fíjense ustedes que el índice comparable que exhibe el Consumer Confidence Index, que publica la Universidad de Michigan, usa una fórmula muy parecida a la que utilizamos nosotros aquí en Chile. Les puedo asegurar que la confianza de los consumidores estadounidenses sigue una pauta prácticamente igual a la nuestra. El mundo está tan globalizado que hoy día cuando estornuda alguien en China, nos resfriamos todos. El pesimismo se ha contagiado de una manera alarmante y sin precedentes, y en este sentido es hoy mucho más global que en la crisis del año 1980 y que, probablemente en las crisis anteriores en los años 30.

## **Un pesimismo que no es solo coyuntural**

Este pesimismo se podría pensar que es coyuntural, pero primero apareció como una mala racha, por así decirlo. La economía, que venía creciendo tanto, tropezó por razones financieras. Se podría decir que estamos ante un problema coyuntural, como alguien que de pronto tiene gripe, que se siente muy mal, pero que sabe que la gripe finalmente pasará. Yo tengo la sospecha de que este pesimismo que les he mostrado en estas cifras y que, por lo demás todo el mundo percibe, no es tan coyuntural, es un pesimismo más bien de largo plazo.

En este punto voy a compartir algunos datos de un estudio que hemos realizado con la Universidad Católica, me refiero a la encuesta Bicentenario, que ha salido en la prensa. Ustedes la han visto, pero fíjense cómo ciertas visiones del país a mediano o a largo plazo, que pueden llegar a ser hasta 10 años, se han ido deteriorando en estos últimos dos.

Limitándonos a esta pregunta: "Pensando en un plazo de 10 años, ¿usted cree que se habrán alcanzado las siguientes metas como país?"

- Meta: mejorar la calidad de la educación. El año 2006, después de la crisis de los estudiantes secundarios, la llamada "revolución de los pingüinos", y todo ese clima que tuvimos, había un cierto optimismo y un 61% de los chilenos decía que en 10 años se habría solucionado el problema de la calidad de la educación. Este año nos encontramos, transcurrido ya el movimiento de los pingüinos y después de todas las comisiones que se formaron para la educación, que ese optimismo se había derrumbado de 61% a 48%, es decir, menos de la mitad en Chile cree, hoy día, que en 10 años se solucione el problema. Dicho de otra forma, más de la mitad piensa que el problema de la educación no se va a solucionar en los próximos 10 años. Es a lo que me refiero cuando hablo de lo que es un pesimismo a largo plazo; no es un resfriado de fin de semana, en 10 años plazo estamos más pesimistas en cuanto a lo que nuestro país puede lograr (ver tabla 4 en pág. 27).

**Pensando en un plazo de 10 años, ¿usted cree que se habrán alcanzado las siguientes metas como país?  
% respuestas: “Se habrá avanzado”**

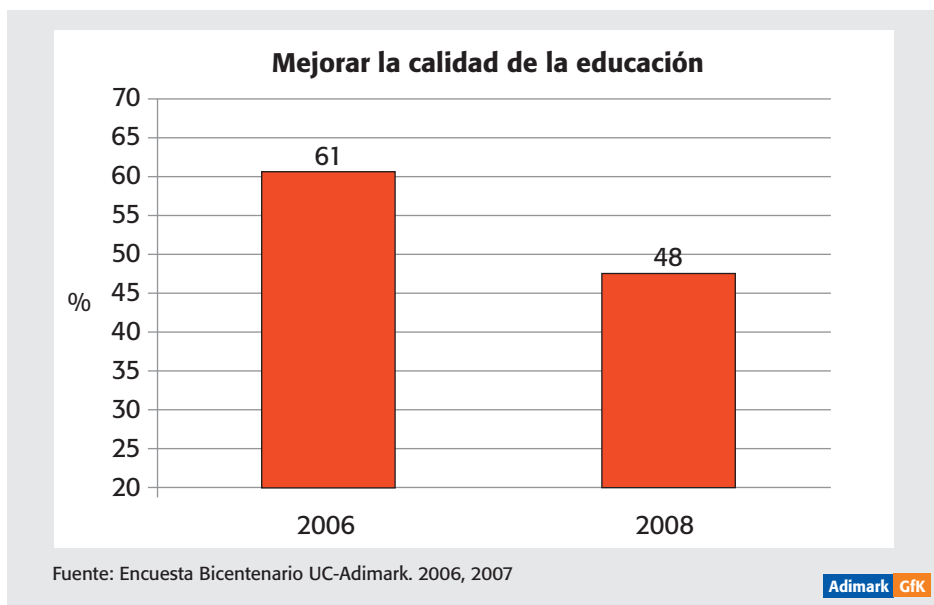


Tabla 4

Otra de estas visiones de mediano plazo:

- Meta: ¿llegará Chile a ser un país desarrollado? El 2006, primer año de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, un 55% creía que en 10 años seríamos un país desarrollado; el año 2008 esta percepción bajó a un 50%.
- Meta: eliminar la pobreza. Había un cierto grado de optimismo, pero solo un 41% pensaba que en 10 años Chile lograría eliminar la pobreza; hoy, dos años después, esta cifra es de 37%. O sea, de nuevo una meta que parecía cercana y posible en un momento determinado, se nos aleja hoy día según las cifras. Casi un tercio cree que eliminaremos la pobreza en 10 años, y por lo tanto, dos tercios cree que no vamos a ser capaces de hacerlo.
- Meta: reducir la desigualdad de ingresos. Un 40% pensaba, el año 2006, que en 10 años habríamos solucionado este problema. En la medición que hicimos este año, tal precisión había caído a un 31%.

A esto me refiero cuando hablo de pesimismo de largo plazo. Hoy día somos más pesimistas en orden a la consecución de las grandes metas nacionales en el largo plazo: mejorar la calidad de la educación, eliminar la pobreza, ser un país desarrollado y reducir la desigualdad de ingresos.

## **¿Por qué este pesimismo?**

Yo creo que el argumento está dado. No creo que en esta sala haya una idea de optimismo acerca de la rápida mejora de las circunstancias.

La pregunta que yo quisiera abordar hoy día es: ¿por qué? ¿Qué pasó en estos dos últimos años en que enfrentamos esta situación de mayor pesimismo? Y eso es lo bueno de poder medir, ya que uno puede ver que claramente en los dos o tres últimos años es cuando se ha producido realmente este derrumbe de las confianzas y de las expectativas. ¿Qué pasó? Yo creo que no es un tema político, y tampoco económico, es una globalidad. Mirando mis números y mis investigaciones, me he permitido desarrollar y poder presentarles a ustedes seis hipótesis. En ellas verán como se juntaron varios elementos que explican este pesimismo.

## **Seis hipótesis para explicar el pesimismo**

- La economía.
- Clima de conflicto.
- El Transantiago, un golpe a la confianza.
- Un país más viejo.
- Un país que niega su identidad.
- El deterioro de la familia.

### **I. La economía**

La primera de estas hipótesis es la economía, a la que no me voy a referir en forma muy amplia.

Si uno toma los últimos 40 años y los dividimos en cuatro décadas, desde 1968 a 1998 (ver tabla 5 en pág. 29), nos damos cuenta de que tuvimos una década económica dorada entre el 1988 y el 1997, años en que el país crecía a una tasa promedio de un 7,8 %, una de las más altas del mundo, y que ahora terminamos el año pasado una década bastante más modesta, más parecida a los promedios históricos. Da la impresión, al ver como comenzó la actual, de que los índices de crecimiento son peores, por lo menos este primer año de la quinta década. Las proyecciones actuales del Banco Central hablaron trágicamente de que la economía iba a crecer cero, y lo más seguro, cuando dice cero, y estamos todavía en noviembre, es que va a ser menos algo.

Nadie se atreve a decirlo, pero la verdad es que, privadamente, la mayoría de los economistas reconoce que, lo más probable, es que la economía chilena el próximo año decrezca, es decir, experimente un crecimiento negativo.

Hay expectativas económicas muy malas después de esta crisis global. Las expectativas de inflación son altísimas. Las expectativas de inflación se han ido elevando desde mediados de 2007. No quiero mostrarles tantas cifras ni estadísticas de precios, pero es una inflación que está golpeando mucho a los sectores más pobres. Si la inflación en 12 meses hoy día es de 10% aproximadamente, la inflación de los pobres es probablemente 15% y 20%, porque los alimentos, los combustibles, los elementos básicos han crecido mucho más que el promedio, por eso se decretó un paro de la ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales), que está pidiendo un reajuste del 15%, y el gobierno está ofreciendo un 6%. Lo más probable es que tengamos una huelga muy violenta, porque de verdad la realidad de la inflación para la gente más pobre es muy dura. Pero en fin, no quiero meterme más en lo económico, no es la idea de esta conferencia, pero todos sabemos que hay un conflicto en este sentido y que hay unas expectativas económicas de inflación y de actividad económica y de empleo malas. Ahí hay una parte de la explicación del pesimismo, no cabe la menor duda.

Adimark-GfK Roberto Méndez

### Las últimas cuatro décadas de la economía chilena (Crecimiento anual del PIB)

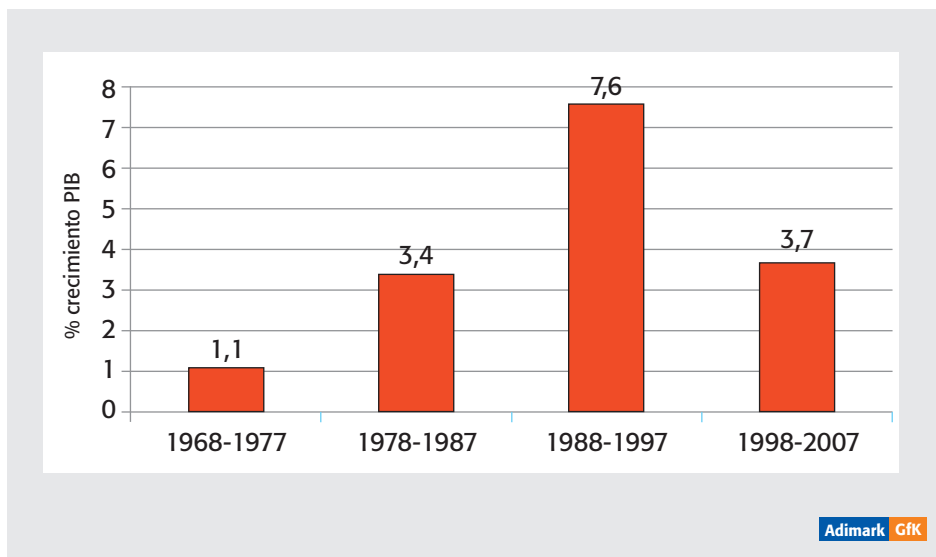


Tabla 5

## II. Clima de conflicto

Por razones difíciles de explicar, en Chile se ha instaurado una percepción de que somos una sociedad más conflictiva, más enfrentada.

En la encuesta Bicentenario hicimos una pregunta en la que medíamos el grado de conflictividad en ciertos temas y preguntamos, por ejemplo: "¿Usted cree que en Chile existe un gran conflicto, un conflicto menor o no hay conflicto entre, en este caso, trabajadores y empresarios?".

El año 2006, el 45% de los chilenos pensaba que había un gran conflicto entre trabajadores y empresarios. Para nuestra sorpresa, dicha cifra creció a un 50% en 2007 y en 2008, el 66% dice que hay un gran conflicto entre trabajadores y empresarios, o sea, la percepción de conflictividad experimentó un gran salto en ese ítem (ver tabla 6).

Adimark-GfK Roberto Méndez

**¿Usted cree que en Chile existe un gran conflicto, un conflicto menor o no hay conflicto entre trabajadores y empresarios?**



Tabla 6

Otro conflicto es entre gobierno y oposición: "¿Hay un gran conflicto, un conflicto mediano o no hay conflicto entre gobierno y oposición?". El año 2006, un 52% respondió "un gran conflicto"; en el año 2008, un 69% contesta "un gran conflicto".

Otro conflicto, uno clásico por así decirlo, es entre ricos y pobres: "¿Usted cree que existe un gran conflicto, un conflicto mediano o no existe conflicto entre ricos y pobres?". En el año 2006, un 54% percibió un gran conflicto. En el año 2008, un 61% percibe un gran conflicto. La sociedad ve actos tan agresivos como la agresión de una estudiante a la ministra

de Educación cuando esta va a dialogar con los representantes del estudiantado. La niña, posteriormente, incluso dice que no va a pedir disculpas; realmente una agresividad pocas veces vista que es parte de nuestra realidad actual.

En cuanto al conflicto entre el Estado chileno y los mapuches: de un 70% a un 75% lo percibe como un gran conflicto. En definitiva, entonces, creo que una segunda explicación de este pesimismo es que se ha establecido un clima de agresividad, de conflicto muy fuerte en estos dos últimos años.

### **III. Transantiago, un golpe a la confianza**

Creo que hay un tema muy puntual que es el Transantiago, pero no porque este sea un problema de transporte, o porque la gente esté amargada porque las micros andan muy lento. No. Creo que el Transantiago es una de las explicaciones, porque es un gran fracaso de las políticas públicas, y cuando las políticas públicas fracasan, evidentemente se crea temor, porque la gente tiene confianza en que a través de estas va a solucionar gran parte de sus problemas.

Creo que el Transantiago ha tenido un efecto psicológico de pesimismo muy fuerte. Luego, como les dije antes, yo estoy convencido de que el Transantiago tiene un efecto mucho más allá del sistema de transporte, pues uno ve que el pesimismo con respecto a él incluso está en regiones. Gente que a lo mejor nunca ha venido a Santiago, de Magallanes, de Punta Arenas, o de Iquique, piensa que el Transantiago es una cosa horrible, muy mala, y ni siquiera sabe muy bien de qué se trata. Pero el problema es que ha sido percibido como un gran fracaso de las políticas públicas, un gran fracaso del Estado. El sistema se inauguró en febrero del año 2007, y en abril, es decir, dos meses después, empecé a medir la opinión de la gente con la pregunta: "¿Usted aprueba o desaprueba la forma en que Michelle Bachelet y su equipo de gobierno están manejando el Transantiago?".

Primero partió con niveles muy bajos: 14%, 13%, 17%. Pero en julio, cuando comenzó el invierno de 2007, se vino al suelo. Se produjo la gran crisis, que le costó la salida al ministro de Transportes. Luego entró, en octubre o noviembre, René Cortázar como ministro de esa cartera y el Transantiago empezó a mejorar y desde ahí subió considerablemente. En marzo había llegado a un 25%, y yo dije "listo, esto se superó", incluso el ministro Cortázar me invitó a una comida, ya que realmente había que celebrar este suceso. Habíamos logrado mejorar la situación y daba la impresión de que, finalmente, iba para arriba. Pero, de repente, en abril cayó a un 18%, y siguió bajando. Tanto, que en el mes de octubre estuvimos en un 9%. O sea, la gente está en una actitud frente al Transantiago igual que en los peores momentos del invierno del año 2007 (ver tabla 7 en pág. 32).

## ¿Usted aprueba o desaprueba la forma en que Michelle Bachelet y su equipo de gobierno están manejando **el Transantiago**?

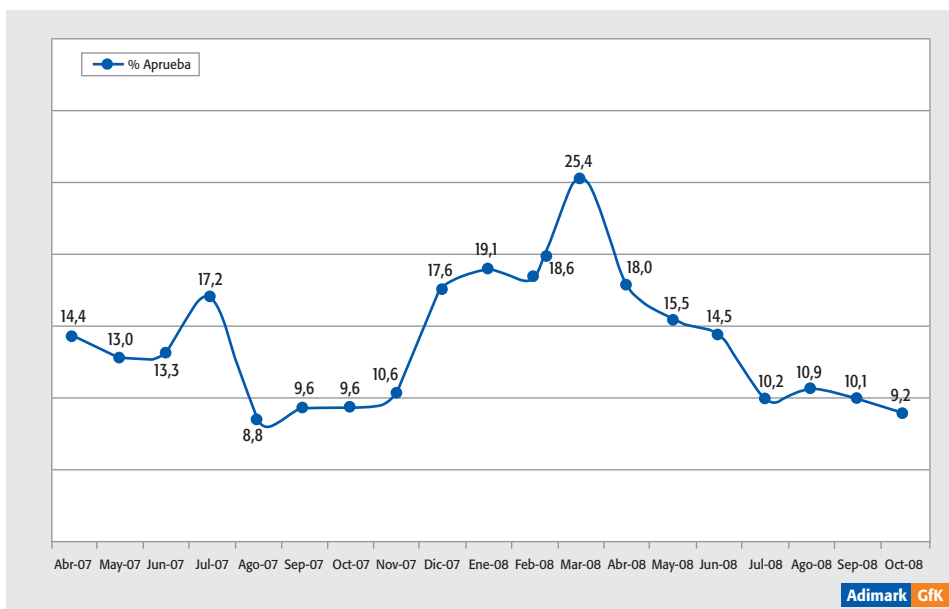


Tabla 7

Se lee un doble fracaso, el de la política pública Transantiago, pero además, en cierta manera, el del remedio. Entonces daba la impresión de que un hombre extraordinario como René Cortázar —de quien soy amigo personal y creo que es uno de los grandes ejecutivos y hombres de acción de este país— iba a poder solucionarlo. Así se lo dije y me alegré mucho cuando llegó a esas cifras del 25% en el mes de marzo de este año. Y al final, esa fe también se perdió.

Si uno le suma a eso el tema educacional y el de la salud, yo creo que el Transantiago ha destruido, digámoslo así, la fe en el Estado, en las políticas públicas, como que la gente dice: “Bueno, el Estado en realidad no es capaz”. No es un problema de recursos, es que simplemente no es capaz de solucionar los problemas. Yo tengo la impresión de que hay, y no es una cuestión que esté afirmando, una crisis y es del Estado.

No digo que sea el Presidente tal; mañana será otro. El Estado no es capaz de solucionar los problemas, ni mi educación, ni mi salud, ni la situación económica, ni la previsión, ni el transporte público, ni la delincuencia. En definitiva, el Estado deja de ser eficaz, se pierde el interés y por eso también la gente no va a votar ni los jóvenes se inscriben; es lo mismo, una pérdida de fe en el Estado. Y yo creo que el Transantiago ha tenido el efecto no solo de ser una política pública fallida, sino que además ha tenido un efecto destructor sobre la confianza de la gente en el Estado y en las políticas públicas, y eso también es causa de pesar.



## Descrédito en la política

La política, no cabe la menor duda, tiene un descrédito, no solo por el tema del Transantiago, sino también por temas como el enfrentamiento, la falta de renovación. Sé que ayer el ex Presidente Patricio Aylwin y Enrique Correa ofrecieron un muy buen diagnóstico de la situación, pero esta es la estadística más penosa. Podría decir que nuestra democracia es casi una vergüenza nacional; en el plebiscito del año 1988 el 21% de los inscritos para votar fueron jóvenes entre 18 y 24 años; sin embargo, en las elecciones municipales de 2008, apenas el 3% de los inscritos eran jóvenes. Es decir, los jóvenes desaparecieron del padrón electoral, se automarginaron. Ahí está quizás la señal más evidente, y es que esto no es una encuesta, es un dato duro de la realidad (ver tabla 8).

Adimark-GfK Roberto Méndez

### Proporción de jóvenes entre 18 y 24 años en el padrón de inscritos en los registros electorales

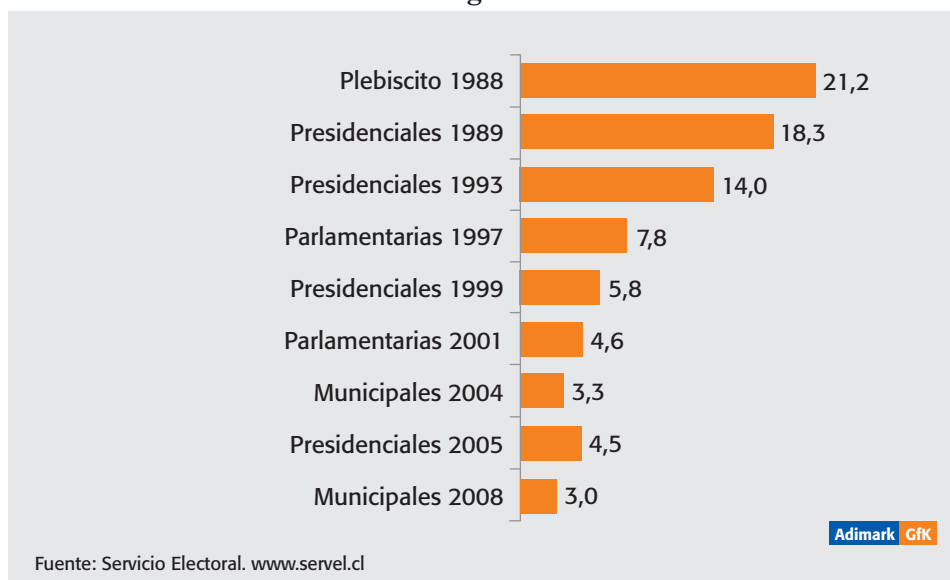


Tabla 8

## Una desconfianza generalizada en las instituciones

En general, sin embargo, esta desconfianza en la política se inserta en una desconfianza en las instituciones. Todas las encuestas hoy entregan resultados parecidos ante la pregunta: "¿Cuál es su grado de confianza en las siguientes instituciones mucho, algo o nada?"

Las instituciones en que más confía la gente, lo que no deja de ser algo bochornoso para muchas de ellas, son Carabineros, con un 72%, y las Fuerzas Armadas. Un tercio dice que tiene mucha confianza en la radio y en la Iglesia Católica; no es como para tirar cohetes, ¿no es cierto? La televisión, los diarios, el gobierno, los sindicatos, un 18%. Los gremios empresariales todavía menos. Los tribunales de justicia, los empresarios, un 7,7%, y miren

los partidos políticos, un 4,3%, y los senadores y diputados, da la impresión de que ni ellos mismos confían demasiado, un 4,1%. Realmente son datos que muestran una actitud muy agresiva y negativa de confianza (ver tabla 9).

**¿Cuál es su grado de confianza en las siguientes instituciones?**  
**Alternativas: Mucha – Algo o Nada**

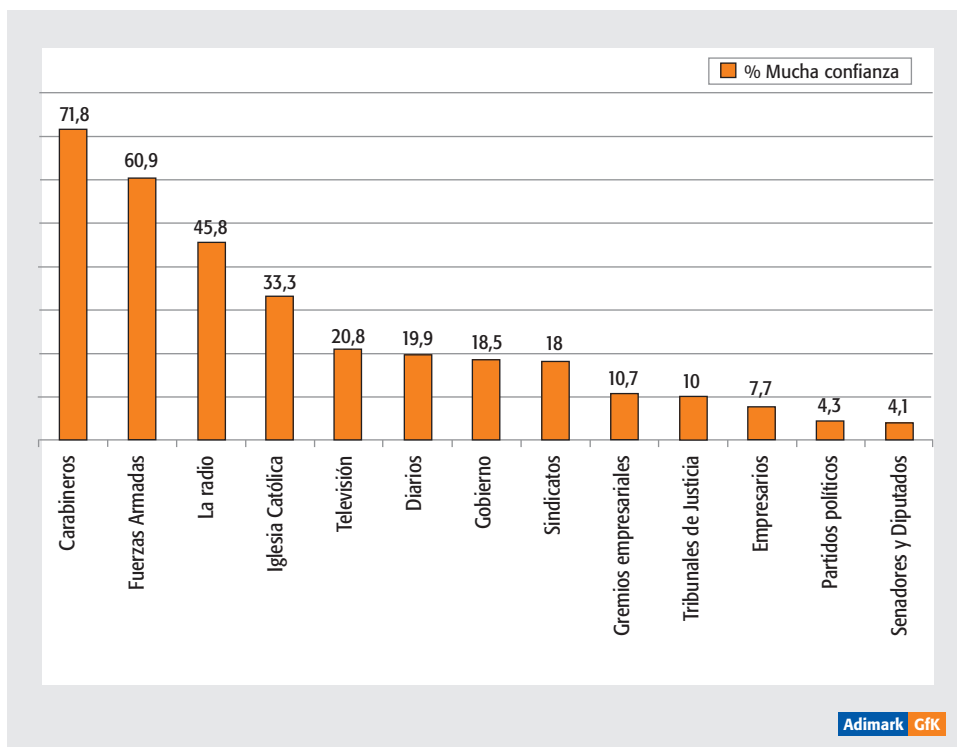


Tabla 9

**Las coaliciones políticas en sus mínimos históricos de aprobación**

Las coaliciones políticas, Concertación y Alianza, creo que están profundamente desgastadas. En el gráfico (ver tabla 10 en pág. 35) se incluye hasta julio, pero frente a la pregunta: "¿Usted aprueba o desaprueba cómo la Concertación y la oposición están desarrollando su labor?", la Concertación cae a un 18% de aprobación, o sea, mucho menos que el gobierno, mucho menos que cualquier cosa, y la oposición no está cosechando nada, sino que está prácticamente en los mismos niveles o todavía peor. De verdad la gente está dando una muy mala evaluación de la Concertación y de la Alianza u oposición. Incluso, sorprenden los resultados de la elección reciente. Estos datos son de julio o agosto, y demuestran que los nuevos movimientos, como Chile Primero y el PRI, tienen unos buenos porcentajes de evaluación, por lo que se deduce que la gente quiere nuevas alternativas.

## Independiente de su posición política, ¿usted aprueba o desaprueba cómo la **Concertación y la Oposición** están desarrollando su labor?

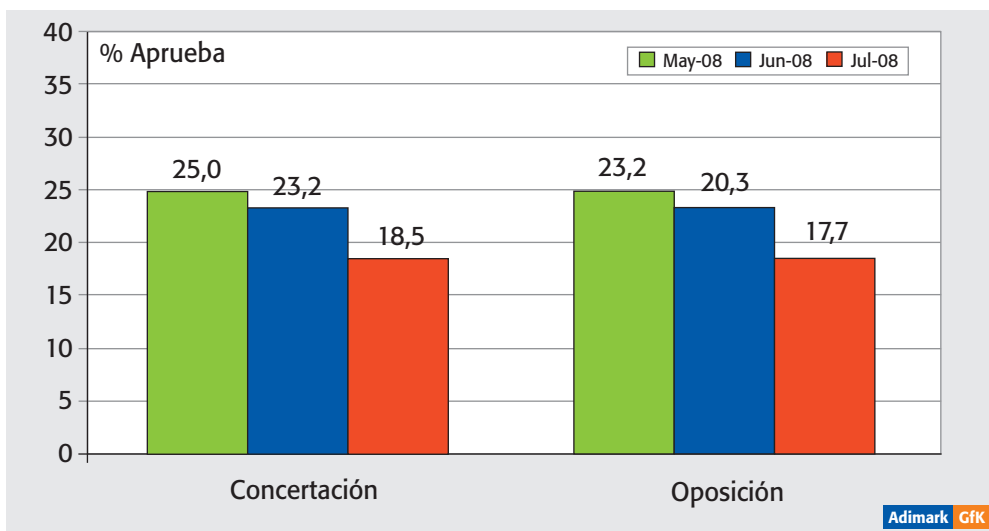


Tabla 10

### La compleja lectura de la elección municipal

Entrando en política, puede hacerse una lectura muy compleja de la elección municipal. Si miramos los datos de dicha elección, los resultados son difíciles de analizar.

En primer lugar, si uno toma los datos de alcaldes, no cabe la menor duda de que la Alianza logra subir y ganar con un 38% a 40%. En cambio, la Concertación —aquí están los datos del año 2004— cae en votación de 45% a 38%, y pierde muchos alcaldes, sobre todo en ciudades muy emblemáticas.

Aquí aparece Chile Limpio con un 4%, los independientes fuera de pacto con un 10%. Da la impresión de que Chile Limpio logra sacarle a la Concertación esos cuatro puntos y fue bastante devastador como resultado. Evidentemente, si este fuera el único resultado, no cabría la menor duda de que la Alianza es la gran ganadora y debiera estar celebrando, pero si mira al otro lado, la elección de concejales fue muy rara porque la Concertación bajó un poco y la Alianza también de 37 a 36 y pierde con casi nueve puntos con respecto a la Concertación en votación; el pacto Partido Comunista-Humanista sube algo, el Chile Limpio llega a 8%, que es una votación inmensa, parece entonces que se revierte el resultado en concejales (ver tabla 11 en pág. 36).

## La compleja elección municipal 2008

ALCALDES	2008	2004	CONCEJALES	2008	2004
Pacto Concertación	38,43%	(44,81%)	Pacto Concertación	45,20%	(47,89%)
Pacto Alianza	40,49%	(38,72%)	Pacto Alianza	36,05%	(37,68%)
PC - PH	6,36%	(5,89%)	PC - PH	9,07%	(9,17%)
Chile Limpio - PRI	4,02%	(*)	Chile Limpio - PRI	7,57%	(*)
Ind. fuera de pactos	10,03%	(9,64%)	Ind. fuera de pacto	1,61%	(3,92%)

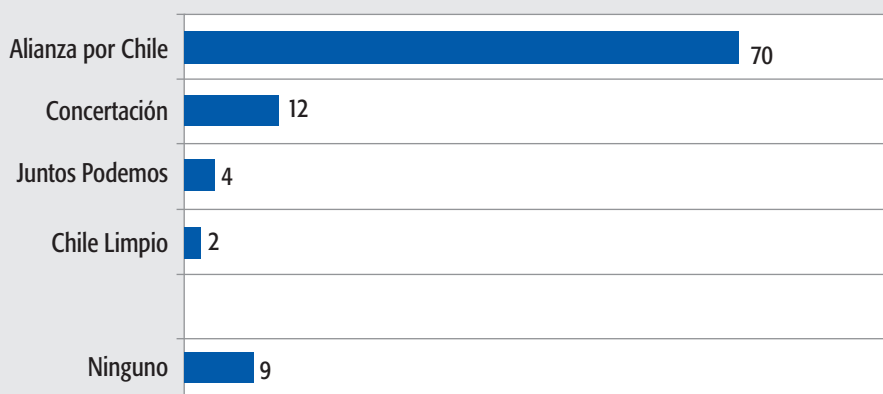
Tabla 11

Adimark GfK

La opinión pública lo leyó de una manera bien especial; aquí tenemos una encuesta que no ha sido publicada y que es la primicia que estamos presentando acá: "¿A quién diría usted que le fue mejor en la elección municipal?". Y fíjense que la lectura masiva es que le fue mejor a la Alianza; solamente un 12% dice que a la Concertación o a ninguno. Claramente, la lectura que hizo la opinión pública de la elección no es lo mismo que la elección en sí, ya que los números son complejos: la opinión pública creyó que ganó la Alianza (ver tabla 12).

### Independiente de su posición política, ¿a quién diría usted que le fue **MEJOR** en las elecciones municipales de octubre de 2008?

Base: quienes concurren a votar (423 casos)



Fuente: Adimark. Encuesta Online Post Municipal

Adimark GfK

Tabla 12

Y después preguntamos al revés: “¿Y a quién le fue peor?”. A la Concertación, a Chile Limpio, a la Alianza; o sea, en general, clara y abrumadoramente, la lectura es que le fue mejor a la Alianza que a la Concertación (ver tabla 13).

### Independiente de su posición política, ¿a quién diría usted que le fue **PEOR** en las elecciones municipales de octubre de 2008?

Base: quienes concurrieron a votar

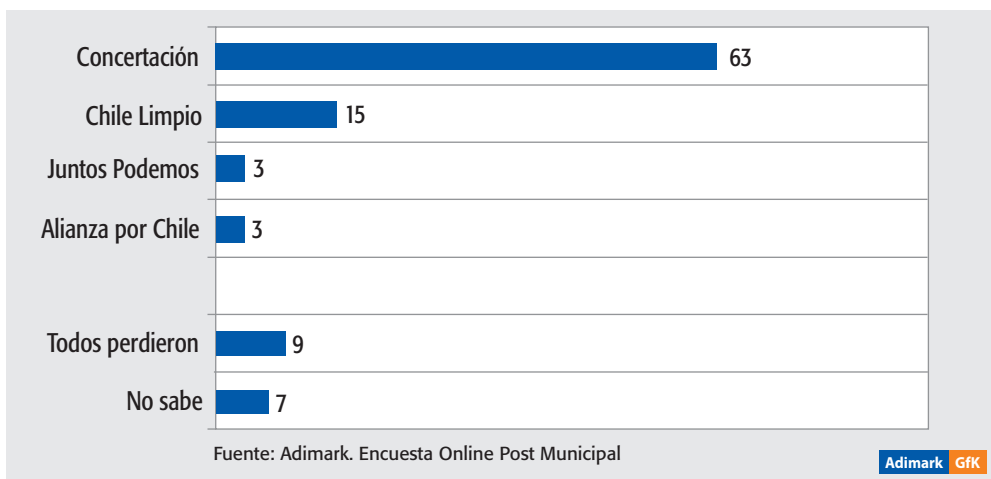


Tabla 13

“¿Qué partidos fueron los grandes ganadores?”. Renovación Nacional y la UDI, es lo que la gente leyó; ellos fueron los grandes ganadores, no los otros partidos (ver tabla 14).

### ¿Qué partido político cree usted que fue el **GRAN GANADOR** de esta elección municipal?

Base: quienes concurrieron a votar (423 casos)

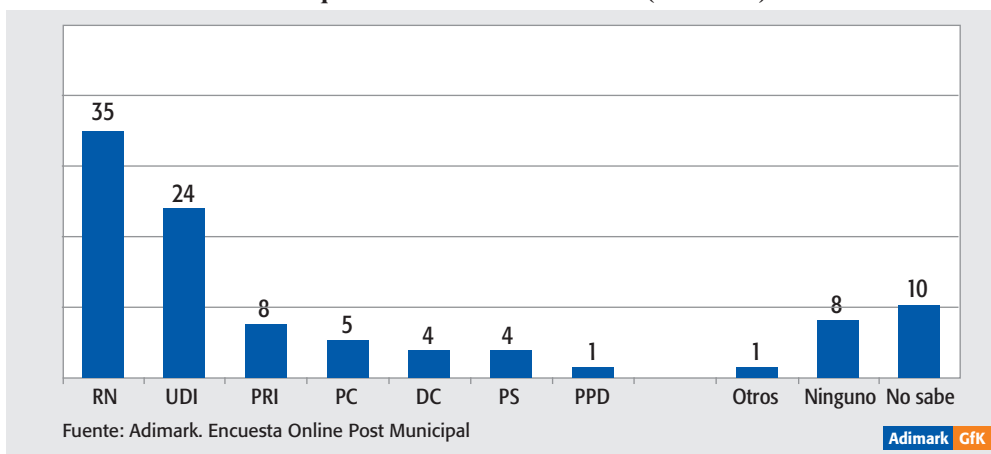


Tabla 14

“¿Qué partido fue el gran perdedor?”. Un 70% cree que el gran perdedor de la elección fue la DC, pero más que por el resultado mismo, probablemente por la renuncia de su presidenta y la posterior crisis dentro del partido, lo que se leyó como una derrota (ver tabla 15).

### ¿Qué partido político cree usted que fue el **GRAN PERDEDOR** de esta elección municipal?

Base: quienes concurren a votar

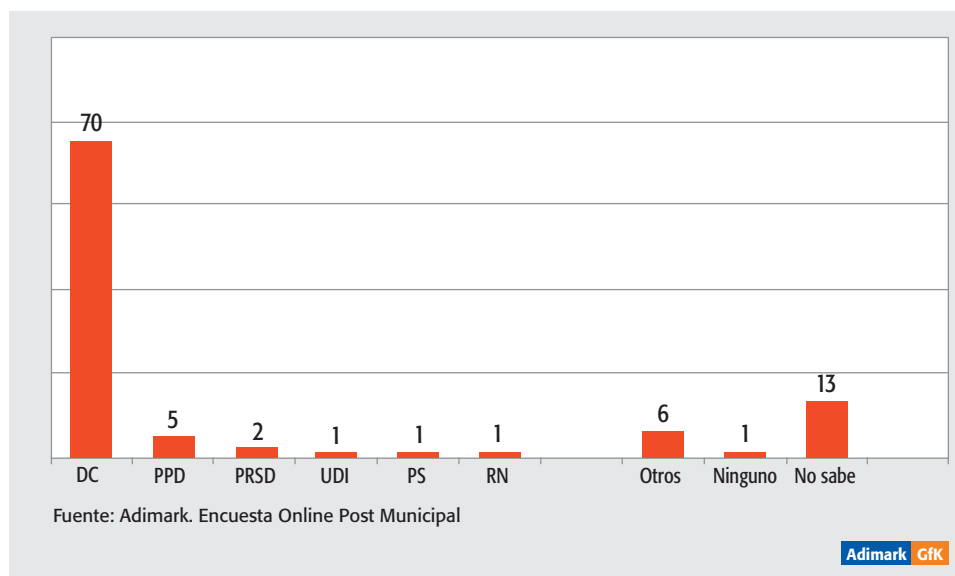


Tabla 15

### El gran perdedor: la política

Pero nosotros hicimos otras preguntas sobre la elección municipal que demuestran que detrás de todo esto, si ganó uno o si perdió el otro, hubo una actitud muy negativa hacia la elección misma y hacia la política. Es lo que les quiero mostrar ahora y confirma la idea de lo mal que están las cosas. Aquí formulamos una serie de preguntas (ver tabla 16 en pág. 39):

“¿Cómo evalúa usted, en una escala de 1 a 7, los siguientes aspectos de esta elección?”. Primero, se evaluó la cobertura de las elecciones por parte de los medios de comunicación. En el gráfico, la zona azul son 6 y 7, y la zona roja es de 1 a 4, que podríamos decir son notas malas. Después, la gente evaluó un 60% bien y un 25% mal la cobertura de los medios.

“¿Cómo se evaluó que hayan surgido nuevos pactos como Chile Limpio?”. Un 41% bien y un 42% mal, que es un porcentaje muy importante, aunque no hayan votado. No sacó tantos votos Chile Limpio, pero consideran bueno que hayan surgido nuevos pactos.

La campaña electoral de la Alianza, la gran ganadora de esta elección según la opinión pública, un 21% la encontró bien y un 55% la encontró mala o muy mala.

El pacto entre la Concertación y el Partido Comunista en algunas comunas un 21% lo leyó bien y un 65% lo leyó mal.

La campaña electoral de la Concertación, un 11% bien y un 73% mal. Que la Concertación haya ido en dos listas separadas para elección de concejales, un 9% lo encuentra bien y un 83,5% de la población lo encuentra mal. Creo que hay una lección ahí, y el resultado lo dice en forma clara. Y el hecho de que la propaganda electoral de algunos candidatos no haya tenido el logo del partido —nosotros nos dimos cuenta antes de que a la gente le producía un gran rechazo, porque había un nombre, una cara y no decía de qué partido era—, la gente lo consideró como una forma de engaño, y un 7,3% lo evaluó bien, mientras que un 85% lo vio como algo negativo. En definitiva, lo que uno lee de esto es que la gente votó, como ya vimos, pero se quedó con un sabor muy amargo de esta elección. Mala la campaña de la Alianza, mala la campaña de la Concertación, malo el pacto Concertación-PC, malo que hayan ido en dos listas, todo mal (ver tabla 16).

### En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy mala evaluación y 7 es muy buena, ¿cómo **evalúa** usted los siguientes aspectos de esta elección municipal?

Base: quienes concurrieron a votar (423 casos)

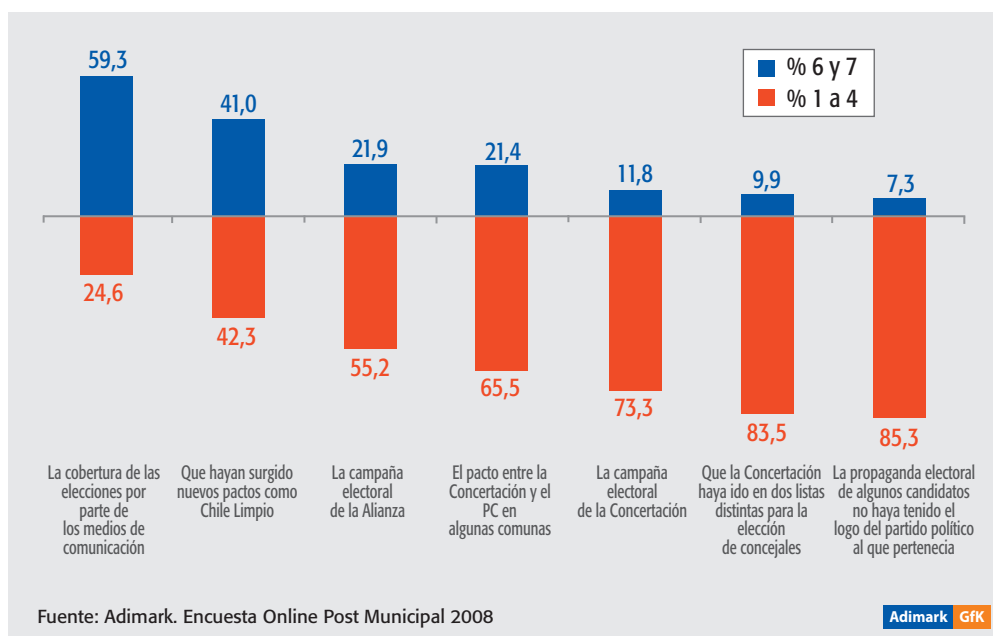


Tabla 16

## IV. Un país más viejo

La cuarta hipótesis es que nos estamos transformando en un país más viejo, y los viejos somos menos entretenidos que los jóvenes. Entonces, en definitiva, estamos afrontando mal también la vejez de nuestras instituciones, de nuestros liderazgos y de nuestros medios de comunicación.

Y nos vamos poniendo viejos. Ahí hay un pesimismo más de largo plazo. Un horizonte previsible es el siguiente: yo he hecho cálculos, y he escrito columnas sobre ello, algunos de ustedes las han leído, que dada la actual estructura de nacimientos y de población, en el año 2020 se va a producir algo que ya está ocurriendo en algunos países europeos: que los mayores de 60 años superarán a los menores de 14. Habrá más viejos que jóvenes. Esto es un fenómeno social nunca visto en la historia de la humanidad que va a traer una declinación demográfica. Yo estoy en una disputa con el INE (Instituto Nacional de Estadística) sobre esto. Mi visión es que si no hacemos nada y las cosas siguen como están, de los 15 millones de habitantes que somos hoy en día, en el año 2050 en Chile seremos 11 millones. Si nos dedicamos a tener niños y logramos tener 20 mil niños más al año, que no es poco, o 20 mil inmigrantes nuevos al año, podríamos llegar al 2050 con 13,5 millones de habitantes. Necesitamos 50 mil nuevos niños al año, a partir de ahora, o 50 mil inmigrantes para que el año 2050 seamos los mismos 15 millones que somos hoy día (ver tabla 17).

### La declinación demográfica

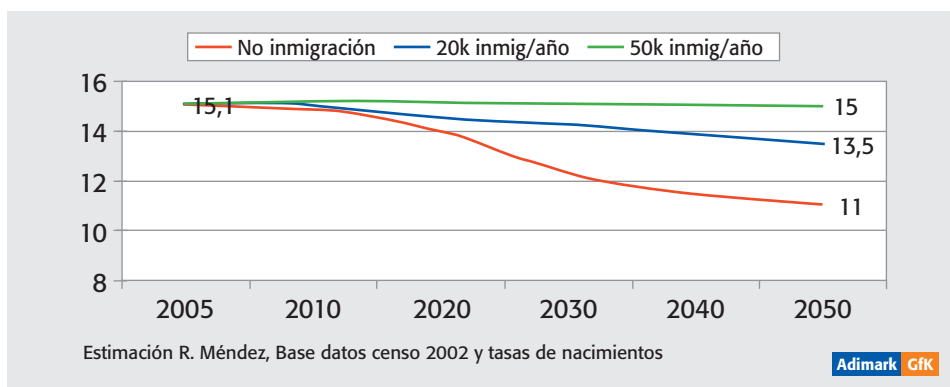


Tabla 17

Las perspectivas demográficas son realmente muy negativas. El INE dice que eso se va a producir más adelante, pero yo creo en las cifras; hay un modelo detrás que muestra que esto es así. En Alemania y en otros países esta situación está perfectamente calculada. Un sociólogo llamó a esto "la conspiración de Matusalén" y esta realidad va a ocurrir ahora, ya que por primera vez en la historia de la humanidad los viejos superarán a los niños y eso es algo que nunca había pasado (siempre la población había sido una pirámide en la que había muchos niños y relativamente menos viejos). Entonces, la mayoría de la sociedad será un grupo que no se puede reproducir y que ya ha sobrepasado su utilidad biológica. La sociedad empieza a estar dominada numéricamente, pero también culturalmente, política-



mente, etcétera, por un grupo que en términos de la Teoría de la Evolución es un desecho biológico. Un fenómeno que la evolución no previó, y más bien, trató de evitar.

Se producen, no obstante, algunas situaciones interesantes; por ejemplo, desde un punto de vista de mercado. Según un diario de no hace mucho: "Nestlé apuesta por la tercera edad como nuevo nicho de consumidores", o sea, obviamente que las empresas comienzan a prepararse para los mercados que van a emerger. Pero hay un hecho interesante de destacar: es cierto que la edad madura hoy en día ha ido cambiando. El pintor alemán Durero tenía un cuaderno de retratos, de notas, y pintó en el año 1514 a su madre cuando ella tenía 63 años. Hoy día las cosas han cambiado, ya que si vemos una foto de Sophia Loren a los 63 años, es muy distinta a como se veía una señora de la misma edad en el año 1514. Eso nos da alguna esperanza de que la madurez pueda ser hoy día un poco diferente.

## V. Un país que niega su identidad

La quinta hipótesis surgió con mucha fuerza en la encuesta Bicentenario de la Universidad Católica y es que, sorprendentemente, Chile es un país que niega su identidad. No nos sentimos latinoamericanos, ni subdesarrollados, ni nada. Somos como personas viviendo en el barrio equivocado.

Esta es una de las cosas más sorprendentes que hemos encontrado en la investigación social en los últimos años. Está un poco en el sentir popular esta idea: "Hablando de Chile y América Latina, ¿cuál es su opinión? ¿Chile es parecido a los países de América Latina o Chile es diferente a los países de América Latina? ¿Cómo piensan los chilenos? ¿Parecidos o diferentes?" Un 38% dice que somos parecidos y un 56% que somos diferentes. O sea, la mayoría de los chilenos piensa que somos diferentes. Yo creo que probablemente hay pocos continentes en el mundo más homogéneos que América Latina, que tiene el mismo idioma y la misma herencia cultural, sin embargo nosotros nos sentimos muy distintos.

"¿Cuál es su opinión, Chile se beneficiaría profundizando sus lazos con los países de América Latina o se beneficiaría más profundizando sus lazos con los países desarrollados?" "¿En qué barrio queremos estar? ¿En América Latina o preferiríamos estar en algo más chiquitito pero más cerca de París?". En definitiva, un 34% dice que se beneficiaría más profundizando sus lazos con América Latina, y un 55%, que se beneficiaría más profundizando sus lazos con países desarrollados.

Otra pregunta: "Chile y América Latina, ¿cuál es su opinión? ¿Todos los latinoamericanos compartimos una misma cultura?" o, fíjense en esta visión que es increíble, "¿no existe una cultura común entre los latinoamericanos?" Un 74,5% de los chilenos no cree, lo cual es casi ir contra la evidencia más absoluta, de que existe una cultura común latinoamericana. Somos un país desubicado, que estamos negando nuestra propia identidad. Es como esos millonarios del siglo XIX que se sentían incómodos y se iban a vivir a París o a lugares así de sofisticados porque les parecía que aquí era poco apropiado. O esas personas que se cambian de barrio. En fin, es una cosa realmente muy curiosa, casi cómica, pero finalmente muy penosa.

Esta circunstancia está relacionada incluso con la incomodidad ante nuestra apariencia.

La encuesta Bicentenario es impresionante, los chilenos nos sentimos demasiado chicos, demasiado morenos, demasiado gordos, ¿por qué? Porque de alguna manera, creo yo, nuestro patrón comparativo es el de unos personajes nórdicos que son rubios, altos, flacos, y la mayoría de los chilenos no somos así.

Entonces, es increíble. Pongan atención a estas cifras de hombres y mujeres: “¿Hay alguna parte de su realidad con la que no esté conforme?”. Su peso: la mitad de las mujeres no está conforme con su peso; los hombres lo estamos un poco más. Algún problema con la dentadura, la textura de la piel, arrugas, estrías, celulitis, várices. Su estatura: un 20% de las mujeres está insatisfecha. Alguna desproporción no especificada de su cuerpo: un 20% de las mujeres. Su color de piel. La calvicie. Son impresionantes las cifras de gente que está insatisfecha con su peso, con su estatura, con la dentadura, algo muy importante, y que prueba el éxito del programa de salud dental que hizo la señora de Ricardo Lagos, sobre todo con las mujeres más pobres. En definitiva, un país insatisfecho.

Miren esto: “¿Ha tratado de cambiar su apariencia física en el último tiempo?”. Un 38% dice que sí, y en el caso de las mujeres, la mitad, especialmente las más jóvenes; es un tema de la edad, mujeres de 18 a 24 años. Y más todavía: “¿Si usted pudiera cambiar algo a través de cirugía estética, se lo haría?”. Un 9% dice que ya se lo ha hecho y un 35% dijo que se lo haría si tuviera los recursos. Si lo sumo, 35% más 9% es igual a 44%, pero en el caso de las mujeres llega prácticamente al 60%, es decir, más de la mitad de las mujeres está esperando tener los recursos para poder arreglarse algo de su cuerpo. El asunto es que nuestro país está profundamente insatisfecho con su realidad física (ver tabla 18).

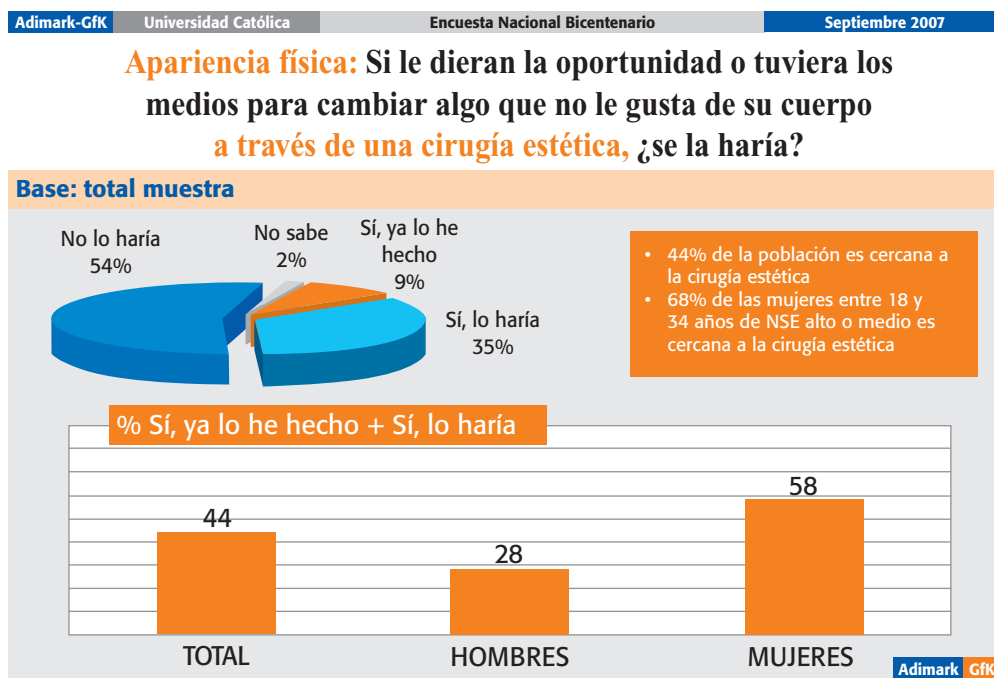


Tabla 18

## VI. El deterioro de la familia

Finalmente, la sexta y última de mis hipótesis se refiere a la familia, al deterioro del hogar. Siempre este se ha descrito como un lugar de acogida, de paz, de confianza. Pero hay algo en ese ámbito que también está cambiando.

Quiero presentarles las causas. Tengo la impresión de que la evidencia de un debilitamiento de la estructura familiar tradicional es bastante grande.

Nuevamente vamos a la encuesta Bicentenario de la Universidad Católica, que recogió este año ciertas evidencias que nos muestran lo siguiente; por ejemplo: "El matrimonio es un compromiso para toda la vida". En 2006, el 77% está de acuerdo con eso. Un 70% el 2008, o sea, 7 puntos de caída solamente en los dos últimos años, y es evidentemente una señal preocupante.

El número de matrimonios ha ido disminuyendo: en 1990 se celebraron 105.000 matrimonios, y en 2007, 59.000, o sea, prácticamente la mitad menos. Alguna gente dice: "Bueno, lo que puede pasar es que las personas efectivamente están postergando su matrimonio". Pero ante una postergación de 18 años, lo más probable es que el matrimonio no se efectúe. La gente convive, dejó de casarse y hay una aceptación. La encuesta lo demuestra en cuanto a la relación de pareja informal.

Aquí una visión pro matrimonio: "Cuando hay niños de por medio, los padres deberían permanecer juntos, aunque no se lleven bien", o sea, aunque no estén bien, si hay niños, hay que mantenerse unidos; no eran muchos los que estaban de acuerdo, 29%, en 2008 es todavía menos, un 26%.

"Las parejas que conviven deberían casarse cuando deciden tener un hijo", lo que es una actitud pro matrimonio: esta de un 54% cayó a un 42% en 2008. Los niños nacidos fuera del matrimonio, esto es muy conocido: el 36%. En el año 2007, según estadísticas del Registro Civil, un 62%, lo que es una cifra astronómica, inexplicable, pero ahí está. Pone a Chile en el lugar número uno del mundo con niños nacidos fuera del matrimonio, superando a Suecia y Dinamarca. Aquí se comprueba que estamos en el barrio equivocado; al menos en este indicador somos *top one* (ver tabla 19).

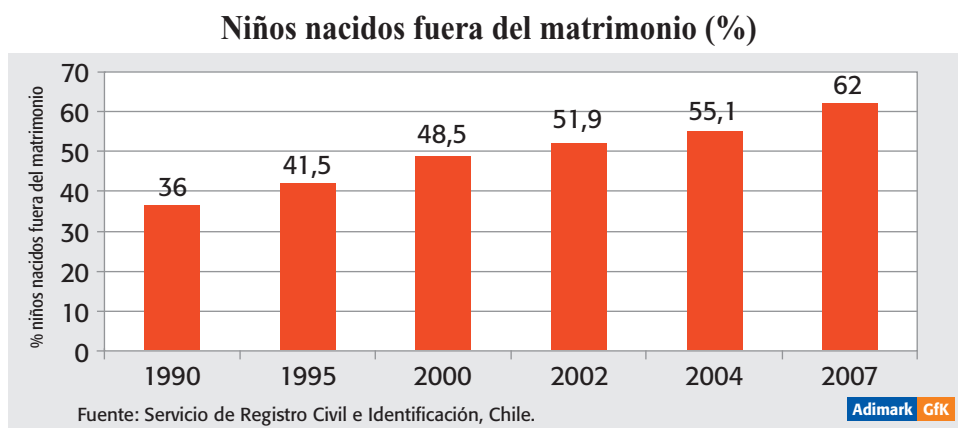


Tabla 19

## El matrimonio ¿hace la felicidad?

El matrimonio, tengo la impresión, enfrenta un conflicto. Tengo aquí esta estadística que también es de la encuesta Bicentenario: "Usted, ¿cómo describe su relación de pareja?". De los que llevan de 0 a 4 años, un grupo importante, un 67% dice estar muy feliz; pero para los que llevan 5 años, cayó a 45% (ver tabla 20).

La buena noticia para los que estén deprimidos es que después de 30 años de matrimonio las cosas mejoran un poco; no es para tirar cohetes, pero mejoran. Lamentable, mi padre, cuando yo me iba a casar, me dijo: "Mira, el primer año es el más difícil; los demás son imposibles". Él tenía razón... por lo que dicen.

## Relación de pareja: ¿Cómo describe su relación de pareja?

Base: quienes están casados

ALTERNATIVAS DADAS

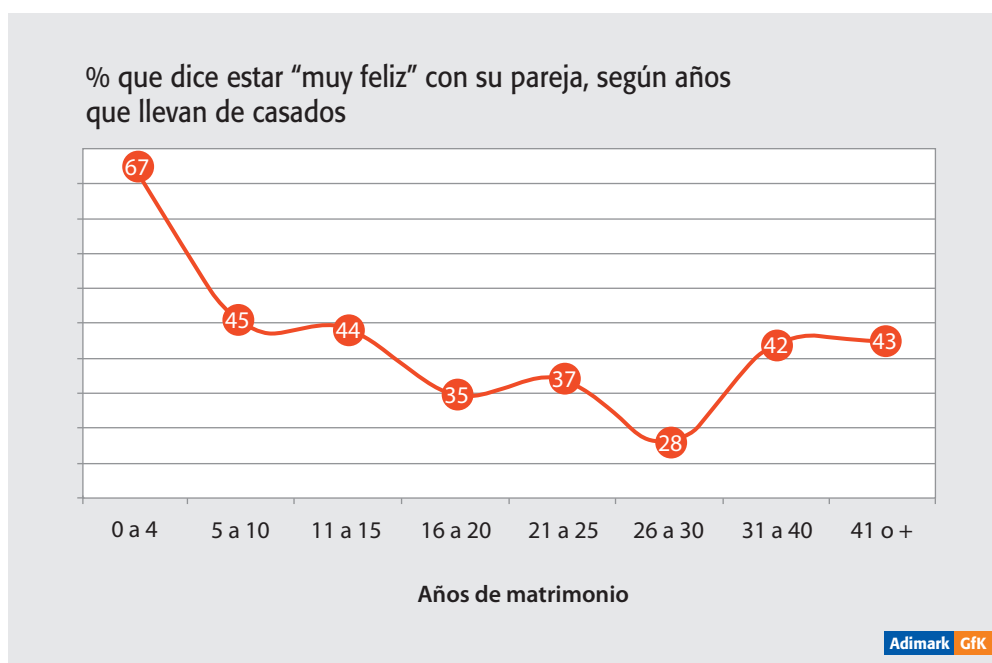


Tabla 20

## La compleja relación de pareja

La relación de pareja está tensionada. A la pregunta: "¿Cómo describe su relación de pareja?", un 40% dice "muy feliz", pero yo tengo la percepción de que en la relación de pareja las mujeres lo están pasando peor que los hombres.

Aquí se le pregunta a la gente que tiene y que vive con su pareja. Un 45% de los hombres se considera muy feliz, pero su respectiva contraparte no lo está tanto, solo un 36% se considera muy feliz. Y creo que el conflicto, en general, es la actitud hacia la relación

de pareja; en ella las personas casadas son más felices que las solteras: los hombres, un 30%, no digamos que es mucho, pero dice que sí, que los casados son más felices que los solteros, y las mujeres, supuestamente pro matrimonio, 21% cree que los casados son más felices que los solteros. Hay un conflicto que tiene mucho que ver con el rol de la mujer en la pareja.

Y aquí está la evidencia, que tiene que ver con la distribución de las cargas en el hogar: "¿Qué tan justa cree usted que es la distribución de tareas dentro del hogar?" Los hombres, que tienen una visión más objetiva, equilibrada, dicen en un 71% que es justa para ambos, pero por razones que no me logro explicar, las mujeres no están de acuerdo y solamente el 58% piensa que es justa para ambos.

En cambio, "¿piensa que es injusta para usted la distribución de cargas en el hogar?". Un 4% de los hombres y un 36% de las mujeres piensan que es injusta. Entonces, hay un problema de cargas, de distribución, que está tensionando la relación de pareja, y que tiene que ver con la maternidad y con los hijos. Si tomamos el caso de la percepción de la carga doméstica, aquellas personas que consideran que es justa tienden a ser más felices en la relación de pareja; en cambio, aquellas que opinan que es injusta, que son bastantes menos, prácticamente la mitad, cambia la percepción de felicidad. Hay una clara relación entre felicidad y distribución de las cargas.

### **La maternidad hostilizada**

Quiero terminar con una distinción en la maternidad, que creo que es otro tema que está tensionando a las mujeres y a las parejas: un conflicto entre ser dueña de casa y trabajar. La mujer que trabaja tiene, efectivamente, según muestra la estadística, menos hijos.

Otra percepción —habiendo hecho un estudio entre Adimark y la Clínica Las Condes— extendida en las mujeres es que no existe apoyo a la maternidad. "¿Por qué no la apoyan?". Las razones son realmente abrumadoras: las discriminan en el ámbito laboral, el período pre y postnatal es muy corto, las empresas no contratan embarazadas, poca flexibilidad en horarios de trabajo, los empleadores se molestan con tanta licencia, después del fuero maternal las despiden, no les dan trabajo, hay pocas salas cunas, hay discriminación a las madres jóvenes y pocos beneficios en general. En definitiva, una lista enorme de quejas de las mujeres que no se sienten apoyadas ni incentivadas a la maternidad.

Este es otro conflicto, ya que la mujer en la relación de pareja y en la maternidad está tensionada; esa creo que es una más de estas causas de pesimismo (ver tabla 21 en pág. 46).

## ¿Por qué razón cree que Chile no apoya a las mujeres para tener hijos? Base: total muestra mujeres / respuesta espontánea

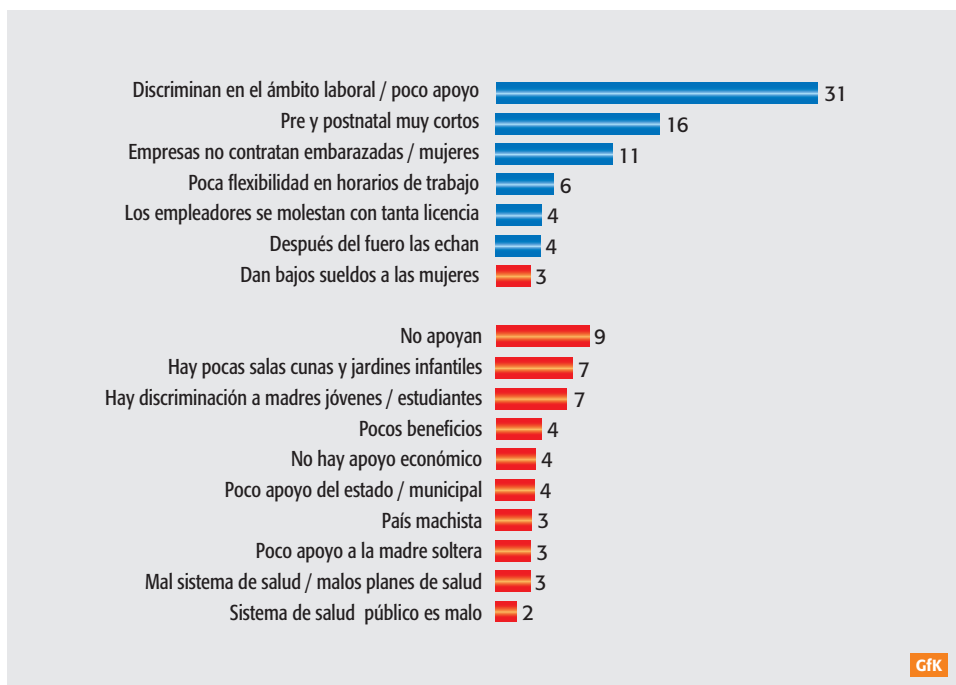


Tabla 21

En definitiva, y con esto termino, creo que lo que les he presentado es una evidencia, bastante abrumadora de que se ha instalado en Chile un clima de pesimismo que ha afectado a la convivencia nacional.

## ***La difícil confianza en nuestro Chile. Pero la Confianza hoy es Posible***

Karoline Mayer O.  
Directora Fundación Cristo Vive

Hace 40 años llegué a Chile y me encontré con un país que vivía grandes reformas políticas, sociales y económicas; con una sociedad pujante, llena de esperanza y confianza en los cambios tras el ideal de la justicia social que se buscaba, y con un sector político que quería acelerar aún más las grandes y profundas transformaciones sociales que se había propuesto el gobierno de Eduardo Frei Montalva.

No quiero entrar en una enumeración y análisis de aquellas políticas. Mi mirada es desde el lugar de los pobres y desde el mundo universitario. Ahí viví la experiencia de los esfuerzos que se hicieron a nivel nacional para alcanzar una sociedad más justa y socialmente integrada, llamando a todos los chilenos a participar en ese proceso.

Me impactó el idealismo que brotó en colegios fiscales y privados, en universidades, en poblaciones, en el mundo artístico; unos motivados por visiones políticas, otros por la Doctrina Social de la Iglesia.

Un botón de muestra: para cumplir mi vocación profunda de “anunciar Buenas Noticias a los pobres”, comencé a fines de 1969 a trabajar en una población-toma, “Áreas Verdes”, al final de Colón, en Las Condes. Ahí vivían, hace un par de años, unas 350 familias en gran miseria. Pero los pobladores tenían una tremenda voluntad para luchar contra la pobreza. Había algunas organizaciones populares, comités de vivienda, centros de madres, cooperativas de autoconstrucción, juntas de vecinos, comunidades cristianas de base, creadas por un padre misionero francés, quien vivía en una mediagua en la población.

Para la formación de los trabajadores existían INACAP, DUOC, IER y la Escuela de Artes y Oficios. Se llevaba a cabo la reforma agraria, la nacionalización del cobre y otras grandes reformas.

Para enfrentar el hambre de los niños, algunas mamás me propusieron crear un comedor. Para mi sorpresa, ellas sí sabían organizarse para realizar su propósito, y a mí me asignaron el rol de acompañarlas a conseguir los alimentos y ordenar a los 150 niños que venían a comer.

Algunos meses después, las madres de las comunidades cristianas —ya se habían formado tres— tuvieron la idea de organizarse para empezar una guardería infantil con el fin de que las mamás que tuvieran que trabajar pudieran salir sin preocuparse por sus hijos.

Sabían cómo involucrarme para tener pronto su “Jardín Infantil Comunitario”, el que existe hasta el día de hoy. Las madres pobladoras atendían a los niños y, para estar en mejores condiciones, todas estudiaron de noche con el fin de terminar el octavo básico y poder ir al Cultural de Las Condes y prepararse como auxiliar de párvulos. Así lo hicieron. Logramos iniciar un taller de artesanía para mujeres y de cerrajería para hombres. Por mi lado, conseguí que profesores de la universidad fueran a atender a algunos enfermos y a apoyarnos en algunos problemas sociales.

Los centros de madres recibían asistencia de otros centros de madres de Las Condes y Providencia. Varios colegios católicos venían los sábados para apoyo escolar y para hacer talleres infantiles. Además, se contaba con equipos de alfabetización.

Por algunos años, Chile apostó a la confianza, apoyado por grandes sectores políticos así como también por la Iglesia Católica.

Muchos nos formamos en aquel tiempo en forma gratuita en nuestras universidades, que buscaban la excelencia académica. Esta experiencia es parte de nuestra historia, es patrimonio y riqueza. Nos ayuda a mirar la realidad de hoy y las grandes heridas de nuestra sociedad.

## **Cómo sanar para crecer en confianza**

Para sanar y crecer en confianza necesitamos un buen diagnóstico.

Hace unos 30 años hemos vuelto a nuestra herencia colonial de una sociedad estratificada o de clases sociales fuertemente marcadas, que explota al hombre como también a la naturaleza.

- Aceptamos que haya una brecha inalcanzable entre pobres y ricos.
- Miramos para “arriba” o “abajo” dentro de los parámetros de una sociedad clasista y algo racista, con grandes prejuicios y un potencial de violencia y agresividad progresivamente menos solapado.
- No nos da vergüenza que un número importante de nanas, empleadas domésticas, trabajadores de aseo, manipuladoras de alimentos y otros servicios menores ganen el sueldo mínimo y así no puedan vivir dignamente.
- Insistimos en mantener nuestros privilegios a través de una educación privada, descuidando la educación de al menos el 40% de la población escolar, en su formación básica y media.
- Hacemos depender de los recursos financieros de los padres la posibilidad de formar jóvenes para el trabajo. Las estadísticas del Ministerio de Educación anualmente indican 30.000 jóvenes desertores de educación media y, según nuestras estimaciones, 50.000 jóvenes egresados de la educación media anualmente van a la calle, ya que



no tienen ninguna oportunidad de formarse para el trabajo. Eventual y esporádicamente el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) les ofrece un curso de capacitación corto de 350 horas.

- Con la implantación del modelo político económico neoliberal se ha instalado una sociedad:
  - Competitiva.
  - Consumista.
  - Endeudada.
  - Poco solidarizada.
  - Trabajólica.
  - Individualista.
  - Estresada.
  - Depresiva.
  - Pesimista.
  - Carente de valores.
  - Temerosa a perder.

...Por nombrar algunas características que se oponen a la confianza y a la felicidad de un pueblo.

Para compensar el sufrimiento se trata de:

- Evadir.
- Fugarse en el placer vacío, la droga o el alcohol.

El miedo a la delincuencia se ha generalizado:

- ¿Quién sale de su casa, dejándola sola sin preocupación?
- ¿Cuántos guardias, rondines, agentes de seguridad, alarmas, muros electrificados y trancas se han instalado?
- ¿Cuántos taxistas se niegan a entrar a ciertos barrios?

La solidaridad está en peligro de ser comercializada. Para lograr donaciones frecuentemente se deben hacer inversiones en publicidad o propaganda para productos comerciales y encontrar patrocinadores. Muchas veces nuestro pueblo cree más en los medios de comunicación que en su propia experiencia cotidiana (Transantiago que, pese a sus insuficiencias, ahorra tiempo y dinero). Vemos que, en buena parte, los medios se han alineado con sus financistas y tiñen la información. Casi no hay prensa independiente.

Lamentablemente, las personas con menos educación-información son manipulables por estos medios de (in)comunicación, aunque expresen su desconfianza frente a ellos.

A pesar de este comportamiento concreto de nuestra sociedad y de la apariencia de que va en aumento, veo signos de esperanza que impulsan confianza en cambios posibles. Está cada vez más presente la pregunta por el sentido de la vida.

## **Surge la esperanza**

Brota algo profundo, como necesidad de una espiritualidad más allá, incluso, de nuestras iglesias tradicionales.

En la población Quinta Bella nació una comunidad cristiana eclesial que vitaliza a los pobladores, construye confianza. Es capaz de atender a las familias necesitadas, proveyéndolas de los alimentos necesarios y otros auxilios, repartiendo paquetes con una cena pascual a 50 familias. Moviliza a muchas personas para apoyarse unos a otros. Veo hasta jóvenes pobladores que regalan sus vacaciones para trabajar duro en Un Techo para Chile.

Otra experiencia es que el Estado de Chile ha avanzado construyendo confianza con instituciones privadas sin fines de lucro para que estas ejecuten eficazmente políticas públicas como lo hace la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y el Ministerio de Salud.

La Junta Nacional de Jardines Infantiles es uno de los organismos del Estado que en sus 40 años de existencia ha mantenido ineludiblemente su compromiso con los niños más pobres de Chile. Desde la vuelta a la democracia ha avanzado en aliarse con municipalidades y ONGs para llegar hasta los últimos rincones de la población pobre de nuestro país, ha cuidado celosamente los recursos, siempre escasos, para que lleguen a sus destinatarios: los niños necesitados. Hoy estamos en diálogo con la JUNJI para avanzar, después de la gran cobertura lograda, a una educación de mayor calidad, ya que esta requiere recursos adicionales del Estado. Tenemos confianza en que en un par de años alcanzaremos esta meta.

Después de trabajar casi 40 años en el campo de la salud primaria, puedo decir que grandes sectores del pueblo hoy cuentan con una atención y educación en salud nunca vista en nuestra historia. A pesar de que en algunos centros de salud municipales a lo largo del país hay insuficiencias, podemos afirmar que las políticas de salud primaria que se concretan en los centros de salud familiar tienden a mejorar progresivamente la salud del pueblo, con índices de salud materno-infantil y mortalidad infantil al nivel de países desarrollados.

Tenemos confianza en que una buena atención de salud para todos los chilenos es posible, y hablo desde una población, donde desde hace 30 años he visto morir a cientos de niños por desnutrición, diarrea, tifoidea, bronconeumonía y otras enfermedades infecciosas.

En el CESFAM CRISTO VIVE atendemos a 20.600 personas inscritas como familias, luchando junto con ellas contra la pobreza material y espiritual, con un concepto de medicina biosicosocial. La gran mayoría de la población atendida se siente contenta o satisfecha.

## **Confiar y avanzar**

Como institución Fundación Cristo Vive, tenemos confianza en que podemos mover la solidaridad en Chile. Hace cuatro años nos propusimos buscar aliados que nos apoyaran para sensibilizar a la sociedad chilena a promover la solidaridad con los postergados. Al mismo tiempo, con esta iniciativa esperamos encontrar las donaciones necesarias para nuestros servicios en las poblaciones. Nos reunimos con nuestro gran amigo Pedro Arellano, fogueado en grandes iniciativas, para plantearle nuestro propósito. Pedro se ofreció para comprometerse a una campaña solidaria nacional: no veía su papel en ayudarnos en

la búsqueda de recursos para la Fundación. Propuso juntarnos con otras diez instituciones similares, como la Fundación Esperanza, el Hogar de Cristo, Teletón, Simón de Cirene y otras.

Después de tres años de sumar un número importante de instituciones hermanas y de perder algunas que estuvieron en el inicio, logramos fundar, con el apoyo de empresarios generosos, la gran Comunidad de Organizaciones Solidarias, a la cual hoy pertenecen más de 80 organizaciones. La gran meta es apoyarnos mutuamente, aprender unos de otros compartiendo nuestras experiencias y experticias, y luchar juntos para lograr mayor solidaridad y leyes que aseguren soluciones estructurales para los pobres y discapacitados de nuestra sociedad. En la comunidad y en las campañas, las organizaciones renuncian a su logo o beneficio individual: no competimos en el campo de la solidaridad, entre nosotros la confianza es posible!

Hace un año, la Fundación Cristo Vive, invitada al Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, pudo exponer su preocupación por los 80.000 jóvenes que anualmente terminan en la calle, unos 30.000 desertores de la educación secundaria y 50.000 sin opción de trabajar o estudiar después de terminar la enseñanza media. Posteriormente se nos invitó dos veces al Parlamento para exponer nuestra propuesta: un proyecto de ley para la formación profesional en oficios gratuita para estos jóvenes. A nuestra propuesta se han adherido parlamentarios, personeros de gobierno y del mundo académico e, incluso, un grupo de empresarios que se reúnen periódicamente para lograr un proyecto de ley.

Tenemos confianza y avanzaremos con confianza. No hay detención y nunca puede haberla: sin duda iremos más allá y luego aún más allá.



---

## Capítulo III

---

### **Cuando hablamos de confianza, ¿de qué hablamos?**

Destacados académicos profundizan en el significado de la confianza desde sus áreas: la psicología y la literatura. A través de sus conferencias se contrasta la confianza con la suspicacia, se reflexiona sobre quiénes no pueden confiar, se habla de una confianza en el cuerpo y en el espíritu, se mencionan y explican las prácticas de confianza, se alude a la importancia de la confianza en uno mismo y también surge la pregunta: ¿la confianza dañada se puede restaurar?



## ***La confianza sentida como base de la confianza social***

Jorge Sanhueza R.  
Decano Facultad de Psicología  
Universidad Adolfo Ibáñez

Hablar de la confianza puede tener, al menos, dos significados. Referirse a ella como estado o condición en una relación, o aludir a la acción subyacente de confiar.

Respecto a la confianza como estado, es necesario no perder de vista la dimensión etiológica de la palabra. *CONFIARE*, fiarse del o en el otro. Y he aquí un primer punto: la confianza siempre es "en relación" a otro, con otro, con respecto a otro.

Confianza es el resultado de un proceso que se inicia en el descubrimiento del otro, como un alguien importante o significativo para mí, y que reposa en la valoración o la necesidad que tengo de ese otro para existir, en un primer momento de la vida, para desenvolverme en el transcurso de ella, para conducirme socialmente o para lograr satisfacer una de las necesidades humanas más básicas, la de relación.

Al no bastarme a mí mismo para vivir requiero, esencialmente, de otro; de aquel del que en el origen de mi vida en sociedad mi vida pende... Dependo del otro para comenzar a vivir y, por ello, cuando el otro no está en mi campo fenoménico, requiero aprender a confiar, a fiarme de que el otro estará allí para escucharme, para leer mis emociones, para darme la oportunidad de satisfacer lo que necesito, para alimentarme, limpiarme, quererme, acurrucarme.

### **Confiar: una necesidad primaria**

Como lo expresa Amanda Céspedes en su libro *Educación de las emociones, educar para la vida*, recientemente publicado, si bien el ser humano llega al mundo biológicamente dotado para la felicidad, el punto de partida del despliegue de este programa biológico radica en el vínculo temprano que el bebé establecerá. La autora sostiene que: "Durante meses, el cerebro del niño que está en el útero se prepara activamente para afrontar la tarea más colosal del guión existencial humano: reconocer al otro para investirlo de una profunda y duradera significación emocional" y, agrega, que el resultado de cada interacción exitosa entre el niño o niña y su madre permitirá el nacimiento de la armonía emocional, definida como la más poderosa fuerza generativa humana.

La confianza, entonces, está en la base de este intercambio emocional primario. El niño necesita confiar y su disposición primaria es la apertura a otros.

Sin duda, las experiencias traumáticas, de abandono, de apego inseguro u otras injurias de la vida ponen a prueba la dotación biológica que el ser humano trae, y es posible que en el origen de la vida se sienten las bases de la inseguridad, el miedo, el rechazo o, en síntesis, la desconfianza, llevando a la persona a levantar barreras, a buscar protegerse, a la agresión o, simplemente, a cerrarse ante la existencia de los otros que comienzan a significarse como amenazas del propio existir.

Sin embargo, instalada en uno la base de la confianza, sea en el vínculo de apego y un contexto emocionalmente seguro, sea en la ambivalencia, el rechazo o el desamparo, en el transcurso de la vida las diversas experiencias de relación nos entregan la oportunidad de reconstruir las experiencias iniciales de la confianza. Las distintas interacciones que tenemos a lo largo de nuestros años nos van dando señas significativas respecto de las condiciones que se deben tener en nuestra apertura existencial. La vida entera se transforma, en este sentido, en un laboratorio experimental, donde puedo probar y volver a experimentar mi capacidad de confiarme en otros, del mismo modo en que los otros pueden confiar en mí.

De allí que la confianza, entendida como estado de una relación, se traduzca pronto en acción para vincularme, y si confiar es verbo, entonces la acción misma es la clave para comprenderlo.

¿Qué acciones de los demás nos hacen confiar? ¿Qué necesitamos de los demás para confiar? ¿Qué relaciones nos ayudan a confiar? ¿Cuáles nos despiertan la desconfianza? ¿Qué historias positivas, de éxito personal, sustentadas en la confianza podemos tener para aprender de ellas?

## **Un pequeño recurso para una comprensión de las condiciones de la confianza**

Confiar, decíamos, es verbo, por lo que conjugarlo nos permitirá dar una mirada para profundizar las dimensiones de la confianza.

### **YO CONFÍO:**

Si mi cuerpo dice que puedo hacerlo, si mi sensación sentida se encuentra consciente de mí mismo y de mi capacidad para disponer de mis propios recursos para estar abierto al otro.

Si y solo si dispongo mi corazón, mi alma y espíritu a la apertura al otro, al reconocimiento de lo que me ofrece el otro.

Si me libero de mis aprensiones, si estoy dispuesto a correr el riesgo de descubrir al otro, si acepto que me puedo equivocar y que tengo posibilidad de reparación, de mí mismo, de las relaciones esenciales que me vinculan a un tú, de las circunstancias que enfrento.



Si tengo un mínimo de certeza. Si la vida me ha proporcionado ciertas experiencias fundantes en las cuales puedo afirmarme, si llevo conmigo las "anclas de seguridad" que me permitirán recalar en algún puerto en caso de necesidad.

Si me conozco y conozco aquella vida que habita en mí.

Si estoy dispuesto a vivir el presente, rescatando lo mejor de lo que he vivido y estando abierto a lo que el futuro me ha de ofrecer.

### **TÚ CONFÍAS:**

Si existen, y si te he demostrado en los hechos, las condiciones necesarias de aceptación incondicional de tu ser, respeto y seguridad.

Si eres capaz de aceptarme como otro significativo, es decir, como alguien que te puede ayudar en tu proyecto existencial.

Cuando sabes qué esperar o, en caso de que no lo sepas, puedas manejar la incertidumbre que ello produce, porque sabes que nada malo puede pasar.

Si puedes mirarme a los ojos y confiar en tu capacidad de descubrir aquello que hay en mí y que te permite desenvolverte en forma segura.

Cuando estás en paz contigo mismo o cuando en la desesperación, en la soledad, no tienes otra alternativa que dejarte ser y aceptar activamente que podrás aprender de la experiencia de relacionarte conmigo.

Si has tenido experiencias de límite o contención que te permitieron aprender a controlar aquellos impulsos que podían amenazar tu integridad personal.

Si puedes entender las claves contextuales o de la situación que vives, para poder moverte en el mundo.

### **EL / ELLA CONFÍA:**

Cuando sabe que nada malo va a pasar.

Cuando es capaz de conocer cómo actúan los demás y qué puede hacer en caso de necesidad o peligro.

Cuando la sociedad ha explicitado o acordado las normas sociales, es decir, aquellas expectativas que se tienen sobre la conducta propia y la conducta en sociedad.

Cuando se sabe cómo apropiarse de las experiencias, permitiendo que ellas sean vivenciadas a través de emociones que den cuenta de una armonía interpersonal.

Cuando el conflicto no impide el vínculo o no lo anula.

Cuando se sueña con proyectos colectivos que van más allá de lo que se espera.

Y esto que sucede en torno a la persona singular, también es aplicable a la dimensión social o colectiva.

## ¿Qué hacer en caso de desconfianza?

Pero ¿cómo confiar si predomina la desconfianza?

A pesar de que, desde la perspectiva que he planteado, la confianza es sentida en el cuerpo (está en el cuerpo) y que es resultado de las diversas interacciones que tenemos a lo largo de la vida, esta tiene como particular atributo el que puede nutrirse y desarrollarse a sí misma.

Lo que cada uno de nosotros es tiene relación con las historias vividas, pero centralmente con las narrativas que hemos construido de nosotros mismos y de nuestras experiencias.

Esto, entre otras cosas, se relaciona con el hecho de que los diálogos que tenemos de nosotros mismos o entre nosotros mismos, junto con desarrollar ciertas concepciones, pensamientos o ideas sobre las cosas vividas, nos generan emociones, sentimientos y estados anímicos que determinan, en gran medida, la energía que nos mueve.

Si pensamos que alguien nos va a dañar, engañar, reprender, acosar, apoblemar, nuestras conversaciones internas tenderán a buscar evidencia para ello y nuestro sistema atribucional confirmará las expectativas catastróficas de la misma. Nuestra emoción base tenderá a ser el rechazo, la distancia, la descalificación, la aprensión, la sospecha, la defensa o incluso la hostilidad. Por esto, con probabilidad, nuestra actitud y conducta serán consecuentes con todo aquello. De este modo, si nuestros pensamientos confirman nuestras primeras impresiones y nuestra emoción nos lleva a actuar en consecuencia, ¿cómo podemos cambiar nuestra vivencia de la desconfianza?

Enfocándonos en aquello que potencia la confianza.

En primer lugar, recurrir a aquellas experiencias vitales que nos han permitido crecer y aprender en confianza. Descubrir los patrones o claves de dichas experiencias nos permitirá sacar ciertas creencias o ideas maestras sobre cómo conseguirlas. Pero, lo más importante, predispondrá nuestro sistema atencional, nuestro sensor vital, o como dice Ignacio Fernández, nuestro GPS interno, para buscar claves de confianza y desarrollar acciones que la promuevan, mantengan y desarrollen.

Solo rescatando las experiencias sentidas de confianza, puedo generar una condición de apertura y disposición que me permitirá confiar.

De esto se trata cuando decimos que la confianza asumida, trabajada, conquistada, aceptada gratuitamente, nos permite dejar que esta sea una condición de vida —asociada al “bienestar”— para pasar a ser una condición existencial o, como dice Nuria Chinchilla, una condición para el “bienser”.

## ***Defensa de la palabra: el riesgo de confiar***

Jaime Galgani M.  
Profesor de Literatura  
Universidad Católica Silva Henríquez

Miro un rostro, una sonrisa, una expresión, y trato de adivinar la intención que ella oculta. A menudo concluyo que hay transparencia en las expresiones que recibo de los demás... y, ¿por qué no decirlo?, la mayor parte de mis gestos también son transparentes. Sin embargo, admito que los gestos humanos exigen un movimiento hermenéutico a veces complejo y que se hace necesario un cierto historial común para acertar, no sin margen de error. Pero, ¿quién lo duda?, “el ser humano oculta cosas en su corazón” y por eso no es feliz; así dice un personaje de la película *Hombre mirando al sudeste*. Y como oculta cosas, no siempre hay verdadera y plena correspondencia entre su realidad externa y su producción (*performance*) pública.

Desde la interioridad al gesto se produce un proceso de oblicuación que arrastra, en su recorrido, una infinidad de pliegues por donde múltiples efectos, conscientes e inconscientes, terminan modelando un “rostro”, es decir, una frontera. La piel es el límite del individuo. Conocemos, en definitiva, lo que cada cual rebasa de sí y cae por las fronteras abisales del cuerpo hasta el espacio que nos comunica. Un rostro sonrojado, una voz tartamudeante, una palmada en la espalda, incluso una lágrima, son noticias sobre los estados de ánimo del otro. Sin embargo, débiles señales de un ser que no acabamos de conocer y que permanece como misterio, ante todo, porque “el otro” también es misterio para sí mismo.

Entonces, consciente de que tengo otro instrumento para acceder al otro, me atrevo a decir:

—Ven, conversemos.

Por un momento, entro en el juego lingüístico con el optimismo de ir más allá de los gestos. La palabra es ese objeto intangible y agudo con que me es permitido entrar y salir de un cuerpo, y penetrar en esa zona difusa que, para aliviar disquisiciones, podríamos llamar “alma” o “conciencia”. Surge la conversación. El diálogo. Platón, como estrategia, usó del diálogo para “dar a luz” la verdad, para parir lo auténtico del otro, para empujar hacia afuera lo que en el otro se esconde, aun ignorándolo él mismo. La palabra se articula, entonces, como acceso al *logo* y, habitando en el *logos*, opera como camino ascendente y acceso

confiable hacia la revelación; difícil, arduo, complicado, pero confiable. A él tenían acceso los poetas, los locos, las sibilas, los filósofos y los delirantes. Su palabra, especialmente la del poeta —“ser alado” como le llama Platón—, tiene carácter profético, y, aunque escondida entre las sombras limitantes de la condición humana, contiene ciertas noticias de “los dioses”.

Palabra, diálogo, confianza, verdad... ese es el camino por el que Occidente escogió recorrer su andadura simbólica y tender puentes entre la falibilidad de nuestras percepciones corpóreas y la pesantez de un conjunto estructurado de conocimientos. Pero este camino —*episteme*—, que buscaba claridad racional y “científica”, se veía oscurecido por otro —*doxa*— según el cual la palabra no era vínculo hacia el conocimiento, sino puro arrebató espontáneo y dúctil, declaración informal de mínimas intuiciones versátiles, cambiantes como los días y los climas, palabra de cantinero, verborrea de lavandera, discusión callejera de chiquillos patipelados, engaño de juglares que, por cuatro monedas, cantan lo que el pueblo quiere, retórica de sofistas que enseñan a argumentar “lo uno” y “lo contrario” con facilidad de prestidigitador. Entonces, la palabra adquiere dos categorías: por un lado, está el discurso solemne y sagrado y, por lo tanto, confiable (o sea, digno de fe) y, por otro, la palabra desacreditada y vulgar, a la que solo los ingenuos pueden creer.

## La palabra engaña

Pues bien, entretenido en el diálogo, durante un momento, sostenido por la confianza que tengo en la palabra, creo creer lo que dice mi interlocutor. Pero no pasa mucho tiempo antes de ponerme a pensar que ese optimismo racionalista fue perdido hace siglos, cuando surgió el subjetivismo. Descartes nos enseñó a dudar de los sentidos; el subjetivismo contemporáneo, de la razón; Freud nos hizo ver que lo que manifiesta nuestra conciencia es apenas una mínima parte del material psíquico del que estamos formados. Lacan nos enseñó, o por lo menos nos hizo sospechar, algo más terrible incluso. Nos dijo que “los significantes” no conducen a significados, sino a otros significantes... es decir, que palabras no llevan sino a otras palabras. Descubrimos, con Lacan, que “el sentido” se encuentra a menudo oculto al lenguaje, que nos movemos a nivel fónico y que el lenguaje no es más que una caja sonora de desplazamientos infinitos, y que el hombre no es lo que dice ser, sino, a menudo, lo que oculta. Y, finalmente, que cuando el lenguaje revela sentido no lo hace por el expresarse mismo de la palabra, sino por las grietas que ella ha dejado abiertas.

Somos hijos de un siglo sospechoso. Freud, Marx, Nietzsche, Benjamin nos arrebataron la fe en los símbolos. Descreemos de los dioses, descreemos de los héroes, las verdades sagradas se han desbarrancado de nuestro imaginario. Cuando realistas como Balzac y Flaubert, o naturalistas como Zola, intentaron un proyecto alternativo al romanticismo, escribieron relatos que revelaban la tesis de que, finalmente, el ser humano es movido solo por “la pasión”. Si oyes hablar a alguno de grandes sueños, de generosidades sin límite, algo está ocultando. Desconfías incluso del martirio, pues hasta la entrega radical puede ser vista como el síntoma de una pasión tan radical como ella.

Y cuando escucho a mi interlocutor hablar, distraído por mis propias disquisiciones, caigo en la cuenta de que no lo he escuchado casi. Advierto en mí que todo el conjunto de desconfianzas que llevo son la herencia de un siglo que había dicho, antes de que yo na-

ciera, "todo es relato", "todo es literatura", "todo es ficción". Entre el ser y yo hay un abismo parapetado tras el artificio de la palabra. La palabra engaña, no revela.

Entonces me vuelvo casi automáticamente al recurso de otras técnicas, ensayadas por el pseudo Dionisio, por San Juan de la Cruz y por diversas filosofías orientales que me hablan de vaciamiento. Poéticas del vacío, estrategias del no saber. Debo hacer vacío en mí, silencio, para tener alguna esperanza de plenitud. Y comprendo que, a veces, callando, puedo alcanzar más comunión que pronunciando.

## **Una nueva confianza: la palabra escrita**

Pero esto no resuelve la cuestión práctica del día a día en que me veo necesitado de emitir y escuchar discursos confiables. Esto, porque tengo la convicción de que las bases de toda estructura social están determinadas por el grado de confianza que yo puedo tener en quien me contrata para trabajar, en quien dirige mi país, en el alcalde que acabo de elegir, en la persona que arrienda un bien que me pertenece, en el banco que cuida de mis haberes. Movidio por esta necesidad, sospechoso como soy, entonces me acojo a un bien que me asegure la palabra prometida: la palabra escrita. Y, dicha palabra, rubricada por la firma. El fetiche de la firma. No me importa la palabra, me importa la firma. Con ella puedo cobrar herencias, recuperar propiedades, validar derechos... la escritura viene en apoyo de mi falta de confianza, de la estructural falta de confianza que padecen los sistemas comunitarios, que han necesitado inventar notarías y escrituras (en el cielo no hay abogados, dicen. O, por lo menos, si los hay no ejercerán como tales).

En síntesis, la tesis que quiero postular es que vivimos en un mundo que ha establecido una secular desconfianza en la palabra y que, progresivamente, en defecto de los tratos fiduciarios orales, se necesita del contrato escrito (*verba volant, scripta manent*). Ese es el aire de la tierra baja en que nos movemos. Aire de desconfianza, perfume de tratados, clima de contralorías y de pactos. Espesura de acuerdos y promesas por cumplir. Escenografía de panópticos, de crecientes cámaras vigilantes. Supermercados, bancos, ascensores, salas de parvularios, todo está sujeto, progresivamente, por la mirada que controla. Nosotros mismos, ajustamos nuestro propio comportamiento al control.

Sin embargo, no hemos sido invitados a este *simposium* para realizar un simple diagnóstico de la realidad. Lo que sigue es preguntarse: ¿será posible que las cosas sean de otra manera? Ciertamente que lo es, a condición de que se renueve algo en nosotros y esta es una tarea más difícil. Para crecer en confianza, hay que volver a tener fe y, aun más, saber cómo generar condiciones para que los demás tengan más fe.

## **El acto lingüístico como acto de fe**

En efecto, la confianza es un acto lingüístico, pero, también, todo acto lingüístico es un acto de fe, una profesión intangible de concesión de crédito a lo que nos es dicho. Por intermedio de este proceso, el ser humano establece vinculaciones con aquella área del otro en que se accede a un tipo de relación que solo es propia de nosotros. Y ese esfuerzo siempre significa un salto en el vacío, un perder el control de sí para quedar pendiente de los demás.

Puedo escoger el repliegue sistemático y adoptar la soledad como estrategia de supervivencia, o puedo darme al riesgo de la comunicación. Vivir en comunidad es un riesgo, en el que no vale más que ser "tiernos como palomas pero astutos como serpientes", sabiendo, eso sí, que dicha astucia jamás es suficiente para ahorrarnos el misterio de la comunicación. Pero, al mismo tiempo, es un riesgo humanizador. El mismo que configura las relaciones más profundas: las del amor, las de la amistad, las del buen vecindario, las de la construcción de una civilización en todo lo que la etimología de la palabra exige y propone.

Se necesita tener fe para no creer que el destino de la humanidad es una cultura donde todo es defenderse de celadas continuas que te tienden los demás; y, siendo así, ya no es cultura, pues construir cultura significa, por sí mismo, edificar un espacio de humanidad que se separa de la naturaleza en todo lo que esta tiene de primigenio y brutal. Los animales no pueden construir cultura y, por eso, el alacrán siempre termina enterrando el aguijón en el animal que lo ayuda a atravesar un charco. Hay muchos que se conforman con vivir en esa lógica reductiva, porque se han convencido de que es mejor matar al enemigo antes de que aparezca, o de que, al desconfiar, uno siempre acierta, o, incluso, queda corto.

Los romanos rendían culto, entre sus divinidades, al dios Sancus, quien cumplía el rol de fiador de los pactos que se celebraban en el tiempo, los que estaban sustentados en la confianza recíproca. El nominativo Sancus daría lugar al adjetivo *sanctus*, que significa santo. Por eso, la plegaria clásica, "solo tú eres Santo", puede arrastrar estas connotaciones simbólicas y bien nos podría hacer decir: solo tú, Señor, eres confiable, o sea, "de una pieza", transparente, sin doblez, único, reflejo y símbolo de la unidad del Ser. Cristo mismo dice: "Sean santos... porque Yo, el Señor, soy santo" (Mt 5, 48). Cristianos o no, esta invitación nos vale como norma ética. Es un estímulo a la unidad propia, a la integración entre palabra y vida, a hacer realidad esa dinámica que acuñamos con frases de nuestro acervo popular: "al pan, pan y al vino, vino".

## **Cómo cambia una cultura que desconfía en la palabra**

No es una receta lo que se necesita para cambiar una cultura que ha aprendido a desconfiar de la palabra. Lo que se necesita es cultivar un aprecio generoso por el don mismo que ella contiene por cuanto vehículo de humanización. No son las palabras de los demás las que me hieren, sino mi propia palabra mal dicha, malsonante, murmuradora, ostentosa, malediciente, grosera, apresurada, indolente, irresponsable, dilapidadora, condenadora, autocomplaciente, injusta, arbitraria, temeraria, falsa. "De lo que abunda el corazón habla la boca". Pero también mi obsecuencia, el silencio ante la injusticia, esa palabra que queda entrampada por el temor o por la indiferencia, es un daño muy grande. Lo que distancia a la persona prudente de quien no lo es, a veces, es una palabra de más, como también lo es la diferencia entre un cobarde y un valiente, y entre alguien veraz y alguien mentiroso. Pero en este límite se juega el valor de la dignidad de una persona. "Lo único que tenemos los pobres es la honra", dice un cuento de Mario Benedetti. Y esa honra pesa lo que pesan nuestras palabras.

Por este motivo, quizás uno de los desafíos más complejos para el hombre contemporáneo es bregar contra la cultura ambiental de sospecha y de relativismo en que vive. Por un

lado, está la dificultad dictada por el deseo de no aparecer como reaccionarios frente a los discursos de la postmodernidad. Por otro, el riesgo de caer en un conformismo que finalmente no termina "conformando". ¿Cómo hacer? ¿Aceptar que "este mundo fue y será una porquería" y nada más, o sumarse a la cruzada reivindicativa de los valores tradicionales? Bien se sabe que ni los conformismos ni las batallas ciegas conducen a buen camino. Por eso, quizás haya que buscar en esto nuevamente un "tercer camino", el cual pasa también por una palabra, aunque antigua, siempre nueva: discernimiento.

Hay que aprender y enseñar a discernir la palabra dicha, respondiendo a las seis "W" de los norteamericanos (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, quién). Y hay que saber discernir la palabra escuchada, de dónde viene, qué revela y qué oculta; confianza ingenua y desconfianza sistemática son dos extremos que siempre amputan un lado a la verdad. Discernimiento significa reconocer que, como decía el poeta alemán Hölderlin, "cuando crece lo que pelagra, más crece lo que salva", y que, por tanto, el escenario en que vivimos no siempre esconde falsedad. Los restos de verdad que se ocultan en medio de la fanfarria ambiente de nuestra cultura son las semillas del porvenir. Hay que aprender a rescatarlas para hacerlas florecer en tierra buena.

En suma, es necesario contribuir para que se dé una *metanoia* cultural en función de la verdad y, ¿por qué no decirlo?, una radical aversión a la mentira.

## Palabras verdaderas

Hace algunos días tuvo lugar el lanzamiento del libro de Gabriel Salinas Álvarez, *Diálogo de ciegos*, basado en la experiencia de un hombre que ha compartido durante varias décadas (48 años) la amistad con Juan, otro ciego que conoció en la Escuela de Ciegos, cuando ambos eran niños. A decir verdad, el libro está escrito a dos manos o, mejor dicho, a dos vidas, pues en esas líneas está presente la latencia de una sabiduría que bien refleja lo que dice Eduardo Mallea en su ensayo "Conciencias". A saber, que "[c]omo los hombres, los pueblos que no han sufrido solo conocen una grandeza pequeña" y que "en el hombre, su capacidad de existir y de aprender es la que al madurar soporta padecimiento, esfuerzo por vencerse a sí mismo". Las palabras escritas en ese libro recogen una historia de maduración rubricada por la fascinación de la vida, por la conciencia de que nada cuesta barato, de que la lucha por la dignidad personal supone la superación de pruebas, pues el vuelo de la autonomía física y moral requiere de una visión excepcional. Son palabras de vida y, por eso, son palabras verdaderas.

Una de las cosas que advertimos en las páginas de *Diálogo de ciegos* es que "la técnica y la ciencia permiten ver a quienes carecen de ojos, mientras que esas mismas artes ciegan los ojos de quienes miran sin ver". ¿No será este un diagnóstico de nuestro mundo que, obnubilado por el advenimiento de miles de textos visibles a los ojos, resbala por sobre ellos sin ser capaces de leer los signos de los tiempos verdaderamente vigentes y ocultos bajo la sombra de la palabrería que por doquier se difunde?

Tuve la dicha de participar en el lanzamiento del libro comentado. Entre las palabras que dije, me atreví a hacer una invitación que ahora transcribo:

“Nos queda un desafío: escribir una carta sobre los videntes para el uso de los ciegos’. A lo mejor ya alguien la escribió; pero yo no la he leído. En todo caso, tendría que ser un texto que, junto con hablar del don de la vista con sus múltiples ventajas, diera cuenta de lo poco conscientes que somos de su valor, de la seguridad que tenemos de que siempre nos acompañará, del temor de perderla alguna vez, de lo inútiles que somos cuando una mínima ceguera o una oscuridad circunstancial nos acomete, de lo que sistemáticamente no hemos aprendido a ver (más allá de la superficie de las cosas), de lo acostumbrados que estamos a juzgar a las personas y al mundo con un solo golpe de vista (y ¡cuánto nos equivocamos con ello!), de lo enigmático que sigue siendo para nosotros el mundo de los ciegos, de que tenemos que leer a Saint Exupéry para enterarnos de que ‘solo se ve bien con los ojos del corazón’, porque ‘lo esencial es invisible a los ojos’. Deberíamos escribir un texto que no tuviera intenciones explicativas, pues —como estamos acostumbrados a nuestra blanca hegemonía, uno de cuyos signos es la videncia física— ya hemos sido escuchados por tanto tiempo.

Deberíamos decir que ahora es tiempo de callar y que es necesario escuchar a los que durante siglos hemos marginado por considerarlos discapacitados. Sería necesario escuchar lo que han aprendido los ciegos, los sordos, los inválidos, después de llevar a costas una vida que, ciertamente, no les ha sido más fácil. Deberíamos atender a las fuerzas interiores que les han permitido encontrar la felicidad, el amor, la esperanza. Deberíamos pedirles que nos explicaran dónde se encuentra esa energía vital. Deberíamos escribir una carta que fuera más bien una solicitud que un volver a exponer nuestra ciencia. Deberíamos pedirles que vayan a las escuelas, a las universidades, para liberar a muchos jóvenes que, teniendo vista, audición y habla, no son capaces de encontrar razones para vivir. Deberíamos pedirles a los ciegos que nos enseñen a ver; a los mudos que nos enseñen a hablar; a los sordos que nos enseñen a oír”.

## **Reivindicación de la poesía**

Finalmente, en esta defensa de la palabra, quisiera hacer un esfuerzo por devolver al lugar que se merece a la más sublime de todas las palabras: la poesía.

A menudo, debo revisar textos de economía, de educación y de otras ciencias. En ellos se suele usar la palabra literatura en dos sentidos. Se dice, por ejemplo, “la literatura disponible en el tema”, que quiere decir “los estudios disponibles” (primer uso). Se dice también: “Esta es la realidad; lo demás es literatura” (segundo uso). Pues bien, el positivismo decimonónico ha contribuido sistemáticamente al desprestigio de la literatura (cosa que no es criticable, por cierto; los poetas han hecho lo suyo con los burgueses y los científicos). Fue así que la palabra “poesía” llegó a asociarse con pasatiempo, futilería, esnobismo, cursilería de acomodados, recurso de inútiles e improductivos poetas bohemios. Sin embargo, “en el principio no era así”. En el ejercicio poético, lo que se hace es ir precisamente en la búsqueda de esa videncia que no puede lograr la historia, la ciencia o cualquiera de sus variantes. Es encuentro con “la presencia”; es dinamismo del ser habitante en medio de lo circunstante.



*Entre el hacer y el ver,  
acción o contemplación,  
escogí  
el acto de palabras:  
hacerlas, habitarlas,  
dar ojos al lenguaje.  
La poesía no es la verdad:  
es la resurrección de las presencias,  
la historia  
transfigurada en la verdad del tiempo no fechado.  
La poesía,  
como la historia, se hace;  
la poesía,  
como la verdad, se ve.  
La poesía:  
encarnación  
del sol-sobre-las-piedras en un nombre,  
disolución  
del nombre en un más allá de las piedras.  
La poesía,  
puente colgante entre historia y verdad,  
no es camino hacia esto o  
aquello:  
es ver  
la quietud en el movimiento,  
el tránsito  
en la  
quietud.  
La historia es el camino:  
no va a ninguna parte,  
todos lo  
caminamos,  
la verdad es caminarlo.  
No vamos ni venimos:  
estamos en  
las manos del tiempo.  
La verdad:  
sabernos,  
desde el origen,  
suspendidos.  
Fraternidad sobre el vacío.*

Octavio Paz, "Nocturno de San Ildefonso" (fragmento)

La construcción poética es la práctica del caminante ("al andar se hace el camino"). Es desasosiego permanente por la verdad. Es tensión entre las migajas fragmentarias de nuestra historia y el proyecto que intuimos para el futuro. Es profecía de la belleza del hombre y de su destino. Es vínculo entre nuestras mínimas significancias y nuestras aún no resueltas esperanzas. Es la constatación de que "el hombre es una flecha dirigida al corazón del cielo" (Eduardo Peralta). Es lo que León Felipe llama "la voz antigua de la tierra". Es la esperanza que el ser humano tiene de transfigurar la indolencia de sus quehaceres con el espíritu de un proyecto siempre nuevo. Es pan y vino para el trayecto.

Augusto D'Halmar, primer Premio Nacional de Literatura, tomó el lema de Pierre Loti: "mi mal yo encanto". Es decir, por el ejercicio de la palabra (no la jurídica y notarial que ya se mencionó), el poeta conjura las amenazas del porvenir y aleja los demonios del presente. Un hombre que canta "sus males espanta", y quien toma la guitarra para versear o la pluma para escribir no tiene tiempo para la metralla que mata o la picana que tortura. Gabriel García Márquez, cuando habló frente a la Academia Sueca (1982), lo dijo con una precisión que no necesita comentarios:

"En cada línea que escribo trato siempre, con mayor o menor fortuna, de invocar los espíritus esquivos de la poesía, y trato de dejar en cada palabra el testimonio de mi devoción por sus virtudes de adivinación, y por su permanente victoria contra los sordos poderes de la muerte. El premio que acabo de recibir lo entiendo, con toda humildad, como la consoladora revelación de que mi intento no ha sido en vano. Es por eso que invito a todos ustedes a brindar por lo que un gran poeta de nuestras Américas, Luis Cardoza y Aragón, ha definido como la única prueba concreta de la existencia del hombre: la poesía".

Concluyo, finalmente, que para habitar nuestras palabras de confiabilidad, para que nuestro decir cotidiano y nuestro escuchar al otro pueda ser portador de semillas, es necesario dar una vuelta a nuestros usos y aprender a decir y a escuchar lo que conviene. Solo así, nuestra "fraternidad sobre el vacío" podrá generar lazos de profundidad y fecundidad. Bien entendido, el discernimiento debe transformarse en una "tecnología" mediadora de todos nuestros decires. No más juicios apresurados, no más presunciones lapidarias, no más palabras tiradas al voleo sin saber qué viento las recogerá y qué tempestad pueden armar. Dueños de nuestra palabra, dueños de nuestro silencio, aprendemos a ser dueños de nosotros mismos y a conformar, desde la *praxis* de la acción comunicativa, una ética que involucra todos los demás aspectos de la vida personal y comunitaria marcada por la conquista de auténticos espacios de veracidad.

---

## Capítulo IV

---

### **La Confianza es Posible**

La confianza es posible, necesaria e indispensable. En eso están de acuerdo las dos visiones que se presentan a continuación. ¿Cómo se gestiona un grupo o un país desde la confianza? De la confianza depende el desarrollo, el crecimiento y el buen rendimiento, tanto de una empresa como de una nación entera. Ambas visiones develan la confianza en el origen de los buenos recursos económicos, empresariales y humanos.



## ***Recuperar la confianza: una responsabilidad de los líderes***

Rodrigo Morrás O.  
Académico  
Universidad Adolfo Ibáñez

Hablar sobre la importancia de la confianza en el mundo de hoy, ya sea a nivel país, a nivel organizacional, vecinal, social, familiar o personal, es una acción útil para motivar la atención de los líderes y directivos en el tema, especialmente cuando este hablar provoca una reflexión sobre el rol activo que cada uno de ellos tiene en su construcción. De lo contrario, la frecuente aparición de la confianza en el discurso público y privado como una dinámica ajena, de la que soy observador inocente si no su víctima, tiene alto riesgo de transformarse en un lugar común por todos compartido, pero inefectivo para la recuperación y desarrollo de esta.

En tal sentido, intentaré proponer modelos explicativos de la confianza que nos permitan mejorar nuestra comprensión de ella y, a su vez, nos ayuden a aproximarnos desde una perspectiva más activa al fenómeno que le subyace, facilitando el vernos como protagonistas y contribuyendo, al mismo tiempo, al abandono del rol pasivo y del juicio de ser sus víctimas.

Con este objetivo presentaré y explicaré algunos fenómenos relacionados con las dinámicas de la confianza, cuya observación y monitoreo han resultado claves para la efectividad en mis experiencias de consultoría en transformaciones culturales de grandes compañías y cuya discusión puede contribuir a mejorar la capacidad diagnóstica de su dinámica así como la pertinencia y especificidad de las intervenciones que desde tales diagnósticos se conciban.

### **Fenómenos relacionados con la dinámica de confiar**

El primero de estos fenómenos es el de “la predisposición a confiar”, es decir, comprender la confianza como una actitud y, en consecuencia, gobernada biológicamente por el sistema límbico y prácticamente invisible para la conciencia. Otro fenómeno por revisar —un tema relevado por Douglas McGregor hace más de 50 años— es el impacto de los paradigmas y creencias de los jefes respecto a las personas y las mejores formas de gestionar sus capacidades, en la naturaleza del entorno habitado por los empleados.

El tercer fenómeno es el de la influencia de las dinámicas emocionales y del ambiente o tono emocional de la organización en la disposición de los individuos a incorporar y experimentar nuevos comportamientos y crear nuevos repertorios de acciones.

Finalmente, el cuarto fenómeno es el de la brecha de percepción, es decir, la diferencia que hay entre la autopercepción de la confianza otorgada al mundo por un individuo y la percepción que tiene el mundo de la confianza recibida desde él.

Los tres primeros temas corresponden a la descripción de tres fenómenos que visualizo como los fundamentales para entender la dinámica de la confianza a nivel macro, según un modelo que he utilizado en proyectos razonablemente exitosos de intervención cultural en organizaciones. Según este modelo, el nivel de confianza manifiesto en un momento dado es la solución de equilibrio que los individuos construyen racionalmente sobre el espacio de posibilidades resultante de la intersección entre el conjunto de las acciones en la memoria profunda (predisposición a confiar) y el conjunto de las opciones de nuevos comportamientos accesibles (ofrecidas por el entorno) dejadas disponibles en cada caso por la emocionalidad predominante (tono emocional, ánimo).

Una de las posibilidades que abre el modelo es la de ver la confianza, un atributo de las relaciones humanas que expande el mundo de posibilidades de los individuos y del sistema, como un proceso virtuoso, susceptible de intervención personal y voluntaria en pos de su desarrollo progresivo basado en la comprensión de su nivel y recursos disponibles en un momento dado y de las acciones adecuadas para su aumento en dicha situación. Este modelo permite aventurarse a explicar cómo hemos llegado a los bajos niveles estructurales de confianza que exhibimos en el país en casi todos sus ámbitos (ver tablas 1 y 2) y, en virtud de eso, revisar nuestro rol en el proceso, avizorar los desafíos que enfrentamos para recuperarla —particularmente en el mundo de las organizaciones— y, deseablemente, movilizarnos a la acción desde la convicción de que “la confianza es posible... pero también urgente”.

### Confianza interpersonal

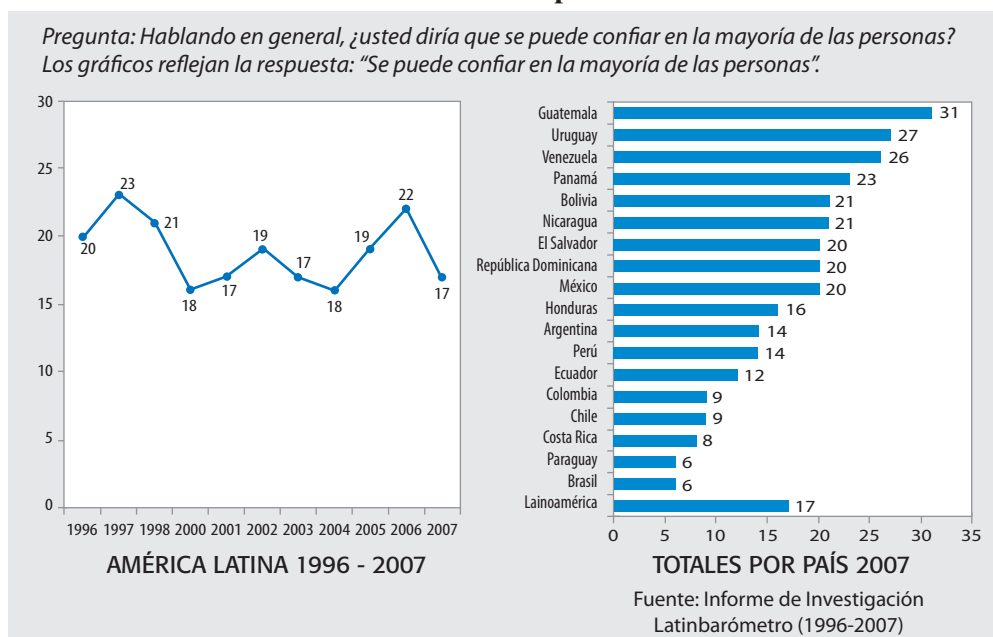


Tabla 1

## Confianza interpersonal

¿Con cuál de las siguientes frases está usted más de acuerdo? (Base: total de casos)													
	CH	MEX	TR	IL	ES	FR	IT	DE	USA	RUS	JP	UK	DK
La mayoría de las personas intentan aprovecharse de los demás	<b>70,8</b>	<b>58,8</b>	<b>50,7</b>	<b>42,3</b>	<b>40,7</b>	<b>39,2</b>	36,6	32,3	28,2	20,1	19,1	17,3	8,4
La mayoría de las personas intentan ser justas con los demás	15,4	22,2	27,2	36,2	22,6	24,2	16,9	38,2	<b>49,3</b>	<b>47,9</b>	23,3	31,9	77,1
Algunas personas intentan aprovecharse y otras intentan ser justas con los demás	12,8	18,8	21,2	19,2	34,7	31,2	<b>45,4</b>	23,8	21,9	27,7	51,3	<b>47,4</b>	13,0
Ns-NC	1,0	0,2	0,9	2,3	2,0	5,5	1,1	5,7	0,7	4,2	6,3	3,4	1,5

Fuente: Informe de Investigación  
Capital Social: confianza, redes y asociacionismo en  
13 países. Fundación BBVA (2006)

Tabla 2

El cuarto fenómeno surge de la observación de múltiples y numerosos ejercicios de *feedback* sobre la confianza realizados con ejecutivos y directivos en contextos laborales y abiertos. Este tema, mucho más relacional, describe un fenómeno sutil, pero bastante aceptado por las personas, que tiene un gran impacto en la dinámica de la confianza. En el desarrollo del tema, se prueba desde otra perspectiva “la conveniencia de confiar”, aun en casos en que nuestro juicio de dar mayor confianza a otro haya sido desahuciado.

### La predisposición a confiar, fundamento del capital social y un modelo básico para la dinámica de la confianza

La confianza, según Hegel, es “riesgo asumido e investido por la ‘inteligencia humana’, que solo cuenta consigo misma”. Si entendemos por inteligencia humana no solo las habilidades racionales abstractas que operan en la conciencia, sino también las habilidades automáticas alojadas en la memoria del cuerpo, que operan inconscientemente para la razón como parte del aprendizaje hecho por el sistema límbico a través de nuestra historia vital, entonces podríamos considerar a esta una aproximación bastante certera al fenómeno.

La confianza manifiesta o presente “naturalmente” en un momento dado está proporcionada por las predisposiciones inconscientes, automáticas y espontáneas de los sujetos a dejar sin control las posibles conductas propias y ajenas necesarias y/o de alto impacto para el logro de sus objetivos (riesgo asumido). Aunque el acto de dejar sin control las conductas y eventos no es una expresión que explique completamente la riqueza del fenómeno de la confianza, sí la usaremos más adelante como un acto representativo de ella.

¿En virtud de qué el sujeto “naturalmente” se expone a este riesgo? Porque en su historia alojada en “la memoria del cuerpo” no hay respuestas exitosas que incluyan tales controles o las que hay con tales controles se asocian a resultados menos exitosos. La historia actúa en él como si le asistiera una especie de convicción interna (inconsciente), de que la omisión de conductas clave de interés compartido o la realización de conductas oportunistas por parte del otro fuera un contrasentido o tuviera consecuencias tan o más graves que las que tiene para él mismo. Opera automáticamente, espontáneamente o “naturalmente” una suerte de “sentido compartido” con él o los otros.

Esta convicción interna, que se manifiesta en estas omisiones inconscientes de actos de control, está alojada en la memoria profunda en forma de patrones históricos exitosos de respuesta, que en momentos emocionales y contextos dados han resultado pertinentes y apropiados, repitiéndose en el tiempo. En este sentido, el comportamiento automático, inconsciente y espontáneo que refleja la predisposición a confiar emerge cuando, a partir del contexto (exigencias y condicionamientos del entorno), el individuo, de acuerdo a su momento emocional, operando inconscientemente con el sistema límbico, apela a sus patrones automáticos de respuesta disponibles en la memoria profunda. Visto así, la predisposición a confiar o la confianza inconsciente manifiesta es una solución dinámica de equilibrio en el tiempo, que el sujeto crea con el estado emocional que vive en un momento determinado, entre el entorno que se experimenta y las respuestas a omitir actos de control a la acción ajena alojadas en su memoria profunda (autoconfianza) que su estado emocional dejó disponibles.

## **Factores para tener más confianza**

Desde una perspectiva preliminar y básica aparecen tres factores desde los que uno podría intervenir estos equilibrios para dar origen a nuevas respuestas y dinámicas con un mayor nivel de confianza otorgado: las dinámicas emocionales, los archivos personales de experiencias de confianza (como omisión de controles) y las características del entorno.

Al mejor entender actual de la neurociencia, los archivos personales profundos no pueden ser cambiados, solo pueden ser reinterpretados o enriquecidos con nuevas experiencias, cuya repetición y proliferación permitan una readecuación de los archivos (patrones automáticos de respuesta), instalando nuevas predisposiciones en el sujeto y postergando (dejando en el olvido o inconsciente más profundo) las antiguas por desuso. Sin embargo, para que el sujeto construya nuevas experiencias y dinámicas de respuesta necesita “visitar” exitosamente otros mundos, es decir, experimentar nuevos entornos y/o nuevas dinámicas emocionales que favorezcan la creación de nuevas y exitosas respuestas.



En la línea de intervenir esta parte fundamental de la confianza, la predisposición espontánea e inconsciente a confiar y, particularmente, en la búsqueda de crear nuevas experiencias, el entorno podría operar como una invitación o un provocador de ellas a través del tono emocional dominante (aporte de voluntad e impulso). Incluso, puede ser un estimulador de la transferencia de conductas colaborativas y de confianza usadas por el individuo en otros contextos (familiares, sociales, religiosos, lúdicos, deportivos) o como disponibilizador de nuevos comportamientos no experimentados pero concebidos, vistos, escuchados o practicados por él mismo o por otros (aporte de contenido). No obstante, al mismo tiempo es importante considerar que el entorno también puede actuar como un inhibidor, presionador, intimidador y acosador, que empuja al sujeto a la defensa y a retirarse a sus lugares más seguros y que no le provee nuevas conductas de apertura y confianza, sino más bien le refuerza y sofisticada sus patrones defensivos de respuesta (resta disponibilidad y no aporta contenidos).

Por otra parte, el contexto emocional, tanto el personal como el inducido por el entorno, actúa como un filtro, pues prepara para la acción o predispone al individuo a ciertos comportamientos que quedan disponibles por "pertinentes" o "adecuados". Dicha pertinencia surge de la presencia de estos comportamientos entre los patrones o experiencias activados automática, analógica e inconscientemente por el sistema límbico como los que mejor "corresponden" al momento y contexto, y niega o rechaza "todos los otros", dejándolos fuera de la conciencia, es decir, haciéndolos invisibles y, por lo tanto, eliminándolos como respuesta posible en ese momento.

## **La importancia del entorno**

Queda en evidencia que, aunque siempre útil, un buen entorno, que invita y provoca la realización de actos de confianza en personas de baja predisposición a confiar, es mucho menos efectivo cuando el filtro de la emocionalidad dominante en los sujetos y en la organización no los disponibiliza a hacer transferencia y/o experimentación de nuevas prácticas. Al mismo tiempo, una emocionalidad positiva y de apertura no dará frutos de confianza (nuevas respuestas exitosas) con los que enriquecer la memoria profunda y mejorar la predisposición a confiar si esta emocionalidad ocurre en un entorno muy rígido, con baja diversidad de prácticas, personas y miradas, poco estimulante y poco provocador por ausencia de nuevos contenidos y pobreza de opciones, donde la buena disposición no encuentra oportunidades de nuevas acciones para experimentar.

La sinergia que se presenta entre estos dos factores es enorme cuando su influencia se diseña orquestadamente y, de hecho, de acuerdo a mi experiencia, es la única forma con la que se puede tener éxito en procesos de alta profundidad y complejidad como son los de cambios culturales en las organizaciones.

En consecuencia, la capacidad de crear nuevos espacios emocionales, más expansivos, menos contractivos, más lúdicos, menos graves y de mayor apertura a la experimentación de lo nuevo, junto a la creación de entornos laborales, por una parte, menos restrictivos y menos intimidantes y, por otra, enriquecidos con diversidad, más provocadores y estimulantes de experimentación, más participativos, entregando la tarea y el control al individuo,

desplazando el locus de control del “afuera” al “sí mismo” es un camino que permitiría crear los nuevos equilibrios entre la autoconfianza y el entorno, generadores de las nuevas experiencias exitosas con las cuales enriquecer la memoria profunda y, con ello, la predisposición del individuo a confiar.

## **Los paradigmas directivos como constructores del entorno**

Hace más de 50 años, Douglas McGregor señaló la importancia de las creencias, los modelos mentales, los supuestos y juicios operantes, en definitiva, de los paradigmas dominantes de los directivos y empresarios en relación a las personas y su gestión en el trabajo. Según McGregor, estos paradigmas directivos terminan instalándose, “haciéndose verdaderos” en el juicio y en el comportamiento de jefes y empleados en forma de profecía autocumplida, y determinando las características del entorno organizacional experimentado por los empleados y la naturaleza de las emociones dominantes en ellos.

El paradigma dominante durante el siglo XX, hoy alojado en el cuerpo de la mayoría de nuestros directivos y empresarios exitosos, ha sido el de “mando-control”. En esta parte de la conferencia analizaremos el momento particular que vive este paradigma y cuáles son las consecuencias, en el decir de McGregor, que su uso —prolongado e intenso— deja en las personas, en el entorno y en las emociones dominantes.

El paradigma “mando-control”, aplicado en Chile con particular intensidad, se sostiene en los siguientes principios:

- Desarrollo en los directivos de un poder asimétrico suficiente para facilitar la obediencia y hacer creíbles premios y amenazas.
- Claridad nítida en los qué y cómo hacer, y en los premios y castigos a los que el personal se expone al no cumplirlos.
- Adecuado control que garantiza la justicia en la aplicación de los castigos y/o el otorgamiento de los premios.

Este es un paradigma básicamente racional, altamente orientado a los resultados (más que al proceso), predominantemente de corto plazo y que opera sobre la lógica lineal causa-efecto estímulo-respuesta, que genera el comportamiento de los empleados desde el condicionamiento y la estimulación externa y no facilita el involucramiento y la apropiación voluntaria de la tarea por parte del empleado y que, finalmente, se ha probado efectivo para la gestión de bienes económicos tangibles y transaccionales.

Sin embargo, actualmente es posible advertir que es un modelo de gestión no apropiado para la excelencia en la producción de los nuevos bienes económicos, los servicios y las experiencias, esos bienes relacionales que hoy dominan las economías, que el marketing de las compañías promete y que a las áreas de operaciones y de contacto con el cliente en las organizaciones tanto les cuesta entregar.

## **En la esquina del paradigma**

En el sofisticado mundo de hoy, tanto entre los clientes como entre los empleados, se aspira a la personalización, aceptación y reconocimiento de la individualidad, a más partici-

pación, involucramiento, autonomía e influencia en el proceso y a la autorrealización (más celebración, menos rutina, más innovación, más emoción, más creación, más excitación, más sentimiento), todas aspiraciones que desafían las posibilidades del paradigma “mando-control” llevándolo a su límite.

Según Albert Einstein, “los problemas significativos que afrontamos no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento en que estábamos cuando los creamos”. En consecuencia, cuando un modelo o paradigma está en su límite estructural no puede resolver los problemas que enfrenta y estos permanecen como parte del paisaje, apareciendo y desapareciendo con distintas magnitudes y con una lógica y frecuencia impredecible. En estas circunstancias, las soluciones que se proponen para ellos —normalmente aumento de la intensidad o presión de las mismas variables a las que el paradigma ha apelado tradicionalmente (más de lo mismo)— solo actúan como paliativos, que invisibilizan transitoriamente el problema (el cual, a su vez, continúa erosionando el sistema) y dejan a los directivos con una peligrosa percepción de seguridad.

Al mismo tiempo, estas “soluciones” de mayor presión (necesitamos un martillo, pero mucho más grande) primero aumentan el estrés organizacional y luego, cuando se evidencia la ineficacia de los esfuerzos desplegados por toda la organización, originan frustración, temor, culpabilización y desconfianza (todas emociones contractivas e indisponibilizantes a nuevas propuestas y comportamientos). En este contexto, las personas (jefes y empleados) experimentan una dinámica parecida a la de una mosca intentando pasar a través de un vidrio, pues sienten que una barrera o fuente de poder desconocida e invisible (fenómenos imperceptibles al paradigma) impide que sus esfuerzos tengan frutos.

Esta situación me gusta expresarla como “viviendo en la esquina del paradigma”, donde el sujeto, antes de tomar conciencia del agotamiento de su paradigma, ensaya diversas rutinas defensivas y autojustificadoras (poner distancia, buscar culpable, presumir boicot, buscar enemigos externos, culpar al sistema, etc.) que, junto con demorar el proceso de aprendizaje necesario para resolver el problema, empeora el clima organizacional y la confianza de las personas y el equipo.

Ejemplos de estos problemas, que hoy permanecen no resueltos por el paradigma “mando-control” a un nivel macro en nuestras organizaciones, son: el poco involucramiento y la baja motivación del personal, la ausencia de proactividad o, al menos, iniciativa, el bajo nivel de creatividad y autonomía en la toma de decisiones, la escasa confianza de las personas en sí mismas y en los demás, las dificultades para alcanzar satisfacción y/o disfrutar en el trabajo y, más que la mera satisfacción de los clientes, conseguir aquellos niveles de excelencia en el servicio que al personal regala la explícita gratitud de los clientes y a la compañía, una cartera de clientes fieles.

## **Consecuencias de un paradigma agotado**

Sin embargo, es conveniente señalar aquí que el mayor problema de un paradigma agotado no es su incompetencia para resolver ciertos problemas que están más allá de sus posibilidades (el que en sí ya es un gran problema), sino que son los efectos en la memoria profunda y en la historia de experiencias archivadas (desesperanza aprendida) en el cuerpo

(predisposiciones) de las personas que sufren estos infructuosos esfuerzos por resolverlos, y la emocionalidad resultante de todo este proceso, especialmente cuando “la ceguera directiva” de la necesidad de hacer un cambio de paradigma (aprendizaje de segundo orden) se prolonga en el tiempo.

Más allá de la coyuntura actual de incompetencia del paradigma “mando-control” para resolver los problemas que enfrenta hoy e incluso de la demora de los directivos para conducir su cambio (profundizando el daño), hay otras consecuencias que son intrínsecamente propias de este paradigma, es decir, derivadas de su naturaleza, que se acentúan y refuerzan con el prolongado e intenso uso y que explican por parte de los bajos niveles estructurales históricos de confianza en nuestro país, especialmente en el mundo de las organizaciones.

El paradigma clásico de “mando-control” expresado en su forma más primitiva, como lo señalábamos anteriormente, exige claridad y entendimiento de la orden, por parte del subordinado, y un proceso de control que asegure la realización de la tarea de acuerdo a la instrucción. La búsqueda permanente e incesante de más claridad, más control ejercido por la jerarquía y aseguramiento de qué y cómo deben ocurrir las cosas, anticipando e incorporando al control imprevistos y contingencias, protocolizando las agendas, tareas y actividades a un nivel milimétrico nunca alcanzable, tras la solución de los problemas (especialmente los de mayor complejidad), tiene dos consecuencias básicas de alto impacto para la naturaleza del entorno que crea en los empleados y para la emocionalidad dominante que instala.

## **A qué conlleva la obsesión por la claridad y el control**

En primer término, esta búsqueda desmedida de claridad y control contrae los espacios de posibilidades de todos los miembros, restándoles naturalidad, espontaneidad y disponibilidad de oportunidades para desplegar plenamente las competencias de los participantes (directivos, personal y clientes). Además, sin la provisión de un ambiente para el libre fluir de las ideas, ni espacio para ejercer facultades de ajuste e innovación (todo está diseñado y pensado clara y milimétricamente), se dificulta el proceso de apropiación e identificación con la tarea por parte del empleado, se pierde el proceso de enriquecimiento técnico y social de la actividad, y se deteriora su ambiente emocional haciendo inalcanzables estándares superiores.

De hecho, esta obsesión por la claridad y el control impide el desarrollo en las personas de tres de las competencias clave para la gestión de bienes superiores o relacionales, que hoy desafía a las organizaciones: la tolerancia a la ambigüedad (pues la claridad es la “droga” que ofrece la sensación de seguridad en la complejidad), la tolerancia a la incertidumbre (pues lo distinto e inesperado es visto como una falla de planificación bloqueadora) y la capacidad de construir confianza (pues mi conducta es predominantemente defensiva).

Por otra parte, el imperativo de la claridad tarde o temprano entra en conflicto con la necesidad de gestionar enfoques u objetivos distintos o hasta contrapuestos en el mismo sistema, situación muy frecuente en la gestión de bienes relacionales y en la naturaleza de las dinámicas económicas en los mercados actuales. Esto se refleja en nuestras dificultades

para operar en organizaciones matriciales (doble o triple dependencias), en ambientes donde la competencia se une a la colaboración (*coopetencia*) y donde se deben integrar el orden con el caos (era *caórdica*) o se debe gestionar la razón (claridad) con la voluntad (sentido) o lo público con lo privado.

Al mismo tiempo, la baja tolerancia a la incertidumbre se manifiesta en la evitación —por temor a la pérdida del control propio— de los procesos de delegación, facultamiento y generación de interdependencia en los equipos de trabajo, prácticas clave del paradigma emergente. Finalmente, evitar o eludir las prácticas o situaciones anteriormente señaladas debilita la predisposición a confiar en otros, pues se está operando desde la creencia... “solo en mis manos se está seguro”, y de los otros a confiar en uno, pues el mayor control ejercido por mí se transforma en reducción de espacios y libertades del otro, es decir, para él se transforma en una jaula y en pérdida de control.

En segundo término, la claridad y el control son dos aspectos fundamentales para conseguir desde afuera o externamente que un sujeto con autoridad y poder logre que la tarea sea realizada por otros. El éxito que este estilo tiene en muchas circunstancias refuerza la convicción, aumenta la destreza por parte de los directivos y la intensidad en su aplicación. Cuando la naturaleza del bien producido es material y tangible, podría no ser tan importante para la eficacia o calidad del producto el cómo se sienta el empleado mientras lo hace, si los controles aseguran los estándares de calidad (nótese que esto es discutible cuando el juicio es sobre la eficiencia). El problema con los servicios y la experiencia es que “parte del bien económico” es “el cómo se sientan” el empleado y el cliente mientras ocurren las prestaciones.

En consecuencia, abusar de los controles directos y diseños milimétricos para dinámicas interpersonales (monitores de atención telefónica, auditorías de servicio de las jefaturas, grabaciones de voz e imagen de control presencial, etc.) provoca una contracción inhibitoria del personal de contacto que inevitablemente se transfiere al cliente, desencadenando, de esta forma, un círculo vicioso que desmejora la calidad de la experiencia. En resumen: exceso de claridad y control impuestos desde el jefe nos inhibe, nos pone a la defensiva y nos resta naturalidad, contrayendo la dinámica y reduciendo la energía que en ella espontáneamente se “libera”.

## **La importancia del sentido**

Nuestras organizaciones con direcciones clásicas de “mando-control” y bajo nivel de bidireccionalidad en la comunicación, para asegurar una buena contraparte de control, se concentran en garantizar la claridad y la coherencia de los mensajes, instrucciones, objetivos y metas en los empleados solo desde la perspectiva de quien ordena. Lamentablemente, muchas veces se abandona o, al menos, se descuida el aseguramiento “del sentido” que tales acciones tienen para los empleados; sentido o significado que, al encontrarlo en el trabajo, provoca en las personas participación voluntaria y el involucramiento pleno.

El “sentido” que el individuo atribuye a lo que hace es eje fundamental para el despliegue de la movilización interna y para la construcción del contenido trascendente y significativo del trabajo. Cuando este se gestiona sistemáticamente en la organización, crea “sentido

compartido", factor clave del alineamiento e importante componente de la predisposición a confiar. De hecho, resueltos razonablemente los problemas higiénicos básicos, una de las principales variables de satisfacción laboral es el significado y el sentido atribuido a la tarea por parte del empleado.

Después de todo lo expuesto, uno podría distinguir dos aspectos en la construcción del entorno derivado del paradigma "mando-control": el tono emocional que evoca o provoca, y los espacios y oportunidades que entrega al individuo para construir sentido en él, involucrarse, comprometerse y sumergirse en su intervención, generando experiencias exitosas derivadas de actos de autoconfianza y confianza en y con otros.

Un individuo frente a un entorno altamente jerárquico que le condiciona y determina asimétricamente los objetivos, los qué, los cómo, los premios, los castigos y las formas de control, cuya función primordial es responder a un hacer de nítida claridad externa, tiene muy pocos espacios para experimentar el locus de control interno. En consecuencia, constituye un archivo de experiencias de equilibrio donde "el control del devenir" está afuera de él y donde las actitudes dominantes son: la distancia (no me involucre), la defensa (aseguro salir bien en la foto), el autocuidado (pisando huevos), la reactividad (espero que se aclare), la no exposición (no tomo riesgo, no soy creativo), la impaciencia (si no sirvió "al tiro", olvídale), etc. Finalmente, el resultado es densificar su memoria con experiencias satisfactorias de sometimiento al poder y condicionamientos del entorno, con la carencia, cada vez mayor, de experiencias exitosas de respuestas de intervención personal (confianza en sí mismo), profundizándose así la predisposición defensiva (temor y resentimiento) ante el sistema y las figuras de autoridad, e instalándose el juicio de que yo no puedo hacer la diferencia (baja autoestima y autoconfianza).

La predisposición a confiar de un individuo está muy relacionada con dónde sitúa el locus de control de su devenir. Soy víctima inocente de los sistemas, procesos y figuras de autoridad (desesperanza aprendida) o soy constructor activo, protagonista de mi devenir, ante el cual soy responsable y potente. La base sustantiva de estas dos actitudes son justamente los juicios acerca de la posibilidad o imposibilidad de cambiar el devenir y, en consecuencia, acerca de la confianza, la presunción a priori e inconsciente desde nuestra memoria profunda de si somos o no capaces de intervenir en el devenir y cambiar el derrotero o destino de las cosas.

En resumen, el paradigma "mando-control" para gestión de las organizaciones, del que somos herederos, no ayuda a crear confianza. Ha alimentado nuestra memoria profunda con experiencias defensivas y de control, no nos ha dado muchas oportunidades de instalar el locus de control en nosotros mismos, impidiendo el desarrollo de la autoconfianza, nos ha mezquinado el conectarnos con el trabajo y con los otros en la construcción de sentido propio y compartido, privándonos de experiencias de alto involucramiento, creación y logros. Finalmente, para mayor desgracia nos encontramos pegados en él sufriendo la esquina del paradigma y profundizando el cinismo y la desesperanza aprendida.

## **El corazón, el único que puede abrir los ojos a lo que estos nunca antes han visto**

Nuestra incapacidad para hacer conciencia de ciertos hechos externos (ceguera psicológica) es un rasgo de nuestra percepción del mundo cada vez más aceptada y compartida por legos y expertos. Un ejemplo notable de este fenómeno, con el que ya nos hemos encontrado en esta conferencia, es el que hemos llamado "ceguera directiva" o "viviendo en la esquina del paradigma" en el tema del entorno. Si asumimos el acto creativo como la construcción de una "nueva" asociación o relación entre los distintos elementos, conceptos o signos que en un instante dado podemos traer a nuestra conciencia, estas cegueras son una limitación sustantiva de nuestra capacidad de crear e innovar.

Por este motivo, las respuestas a preguntas, tales como ¿en qué forma estas cegueras se instalan en nuestra percepción del mundo?, ¿cuáles son los fenómenos principales que las gobiernan?, ¿pueden superarse?, y si es eso posible, ¿cómo se hace?, suponen una mayor comprensión del fenómeno de la percepción y son la base para mejorar nuestra capacidad de aprender e innovar en lo personal, son la base para constituirse en factor de aprendizaje e innovación social en los grupos, organizaciones y colectivos sociales donde interactuemos y, por lo tanto, son un medio fundamental para la creación de nuevas experiencias transformadoras de nuestra disposición a confiar.

Estudios en neurociencia estiman que nuestro cerebro recibe información derivada de estímulos del mundo exterior e interior equivalente a 400 mil millones de bits por segundo; sin embargo, solo opera con 2 mil millones en la conciencia.

Es decir, nuestra imagen consciente del mundo ha sido construida filtrando automática e inconscientemente el 99,5% de la información, o sea, seleccionando solo un 0,5% de ella. Nada raro, entonces, que nuestra gruesa aproximación del mundo como imagen excluya (es decir, seamos ciegos) a elementos que sean obvios para otros.

Estos filtros automáticos (estructura orgánica de la percepción selectiva) corresponden a redes neuronales dominantes derivadas de un uso intensivo (correspondiente a imágenes o signos de alta frecuencia en la conciencia), que actúan como atractores de estímulos próximos, reduciendo diversidad y complejidad. Este proceso de reducción de diversidad y complejidad, a nivel micro, corresponde, a nivel macro, a la reducción de la disonancia cognitiva, es decir, a la propensión espontánea de la mente humana a encontrar solución de coherencia (explicación con las experiencias, los recuerdos, los mapas y creencias disponibles) entre hechos aparentemente incoherentes. En consecuencia, una red neuronal dominante es una red de alto uso en la reducción de disonancias cognitivas y, a nivel macro, es un juicio maestro o creencia articulante de los mapas mentales del observador, que, por una parte, le hace extraordinariamente perceptivo a ciertos fenómenos, pero, por otra, se constituye en una fuente estructural de ceguera.

## Posibles respuestas a un estímulo incómodo

Si profundizamos en el proceso de reducción de la disonancia cognitiva, podríamos distinguir tres distintas respuestas de nuestro cerebro racional (neocorteza) a la presencia de un estímulo disonante que alcanza a aparecer en la conciencia.

La primera de ellas sería asociarlo con algún concepto anterior conocido e interpretarlo como lo mismo o una nueva manifestación de lo mismo, es decir, no hay nada nuevo, y la red neuronal existente finalmente es reforzada, fenómeno al que llamaremos "absorción" o, en el mejor de los casos, enriquecida con una nueva manifestación, asociación o relación interna, fenómeno al que llamaremos "adsorción"\*.

La frase típica de este fenómeno, en el caso de la "absorción", es: "¡Ah esto es lo mismo que he pensado siempre!" O, en el caso de la "adsorción": "¡Esto refuerza mis coherencias con una nueva!".

Cuando la disonancia es muy intensa, aparece la negación como respuesta. Es decir, el estímulo es borrado, se le desconoce su existencia, es calificado como imposible y, en consecuencia, es negado. En este tipo de respuesta, uno se dice a sí mismo: "Fue una ilusión o un espejismo, es solo mi imaginación". Y la frase típica es: "¡Imposible, no puede ser, debo haber escuchado o visto mal!".

La tercera respuesta posible es reconocer el estímulo como disonante con nuestras coherencias conscientes, pero no negarlo, es decir, conservarlo en la conciencia a pesar de la disonancia que provoca, evitando reducirlo a las distinciones y coherencias que me caracterizan como observador. Esta respuesta equivale a dejar el estímulo no negado en la conciencia, pero en una zona de aceptación sin entender (no reducido a las coherencias conscientes del observador). Es decir, equivale a suspender o contener el juicio reductor, manteniendo en la conciencia el estímulo disonante junto a las coherencias conscientes. Esta situación, que opera cual "espinas en el cuello", dura hasta que el estímulo desaparezca negado o absorbido o "adsorto"\*\* o, en el mejor de los casos, dura hasta que se genere una expansión de las coherencias por la generación o creación de conexiones con un nuevo elemento distinguido.

Es claro que las dos primeras respuestas no expanden el dominio cognitivo (no hay crecimiento) y, en consecuencia, no facilitan el proceso de conservación de la experiencia como única y especial en la memoria profunda (como de hecho lo fue), incluso impidiendo su uso futuro. También resulta obvio que la dificultad en un observador de responder a la disonancia en la tercera forma está directamente relacionada con la capacidad de aceptar la ambigüedad, tolerar la incertidumbre, suspender el juicio, o sea, aceptar sin entender y, finalmente, con la capacidad del individuo de expandir sus estructuras cognitivas, de crecer y de ser innovador.

---

\* Uso de un término químico, que representa la integración a nivel molecular de un compuesto a otro. La adsorción es un proceso por el que átomos, iones o moléculas son atrapados o retenidos en la superficie de un material, en contraposición a la absorción, que es un fenómeno de volumen.

\*\* Participio de "adsorber".



Justamente, la trascendencia del tono emocional dominante en una organización, en general, y en el momento dado, en particular, del individuo es que impacta significativamente la predisposición de un observador a resolver la disonancia mediante la tercera forma.

## **El poder de aceptar sin entender**

La percepción selectiva nos permite detectar con gran rapidez, y entre una maraña de estímulos, aquella información relevante del mundo, que está de acuerdo a nuestros mapas mentales y esquemas interpretativos. Sin embargo, al mismo tiempo nos hace poco sensibles y poco perceptivos de los estímulos incluidos en esa maraña, pero que contradicen nuestros mapas. Esto quiere decir que, en general, la intensidad de los estímulos disonantes de nuestros mapas debe ser mayor para que sean percibidos por el observador. Surgen desde aquí dos conceptos naturalmente asociados a las respuestas de las siguientes preguntas:

¿Cuál es la intensidad mínima de un estímulo disonante para que sea percibido o sea recibido en la conciencia de un observador? Este nivel de intensidad sugiere la noción de umbral de percepción de disonancia del observador.

¿Cuál es la intensidad mínima que requiere un estímulo disonante para ser conservado como tal en la conciencia del observador sin que este pueda negarlo? En forma análoga a lo anterior, a este nivel de intensidad lo podríamos llamar umbral de aceptación.

¿De qué dependen estos umbrales? Es claro que son variables, según la genética y la historia del observador. Sin embargo, resulta evidente, desde nuestras propias experiencias, la enorme dependencia que estos umbrales tienen de los estados de ánimo y de las emociones dominantes en el observador. De hecho, diversos estudios en neurofisiología han probado, en estos últimos años, el impacto de las emociones expansivas de un observador en la capacidad perceptiva, particularmente emociones como la confianza, el amor y la compasión. Daniel Goleman, en su libro *Emociones destructivas*, comenta las investigaciones de Paul Ekman, director del Human Interaction Laboratory de la Universidad de California, que muestran en algunas pruebas un aumento de hasta dos desviaciones estándar de la capacidad de detectar manifestaciones ultrarrápidas subliminales (inconscientes) de un interlocutor por parte de un individuo instalado en un estado emocional expansivo, y una capacidad de empatizar y conectarse emocional y cognitivamente superior. Justamente, esta relación es la que nos muestra la relevancia del clima organizacional y de la naturaleza de las emociones dominantes en las organizaciones para la innovación, la creatividad y el aprendizaje de las personas y los equipos de trabajo.

Dos artículos publicados en la revista Harvard Business Review Latinoamérica, de septiembre de 2008, "El Sello de Pixar", de Ed. Catmull, y "La Inteligencia Social y la Biología del Liderazgo", de Daniel Goleman y Richard Boyatzis, son buenos ejemplos del impacto de las emociones en la predisposición de las personas a conectarse con otras, a retener disonancias y construir, a partir de ellas, nuevas coherencias, nuevas prácticas, nuevos productos y, en definitiva, nuevas realidades para sus organizaciones.

En resumen, uno podría señalar que la apertura, actitud reflejada en bajos umbrales reguladores de nuestra predisposición a "lo distinto" (disonante) o, es decir, la llave que regula

nuestra homeostasis, más allá de las diferencias individuales de origen genético o histórico de los observadores, es regulada por los estados emocionales dominantes del individuo y del colectivo social.

## La brecha de percepción

*Nietzsche nos advierte que nosotros, los seres humanos, los que nos hemos vanagloriado de nuestra gran capacidad de conocimiento, nos somos completamente desconocidos. Hemos avanzado una inmensidad en la comprensión del mundo que nos rodea, de nuestro entorno, pero hemos avanzado muy poco en nuestra propia comprensión. Pocas cosas son más misteriosas para los seres humanos de hoy que ellos mismos. Es necesario hacernos cargo de esta carencia. Es quizás el momento de dar vuelta nuestra mirada y comenzar a observarnos con cierto rigor.*

Rafael Echeverría

Los fenómenos descritos anteriormente en esta conferencia muestran la presencia de gran cantidad de comportamientos inconscientes en las personas con alto impacto en las dinámicas interpersonales y, en particular, en la dinámica de la confianza. Comprender y aprender a fluir coherentemente con esta característica tan propia de la naturaleza humana representa, a mi juicio, una de las principales competencias para crear relaciones, en general, y construir confianza, en particular.

El problema central de los comportamientos inconscientes se presenta cuando estos son inconsistentes con las acciones y comportamientos conscientes e intencionados, pues envían al interlocutor información contradictoria entre lo que se dice o hace explícitamente (actos evidentes y palabras) y lo que se muestra o manifiesta implícitamente (gestos, emociones, tonos de voz, disposición corporal, etc.), provocando en este ambigüedad en el significado del mensaje (si no franca confusión) y generando una contención, detención y distanciamiento o, al menos, demora en la respuesta (buscando resolver la disonancia del mensaje contradictorio).

El hecho de que una parte sustantiva de nuestro comportamiento sea inconsciente impacta, de forma muy nítida, en la dinámica de la confianza y, en particular, se relaciona con el fenómeno, mayoritario en los seres humanos, de atribuirnos más confiabilidad que la que otros nos asignan. En particular y a nivel del mundo ejecutivo, en los MBA y Programas de Formación Gerencial, al aplicar el cuestionario de McGregor sobre el enfoque X e Y, sistemáticamente el promedio con el cual son autoevaluados los niveles de confianza otorgados al mundo por los ejecutivos es mayor que el promedio de evaluación de los niveles de confianza que los subalternos perciben recibir. Es interesante señalar que aun cuando, particularmente, esta diferencia de evaluación es mayor en las relaciones asimétricas jefe-subalterno, padre-hijo, profesor-alumno (fenómeno también advertido en los procesos de *feedback* 360 y/o evaluaciones en general), reflejando una menor confianza recibida por el dependiente a la que cree otorgar el dominante, en general, casi todos creemos ser más confiables y otorgar más confianza al mundo que la que el mundo nos reconoce.

Esto puede parecer solo una curiosidad, sin embargo, a mi juicio, está en la base de los obstáculos que tenemos para construir confianza. La confianza como dinámica humana de comportamiento, salvo psicopatías, es una dinámica de refuerzo, esto quiere decir que opera en la reciprocidad natural. A más confianza otorgada, más confianza recibida. ¿Cuándo se detiene este proceso? Cuando frente a la mayor o nueva confianza otorgada, no se advierte reciprocidad. El proceso se detiene cuando, de alguna forma, se percibe una suerte de límite del nivel de confianza que puede, desea o tiene capacidad de sostener el otro, al no responder a nuevos y adicionales signos de confianza manifiestos hacia él con actos recíprocos. Queda probado e instalado el juicio de que no vale la pena otorgar más confianza, pues sobre ese nivel ya alcanzado se pierde la reciprocidad y en consecuencia uno se expone (tentando al otro a la traición) sin expectativas de progreso para la relación.

## **Las diferentes aristas de la reciprocidad**

Pero el problema es que el juicio de pérdida de reciprocidad puede y, de hecho, tiene muchas fuentes de error. Por una parte, mi impaciencia por la reciprocidad (poca confianza en la confianza de la que no soy consciente) puede provocar un juicio apresurado de que esta ha cesado, en consecuencia, volver atrás en mi comportamiento y detener el proceso de maduración de la semilla de confianza sembrada en el otro, privándome de su fruto. Resultado para mí, el otro no estuvo a la altura; resultado para el otro, yo no soy consistente y tal vez hasta algo manipulador; resultados para la relación, constatación de un límite o detención de su desarrollo.

Mi impaciencia por recibir los frutos de mi siembra oculta un temor y una incertidumbre en la cosecha que se hacen invisibles para mí, pero que son evidentes para el otro e inhibitoras de sus respuestas naturales de reciprocidad, tanto en su intensidad como en su sincronía. Especial daño a la posibilidad de crear confianza en espacios y lugares donde ha escaseado, la produce la impaciencia con aquel que no ha recibido muchos actos de confianza del mundo y, en consecuencia, no los percibe con rapidez y no tiene repertorio de conductas de confianza como respuesta en su memoria a las cuales apelar. Estos obstáculos se manifiestan en una demora en la respuesta recíproca por el desconcierto ante actos externos no conocidos y para los cuales no tiene respuestas disponibles.

Por otra parte, la brecha de autopercepción y percepción de otros sobre mis niveles de confianza es una fuente de roce en el círculo virtuoso de la confianza. Si yo estimo que la confianza que otorgo tiene nivel 100, espero (supongamos que con suficiente paciencia) una reciprocidad de nivel 100. Sin embargo, mi nivel 100 de confianza es percibido por el otro como nivel 80. En consecuencia, según la reciprocidad natural, él me responde correctamente con 80, esto significa para mí, que otorgo consistentemente 100 y recibo 80, es decir, percibo haber llegado al límite de otorgamiento de confianza del otro. En consecuencia, en mí se desincentivan o invalidan nuevos actos de confianza, deteniéndose la dinámica virtuosa de refuerzo.

Generar autoconciencia de esta frecuente brecha es una poderosa fuente de ajustes en las dinámicas de confianza en la relación, pues nos abre al menos tres caminos:

1º Más allá de por qué no perciba los 100 que yo entrego, el otro no ha llegado al

límite de la reciprocidad, pues, de hecho, responde perfectamente a ella devolviéndome los 80 que percibe recibir. “Es decir, la relación en él no está en su límite y, en consecuencia, se justificarían nuevos actos de confianza independientemente de la explicación que podamos hacer de la brecha”.

- 2º ¿Por qué él no percibe el nivel 100 que entrego? ¿Es que hay algunos comportamientos míos de confianza que él no ve? De hecho, a partir de esta pregunta se evidencia otra fuente de error, la inconsciencia recíproca de actos y señales de confianza realizados por el otro, que por tal motivo no se reconocen en la reciprocidad percibida, facilitándose así y en ambos el juicio de no reciprocidad. “Estar más atento o asertivo puede ayudar”.
- 3º Pero también puede surgir otra pregunta: ¿tal vez puede haber algunos comportamientos míos inconscientes de desconfianza y temor que él ve y yo no veo? Como, por ejemplo, mi impaciencia por recibir los frutos de mi siembra. De hecho, en este caso, tales comportamientos de desconfianza generan disonancia, demorando la respuesta espontánea de reciprocidad en el otro a los actos de confianza ya realizados. “Descubrir y eliminar qué comportamientos inconscientes pueden estar invalidando la confianza otorgada directamente reduciría la brecha”. Se advierte, en estos puntos, el poder que tienen “ciertos tipos de conversaciones, en particular las que permiten *feedback*, y la verdadera escucha como espacios naturales para hacer conciencia de actos inconscientes. Desde ellas es posible ver lo que me pasa desapercibido, tomar conciencia de su impacto en la facilitación u obstaculización de la reciprocidad y advertir cómo influyen en la complicación de las dinámicas de confianza.

Hay dos aproximaciones no excluyentes que uno puede tener frente a los comportamientos inconscientes para evitar estas inconsistencias y asegurar que ellos sean una contribución y refuerzo a la relación y a la construcción de confianza:

- Mejorar nuestra conciencia mediante un proceso sistemático y progresivo de autoconciencia y autoconocimiento. Es decir, ensanchar nuestra conciencia.
- Reducir nuestra agenda de intenciones y objetivos ocultos a los otros, que entren en conflicto con sus intereses (los de los otros) o los intereses compartidos declarados explícitamente. Es decir, aumentar nuestra transparencia.

Tomar conciencia de la brecha de confianza autopercepción-percepción externa es un aspecto clave en el proceso que abre las puertas para intervenir la dinámica, adoptar un mayor protagonismo en nuestras relaciones y propiciar conversaciones renovadoras de nuestra voluntad y disposición a invertir y atreverse a confiar. Piensen cómo esto puede aplicarse a todas las relaciones relevantes que sostenemos con otros, en particular, a aquellas asimétricas en que tenemos responsabilidades directivas o de liderazgo, que es donde la brecha es mayor y el impacto, por el carácter menos voluntario de la relación (rehenes), puede ser devastador.

## Conclusión

Después de visualizar una forma de cómo emerge la confianza, intentar una comprensión de su dinámica, especialmente hacia la recuperación, y entender algunas de las causas que podrían explicar nuestro bajo nivel de predisposición a confiar comparado con otros países y culturas, tanto en los contextos sociales o laborales, surgen naturalmente oportunidades de mejora del comportamiento a nivel personal para elevar los niveles de confianza de nuestras relaciones, sean ellas de carácter laboral, familiar o social.

La visualización de mi rol, mis cegueras y mis incompetencias en las dinámicas de interacción, que construyen los niveles automáticos de predisposición, son hechos fundamentales para reinterpretar mi historia, mejorar mis niveles de apertura, cuidar mis estados emocionales, propiciar nuevos tipos de conversación y en nuevos contextos, e incentivar la incorporación de nuevas prácticas en mis relaciones, que expandan mi conciencia de las dinámicas en las que estoy envuelto, favoreciendo la confianza, y me permitan recuperar mi protagonismo en el fenómeno. Sin embargo, esta oportunidad personal, que tiene impacto en las relaciones y redes sociales de la vida privada de cada cual, alcanza una dimensión absolutamente distinta cuando la persona es un líder o un directivo que con sus paradigmas y comportamientos, como lo hemos descrito anteriormente, determina el entorno y los estados emocionales dominantes que caracterizan casi la mitad de la vida en vigilia de sus equipos y colaboradores en edades laboralmente activas. Hacerse cargo del significado que tiene el comportamiento directivo para la vida de sus subalternos, tanto en la calidad de su presente como en las oportunidades para el desarrollo de su futuro, por medio del estímulo de sus capacidades fundamentales para confiar en sí mismo (locus de control en uno) y en las demás personas, es el imperativo ético que el líder moderno debe asumir para responder al desafío de cambiar el mundo hacia una nueva era.

Me asiste la convicción de que la conciencia sobre la relevancia de estos temas y la responsabilidad personal de involucrarse y ser protagonista de los cambios necesarios en nuestras prácticas y hábitos directivos están en aumento. Desde distintas disciplinas o áreas de la academia, desde el mundo de la empresa y de la política, desde los ámbitos sociales y de las redes virtuales surgen inquietudes, iniciativas y propuestas esperanzadoras. Por tal razón, para ayudar a que la confianza sea posible, también es nuestra responsabilidad estar atentos a ellas y sumarse con generosidad y confianza a su desarrollo.



## ***La confianza: pilar del compromiso en la empresa***

Luisa Orlando O.  
Gerenta General de Recursos Humanos  
Grupo Editorial SM

Durante las últimas semanas de noviembre se llevó a cabo en Estados Unidos una conferencia para la "refundación del capitalismo". Estoy convencida de que también debemos revisar el modelo organizacional que actúa en las empresas occidentales. Por ello, en momentos como los presentes, es necesario hablar de transformación y confianza. Hoy en día "cambiar ya no es suficiente, debemos transformarnos". Nos encontramos con un nuevo reto al que debemos saber hacer frente.

Por ello, un simposio sobre la confianza es de enorme interés y relevancia en estos momentos. La confianza se ha situado como el factor y activo principal de una empresa. Ya no vivimos en un mundo empresarial donde nos podemos diferenciar por precio o producto, eso ya terminó en los 90. Hemos entrado de lleno en el mundo del conocimiento. Por esto, afirmo que la principal fuente de competitividad de la empresa es disponer del pleno compromiso de los profesionales y así movilizar su energía creativa y su experiencia. Y la fuente de la que nace este compromiso es la confianza.

Es también importante tratar este tema en el momento de crisis de valor que estamos viviendo, donde la crisis de confianza en el sistema se difunde por tantos abusos y malas prácticas.

Creo que estamos en un momento único de transformación del escenario económico y social: nos va a costar, pero espero que, como toda crisis, se convierta en una excelente oportunidad para reconducir la ética empresarial con un nuevo modelo de empresa socialmente responsable y comprometida con el entorno sobre el que actúa.

En este sentido, yo soy muy afortunada, ya que tengo la tremenda suerte de pertenecer a un Proyecto Empresarial único en el ámbito de la responsabilidad social, el Grupo Editorial SM. A lo largo de esta ponencia, les contaré mi experiencia profesional para comentar juntos casos positivos de gestión de la confianza en el mundo empresarial. Además, en mi experiencia de consultoría anterior tuve ocasión de conocer numerosas empresas, equipos directivos y situaciones empresariales diversas, como compras, fusiones, reorganizaciones, que me han ayudado a reflexionar para preparar esta ponencia.

## Las claves para construir confianza en una empresa

Los casos de empresas excelentes, que tienen un termómetro de confianza con un nivel muy alto, lo consiguen siempre si actúan en tres niveles distintos:

- 1º El primer nivel es el proyecto empresarial, la misión de la empresa, sus valores, lo que aporta y contribuye a la sociedad.
- 2º El segundo nivel es el estilo directivo que rige en la organización.
- 3º El tercer nivel es la arquitectura de la empresa, sus procesos, políticas y sistemas.

¿Por qué son importantes el sentido de misión y los valores en una empresa?

Una de las principales necesidades que tenemos todas las personas para desarrollar la confianza en algo tan complejo como una empresa es la transparencia, la claridad y la coherencia. Cuando formas parte de algo que tú no controlas, necesitas comprender el sentido que tiene tu aportación diaria en esa empresa. En la actualidad, los profesionales no buscan un trabajo, sino un proyecto de desarrollo profesional, por lo que para atraerlos y comprometerlos es fundamental explicitar la misión y los valores de la empresa.

## La importancia de la misión

La misión es la razón de ser o de existir de la empresa, la causa y fin de su actividad. Parte de una visualización, de un objetivo retador y de gran alcance que invita al compromiso de trabajar en ello a todos los que forman parte de la organización. Toda empresa y sistema puede y debe ser generadora de una visión de futuro que permita la construcción de un mundo mejor.

En la medida en que la misión de la empresa invite a sus profesionales a un compromiso con la construcción de un mundo mejor, conseguiremos, además, la fuerza más importante que todos necesitamos, que es el sentido de la trascendencia, tan necesaria en el trabajo y en el mundo actual, que nos inunda de materialismo, que a veces hace que nos sintamos objetos en un mundo con una elevada capacidad de destrucción y de generar basura en distintos niveles, intelectual, ecológico, sanitario... Por ello, dentro de las limitaciones que todos tenemos, creo que es posible dar un paso más y trabajar en todas las empresas con una visión social transformadora del entorno que impacta. Será siempre utópico, pero solo con utopías conseguiremos transformar el mundo. La misión mantiene una vitalidad permanente en el espíritu que la posee. Por ello, siempre es fundamental liderar las empresas como decía el escritor Miguel de Unamuno: "Miremos más que somos padres de nuestro porvenir que no hijos de nuestro pasado".

## La trascendencia de los valores

En la actividad de una organización y en la concreción en el día a día de esa misión es cuando entran en juego los valores de la empresa. Como decía Walt Disney: "No es difícil tomar decisiones cuando sabes cuáles son tus valores". Por ello, es fundamental definirlos, ya que son los principios y límites éticos de acción que regulan el comportamiento indivi-



dual y grupal para conseguir los objetivos de forma armónica y coherente con la misión de la organización.

Por lo tanto, la primera conclusión es que toda organización debe tener claramente explicitada su misión y valores para desarrollar su proyecto empresarial. Es el marco que debe alinear a todos los profesionales de la empresa con un objetivo claro de contribución social. La empresa es un sistema formado por personas para generar un mayor valor al accionista, pero este lo debe compartir contribuyendo con su actividad en el desarrollo del entorno sobre el que impacta. Este compartir será un nuevo generador de mayor compromiso y, por lo tanto, de beneficios para la empresa.

En este sentido, sé que varias empresas, entre ellas SM, hemos trabajado muy fuerte en la comunicación de los valores en distintos momentos y en reforzar su importancia a través de los procesos de evaluación. Así, hemos organizado eventos de comunicación con toda la plantilla en todas las empresas del Grupo y procesos de reflexión participativa sobre lo que significan los valores en acción. También, fomentamos su interiorización a través de concursos, programas formativos, que nos permitan garantizar que todos los profesionales conocen lo que significan los valores y están comprometidos para desarrollarlos en su actividad profesional. Pero, sobre todo, nuestro modelo de evaluación "Ser más" está basado, también, en nuestros valores, de forma que todos los profesionales en todas las empresas son evaluados y tienen planes de desarrollo focalizados en los valores. Esto permite dar coherencia, que es fundamental para tener confianza en una organización. El objetivo es que todos nos sintamos partícipes en el desarrollo de lo que somos como empresa, los valores no son solo una bonita declaración de principios, sino una realidad que se concreta en nuestra actividad de cada día. Como decía Mahatma Gandhi: "Crear en algo y no vivirlo es deshonesto".

## **El estilo directivo**

La segunda clave es la confianza de la dirección en sus profesionales. Si queremos que los profesionales trabajen con confianza en la organización, es absolutamente necesario que ellos la reciban con claridad desde la dirección. Un estilo de dirección que confía, es un estilo de directivo que establece procesos participativos: pregunta, escucha, conversa, reflexiona, delega... Para ello, desarrolla procesos de dirección, toma de decisiones y comunicación, que impulsan este diálogo permanente que es el aceite necesario en toda organización que desea desarrollar la confianza en sus profesionales.

Los estudios nos indican que la primera causa por la que un buen profesional abandona una empresa no es el salario, sino que es su jefe. Desgraciadamente, falta mucha formación en este ámbito. Nos formamos para ser grandes técnicos y, sin embargo, cuando asumimos puestos de gran responsabilidad e impacto, la mayoría lo realiza de forma intuitiva o por lo que han observado en sus directores, quienes no son siempre el mejor modelo.

Por ello, si queremos desarrollar la confianza en la organización, la formación y acompañamiento en el liderazgo es fundamental. Necesitamos líderes que sepan transmitir y contagiar la pasión por el proyecto y misión de la organización, y que sean ejemplo de los valores que conforman la identidad de la empresa. Sabemos que nadie es perfecto, los pro-

fesionales no esperan un jefe perfecto, pero sí piden coherencia, humildad y transparencia en sus directores. La mayor fuente de motivación y compromiso de un equipo es tener un líder que destaca por su integridad y buen ejemplo. A todos nos inspiran y motivan los buenos ejemplos de las personas que practican lo que enseñan.

Por último, un líder nunca conseguirá generar confianza en los demás si no confía en sí mismo. La confianza nunca viene dada de fuera; por ello, para desarrollar una buena autoestima el líder deberá:

- Tener un conocimiento profundo de sí mismo y de los cambios que experimenta con las distintas experiencias y el transcurrir del tiempo.
- Vivir activamente, con compromiso: opinando, eligiendo, escogiendo, significándonos.
- Valorar y agradecer sus capacidades y las oportunidades que le ofrece la vida.
- Saber ser realista, aceptando sus limitaciones.
- Afrontar retos y riesgos con prudencia y sensatez.
- Iniciar y desarrollar relaciones de calidad, donde la comunicación abierta, positiva y sincera sea una constante.
- Dejar fluir la vida, no pretender controlar todo.
- Ser naturales, sin máscaras ni disfraces

Todo esto es lo que nos permite crecer en confianza con los profesionales. Cuando la ofrecemos así, la recibimos doblemente de ellos y este es el mejor dividendo que puede tener la empresa, ya que la confianza en la empresa es el principal generador de sus buenos resultados. En este sentido, el acróstico de la palabra *leaders*, en inglés, nos indica las claves para promover un liderazgo que fomente la confianza en la organización:

- Liderazgo, tener visión, crear un sueño y compartirlo con el equipo para hacerlo realidad.
- Emocional, ser capaz de crear un vínculo emocional y gestionarlo.
- *Awareness*, conciencia, experiencia trascendente personal.
- *Doing*, hacer, tener un plan, fijar plazos y cumplirlos.
- *Empowerment*, estimular las capacidades del equipo y ofrecerles autoconfianza.
- Responsabilidad, predicar con el ejemplo, asumir riesgos tras analizar su impacto.
- Sincronicidad, estar en el lugar justo y abierto a las "casualidades".

En resumen, la segunda conclusión importante es que necesitamos organizaciones lideradas por un equipo directivo íntegro, con un alto nivel de confianza en sí mismo, que lidere con el ejemplo y promueva la participación y el compromiso de los profesionales en el desarrollo de la misión, valores y objetivos de la empresa. Si lo hacemos así, conseguiremos que el caudal de confianza en la empresa sea amplio y, a pesar de los obstáculos que siempre se encuentran en el día, siga fluyendo en la organización.

## **La arquitectura de una empresa**

En este punto, de facilitar que fluya el caudal de la confianza en la organización, es fundamental el trabajo de arquitectura de la organización. No es coherente verbalizar que en una empresa se tiene un alto grado de confianza en los profesionales si luego la estructura que tiene es totalmente piramidal y todas las decisiones deben ser tomadas por una persona. En estos casos, entramos en ese doble lenguaje que corrompe la confianza en la empresa, ya que el discurso oficial no coincide con la realidad y esto genera una gran crispación en los profesionales por la falta de coherencia.

En el caso de SM, optamos por un cambio importante organizativo, que fomenta el trabajo en red de interdependencia de los equipos de trabajo que están alineados por un objetivo común. Fomentamos que distintas funciones trabajen juntas en la búsqueda de la mejor propuesta educativa para el mercado al que se dirigen. De forma que editores, diseñadores, marketing y área comercial trabajan en equipo con un objetivo común. Con ello, tratamos de desarrollar la confianza y no la defensa o lucha de poder tan habitual en las empresas y que tantas ineficiencias y pérdidas de energía genera.

Por ello, si decimos que queremos una organización que genere confianza, debemos mirar bien nuestra estructura y procesos organizativos, y analizar si realmente la fomentan o, al contrario, la bloquean.

Tercera clave, entonces: ser arquitectos de una organización que fomente la confianza. Y, por tanto, de una organización orientada a resultados que fomenten el liderazgo compartido, que reconozca la interdependencia, impulse el trabajo en equipo y desarrolle la transparencia.

## **La fragilidad de la confianza**

La confianza es, además, un intangible muy sensible, tanto, que con muy poco puede desaparecer de un día para otro y nos puede costar años recuperarla. Empresas como Enron y Arthur Andersen perdieron todo su capital de confianza de un día para otro y tuvieron que cerrar. Arthur Andersen, la organización estrella en confianza, auditora de las mayores corporaciones, se desploma y desaparece. Un error importante con un cliente puede hacer quebrar a toda una organización mundial.

Por ello, el capital confianza es muy sensible y debe ser una prioridad de todo el equipo directivo cuidarlo con la máxima atención.

En este sentido, las políticas de la empresa son el momento de la verdad, cuando la misión y los valores toman vida en la empresa. La ética profesional cobra su máximo exponente en las políticas que desarrolla la empresa con su personal, proveedores y clientes. Por esto, es fundamental tener una auditoría reflexiva interna que las confronte periódicamente con nuestra misión y valores. ¿Por qué? La tendencia es a la desviación negativa, ya que produce normalmente mejores resultados a corto plazo, pero pone en peligro la credibilidad

para el futuro. Estos beneficios a corto plazo, a cuenta de ir en contra de nuestro propósito y valores, son los enemigos de la confianza en la empresa.

La mirada en el corto plazo, con un afán de beneficios cueste lo que cueste, es lo que nos ha contribuido a la terrible crisis financiera que estamos viviendo en estos momentos. La búsqueda insaciable de beneficios a corto plazo con cargo al capital confianza, tras tanto abuso ha roto y quebrado la confianza en el sistema económico mundial. Tener confianza en la empresa no significa anarquía, sino establecer con claridad procesos y políticas supervisando cualquier desviación para su corrección inmediata. De ahí la tremenda necesidad de profesionalización que tienen todas las empresas para ser un buen entorno de confianza.

En el ámbito de los recursos humanos, la política retributiva es una de las más críticas para construir confianza en la empresa. Es crítico trabajar la retribución desde la equidad interna y externa y, a la vez, velar por su cumplimiento a través de la fijación de criterios. Las decisiones que no son fundamentadas en este ámbito, sino que son tomadas a base de relaciones, amistad, favores, se convierten en los peores enemigos de la confianza en la empresa. Otro aspecto fundamental es la distancia retributiva entre el nivel directivo y el personal medio cualificado en la empresa. No se comprenden factores multiplicadores de 100 veces el salario medio. ¿Cuál es la magia que aporta ese directivo al negocio para que su tiempo tenga un valor tan superior? ¿Es creíble? Además, parte de la crisis actual es consecuencia de las políticas retributivas que favorecían resultados en el corto plazo a través de bonos millonarios. Es demasiado tentador y algunas personas con falta de ética pueden generar entornos muy pervertidos para conseguir su premio al final del año.

En este sentido, creo que la crisis va a ser positiva, ya que nos va a permitir ordenar estas malas prácticas y realmente premiar los buenos resultados de una gestión en el mediano plazo, que es cuando de verdad se puede valorar. Esto también puede ayudar a generar un clima de menor tensión y estrés, ya que la locura por los resultados a corto plazo ha llevado a dinámicas de trabajo inhumanas, en dedicación de horas y esfuerzo, para conseguir las metas propuestas que, en muchos casos, tampoco eran alcanzables. Por ello, para desarrollar un clima de confianza es fundamental trabajar en el marco de la fijación de objetivos coherentes con la misión y valores de la empresa. Solo así conseguiremos desarrollar las políticas necesarias para acompañar a los profesionales en la consecución de sus retos.

## **Comunicación y conciliación, factores fundamentales de la confianza**

La comunicación es otra política fundamental en la construcción de confianza en la empresa. Más todavía en situaciones de crisis. La credibilidad es el activo más sensible de cualquier directivo, cuesta mucho ganarla pero se pierde en cuestión de segundos. Por ello, es fundamental trabajar en la empresa desde una política de transparencia en la comunicación, afrontando la realidad por difícil que esta sea y transmitiendo los criterios que se van a seguir en las distintas medidas que se pondrán en marcha.

Saber reconocer los errores es otro factor fundamental, ya que no somos perfectos, por lo que tratar de esconder nuestras debilidades es realmente absurdo. Su reconocimiento es siempre una fuente de fortaleza para el directivo y la organización que representa. Este reconocimiento debe ir acompañado de las medidas correctoras necesarias para no volver a

tropezar con la misma piedra. Una buena política de comunicación implica que los profesionales de la empresa se sientan bien informados sobre la evolución de la empresa, cambios y acontecimientos; y que, además, dispongan de reuniones de equipo periódicas con su director e individuales con su jefe directo para analizar su evolución profesional.

Con esta finalidad, el sistema de evaluación y desarrollo de la empresa es un elemento crucial. Hablar de confianza y buscar siempre el talento fuera de la empresa es una contradicción. Si realmente confías en tu equipo, este será la principal cantera de futuras posiciones de mayor responsabilidad. Un buen sistema de evaluación y desarrollo debe facilitar la puesta en práctica de planes individuales que establezcan los objetivos que el profesional debe alcanzar para crecer en la organización. Queremos y buscamos crecimiento en los resultados de la empresa, pero para conseguirlos debemos impulsar el desarrollo de nuestros equipos, que así darán un mayor valor al negocio y, como consecuencia, creceremos todos. Este es el círculo virtuoso que una buena empresa debe alcanzar.

Por último, aunque no menos importante, está la política de beneficios sociales, que es un ámbito donde la empresa tiene una palabra concreta en lo que significa su compromiso y responsabilidad social con sus trabajadores. En este sentido, el cuidado de las políticas de igualdad, maternidad, salud y otros beneficios es el momento de la verdad, en la que los profesionales traducen a lo concreto la cultura y valores de la organización. No podemos decir que cuidamos la igualdad si el género es un criterio para la promoción o si en el nivel directivo no tenemos una buena representación de la distribución de la plantilla o si vivimos como problema un embarazo o si la solicitud de una jornada reducida conlleva a una negociación de salida... Es fundamental analizar bien cómo trabajamos en este ámbito y desarrollar buenas políticas de igualdad y conciliación, que finalmente dan los mejores resultados cuando disponemos de un buen equipo de profesionales en la organización. Lo puedo afirmar, ya que en el Grupo SM somos líderes en el ámbito de la conciliación y esto ha ayudado a mejorar la retención de los profesionales y, como consecuencia, a mejorar los resultados empresariales.

Las matemáticas funcionan con el factor confianza, que siempre tiene un impacto multiplicador en el resultado. Por ello, una de las principales responsabilidades del Comité de Dirección de una empresa es invertir bien en la definición de las políticas y en defender los criterios que velan por su cumplimiento para que no se erosione el activo más preciado de una organización que aspira al liderazgo y excelencia empresarial.

En resumen, una buena gestión de la confianza nos va a dar siempre los mejores dividendos empresariales en:

1. Resultados, liderazgo e innovación.
2. Compromiso de los profesionales.
3. Atracción y fidelización del talento.

Ya para terminar, dado que vengo del sector editorial, me gustaría contarles un cuento cuya principal moraleja está alineada con el anterior simposio: aspiremos a lo imposible, soñemos con las estrellas y disfrutemos en el camino que nos invita a nuevos aprendizajes que fortalecen nuestra confianza, que es, también, el principal valor y activo que tenemos todas las personas.

## **El niño y el árbol**

*Esta historia pasó hace muchos, muchos años, en un pequeño pueblo de leñadores perdido en tierras lejanas.*

*En esta comunidad, cada año se celebraba un carnaval, y la atracción más importante era una competición en la que los hombres más fuertes de la comarca trataban de arrojar una piedra sobre el gran árbol que se encontraba a la entrada (¿o quizás era la salida?) del pueblo.*

*Durante ese día, la gente se divertía, bailaba, cantaba, jugaba, comía y bebía. Al caer la tarde, todos se reunían frente al gran árbol, un roble centenario de inmenso tronco y profundas raíces, larguísimas ramas y una altura tal que era casi imposible ver su copa. El juez se situaba en el techo de una construcción cercana y desde allí observaba el desarrollo de la prueba.*

*Los hombres se reunían y, de acuerdo con la tradición, tomaban una piedra del tamaño de una naranja madura. Uno tras otro, arrojaban la piedra... Pero nadie lograba ni siquiera acercarse a la punta del árbol.*

*Transcurrieron varias horas y ninguno de los lanzamientos había superado el árbol. Era como un mito: desde que se tenía memoria, nadie lo había conseguido. Muchos empezaban a creer que era una pretensión imposible, y cuanto más se lo decían, más inalcanzable les parecía la tarea.*

*Cuando caía la noche y el carnaval estaba a punto de terminar, un niño de unos once años se acercó al gran árbol y pidió que le permitieran arrojar una piedra. Algunos de los hombres se rieron del muchacho, otros lo tomaron como una afrenta (¿cómo se atrevía un niño a pedir la oportunidad de hacer cosas de adultos!) y otros, la mayoría, no le dieron importancia y pensaron que no le hacía ningún daño a nadie.*

*Afortunadamente, en el último grupo se encontraba el juez del concurso, que no vio motivo para no acceder a la petición del chico. El niño tomó la piedra, que era mucho más grande que su mano, y, cogiendo impulso, la lanzó.*

*Ante el asombro de los presentes, la piedra superó el árbol. Tras unos instantes de silencio y estupor, muchos corrieron hacia el niño para felicitarle y vitorearle, preguntándose cómo era posible semejante prodigio. Unos suponían que el muchacho era de otro mundo o un enviado de los dioses, otros aseguraban que había truco, que quizás alguien los había hechizado o hipnotizado, y nada de lo que habían visto era real. Cuando el grupo de curiosos se acercó a él, algunos le preguntaron:*

*—¿Cómo lo has hecho? Los hombres más fuertes del pueblo no han podido ni rozar la copa... ¿Cómo te las arreglaste para conseguirlo?*

*El niño, contento por toda esta atención, pero no tan emocionado como podría esperarse de alguien que había realizado semejante hazaña, respondió mirando al firmamento:*

*—No estoy seguro. Yo... yo en realidad pretendía derribar aquella estrella. Pero ya veis: solamente logré pasar la piedra por encima del árbol.*





---

## Capítulo V

---

### **Una sociedad más inclusiva es posible y conduce a la confianza**

A través de su experiencia personal, Gabriel Castelli, director de Cáritas Argentina, nos invita a reflexionar y a recordar lo trascendental que es trabajar por una sociedad más inclusiva, y a no conformarnos con la existencia de la pobreza desde una posición pasiva e indiferente. En medio de una crisis económica y de confianza, Gabriel Castelli recoge las enseñanzas que le brindó su experiencia en el mundo empresarial y su participación actual en Cáritas Argentina con el fin de intentar trazar un camino hacia una sociedad más inclusiva.



## ***Una sociedad más inclusiva es posible***

Gabriel Castelli L.  
Director Cáritas Argentina

Nunca más acertado el tema del foro, en medio de una de las peores crisis de confianza que afecta a la casi totalidad de los países del mundo.

Los países no sobreviven sin un mínimo de confianza. La pregunta que podríamos hacernos es qué fue lo que desató esta crisis que tiene tanto impacto a nivel globalizado. Dentro de 20 años se escribirán libros y libros tratando de explicar las causas de este fenómeno del siglo XXI, en que la mayoría de la gente no termina de entender cómo unos créditos para la vivienda en EE.UU. generan una corrida de depósitos en los bancos, la depreciación de la moneda y la baja generalizada de todas las bolsas del mundo.

En la actualidad existen más de 2.000 millones de pobres que viven con menos de dos dólares diarios. Sin embargo, parecería que esto no es crisis. Nuestros países en Latinoamérica tienen niveles escandalosos de pobreza y exclusión, y sin embargo no se toma la decisión concreta de implementar políticas sociales inclusivas para el largo plazo.

Recientemente leí un estudio que decía que con los fondos aportados por el Tesoro para asistir a los bancos se podría eliminar el hambre de 900 millones de personas por los próximos 20 años. Cabe preguntarnos, ¿qué nos pasa como sociedad? ¿De verdad creemos que la pobreza es algo con lo que deberemos convivir desde una posición pasiva e indiferente? ¿Es posible imaginarnos un mundo más equitativo para todos?

Frente a esta crisis, ¿cuál es nuestra primera reacción? Seguramente, todos nos hemos preguntado de qué manera afectará la situación particular de cada uno.

Algunas empresas ajustan sus gastos: congelan presupuestos, establecen despidos o planes de retiro anticipado y reducen, entre otros, los "gastos" de los programas de responsabilidad social justamente en el momento en que más se va a necesitar el compromiso de todos.

¿Cuál les parece que va a ser la reacción de su gente, de sus empleados? ¿Cuánto tiempo les costó edificar una imagen frente a su personal para destruirla en tan solo semanas con el argumento de que "tenemos que asegurar la supervivencia"? Me recuerda mucho el refrán referido a los bancos que dice: "Te dan el paraguas cuando hay sol y te lo sacan cuando llueve".

Con esta pequeña introducción, me gustaría compartir con ustedes mi experiencia personal desde dos ámbitos: primero, desde el mundo empresarial, en donde tuve la posibilidad de actuar durante más de 20 años, y en segundo lugar, desde mi posición actual dentro de una organización como es la Iglesia Católica en Cáritas Argentina.

## El rol de la empresa

Mi historia personal siempre estuvo signada por una marcada preocupación hacia lo social, especialmente por los más desprotegidos. Me formé con los Marianistas, en Buenos Aires, y de ellos aprendí el sentido profundo del compromiso evangélico, la necesidad de encarnar la fe en la vida de todos los días.

Estudié Administración de Empresas y pude también estudiar en el exterior. Durante más de 15 años fui director financiero de varias entidades bancarias. Para quienes conocen algo de nuestra historia económico–político–social, les puedo asegurar que no fue nada fácil. Debo decir que soy un privilegiado, que a los ojos del mundo podría decirse que fui un “profesional exitoso”; sin embargo, siempre sentí ese llamado interior a no conformarme, a no mirar solo desde mi realidad. A lo largo de esos años participé en muchas actividades vinculadas con lo social, que me ayudaron a percibir cómo la desigualdad crecía alrededor de diferentes modelos económicos, que fracasaban de manera sistemática. Puedo asegurarles que estas actividades fueron para mí un verdadero cable a tierra.

Sin embargo, no reniego de todos esos años; al contrario, creo que volvería a hacer exactamente lo mismo. Me sirvieron muchísimo para aprender, entre otras cosas, que las organizaciones están formadas por personas como nosotros, que viven en la mayoría de los casos los mismos valores. Así pude desideologizar y entender mejor, desde dentro, la verdadera dinámica empresarial.

Comprendí, también, que están expuestas a muchas presiones, pero que estas casi nunca las obligan a ir en contra de sus creencias más profundas. Que se puede ser consecuente con lo que uno cree y defender los valores éticos, sea cual sea el objeto social de la empresa. Que hay momentos en los que es necesario jugarse y que, en la mayoría de los casos, estas actitudes generan un mayor respeto de los demás. Que uno puede generar un mejor ámbito para la toma de decisiones, como fruto de un proceso de reflexión que no solo contemple lo mejor para la empresa y sus accionistas, sino también para sus empleados y para la comunidad. Que el diálogo franco, abierto y sincero vale mucho más que una orden desde el cargo que se ocupe.

Creo que muchas veces las empresas no toman conciencia de la influencia que tienen en la vida de tantas personas, sobre todo, como generadoras de procesos inclusivos; por ejemplo, a través de sueldos dignos y justos, de políticas de proveedores que aseguren trabajadores en blanco, de campañas de *marketing* que transmitan valores y de una gran cantidad de profesionales deseosos de comprometerse con proyectos más humanos, por citar solo algunos ejemplos.

Cada vez son más las empresas que intentan dar respuesta a qué significa ser socialmente responsables. Las empresas comprometidas con la comunidad de manera madura y

profesional experimentan mejores resultados, mayor identificación de sus empleados y un mejor clima de trabajo interno, entre otras cosas.

## **La teoría del derrame puede salpicar pero no baña a todos por igual**

En estos últimos años quedó demostrado que el crecimiento económico no reduce necesariamente los niveles de pobreza en la misma intensidad, es decir, no es directamente proporcional.

Los estados, en general, no han encontrado fórmulas exitosas que permitan una mejor distribución de la riqueza. La tentación, por parte de las empresas, de adjudicar toda la responsabilidad al Estado, amparados en el hecho de que cumplen con todos los impuestos exigidos, lleva muchas veces a una indiferencia que, a mediano plazo, lo único que logra es que ellas mismas se vean afectadas.

Flagelos, como la violencia juvenil, el abuso infantil, el tráfico de drogas, son cada vez más comunes en nuestras sociedades. Sin embargo, pocas veces nos preguntamos en qué medida no fuimos acaso cómplices silenciosos de que tantos hermanos nuestros hayan perdido la esperanza de un futuro mejor, viviendo en ambientes marginados, presos del alcohol y de las drogas, hacinados en casillas precarias, abandonando tempranamente la escuela, teniendo que soportar el deterioro de la educación y de la salud pública, trabajando en negro, con sueldos miserables, privados de una jubilación justa.

Esta es la otra cara de la pobreza de hoy, la de la exclusión, de la desigualdad de oportunidades, de la pérdida de dignidad, que no se soluciona únicamente con dinero. Lamentablemente, referimos a los pobres según su nivel de ingreso, de acuerdo con la posibilidad o no de acceder a cubrir sus necesidades básicas. En Argentina, hace tres meses, se generó una polémica mediática en torno a si la pobreza había descendido del 27% al 22% o si había ascendido al 32%. O sea, definir si son 8 o 12 los millones de pobres en nuestro país, como si el nudo del problema se redujera a una cuestión simplemente numérica.

Frente a este panorama tan difícil, ¿qué podemos hacer? El primer paso es comprender mejor lo que significa la exclusión, y poder, así, ayudar a tomar conciencia de esta compleja y dolorosa situación social que vive nuestra gente. Lejos de perder la esperanza, creo que estamos ante un momento único, donde cada vez más estos temas forman parte de la agenda pública.

## **Un proceso de transformación**

Volviendo al rol de las empresas, cuando reorientan parte de sus talentos internos y los estimulan a diseñar planes y programas de cara a la comunidad con la misma rigurosidad con la que realizan sus tareas profesionales, el resultado es significativo. Cuando se animan a trabajar articuladamente con otros actores, el impacto que se alcanza es notable. Incluso para aquellas que articulan con el Estado. No hace falta más que convicción y confianza para iniciar un verdadero proceso de transformación.

Seguramente, en Chile pasa lo mismo que en el resto de América Latina. En esta última década han aumentado explosivamente la cantidad de ONG que intentan dar respuesta

a diferentes temáticas y problemas. En consecuencia, ¿cuál es el rol de las organizaciones sociales?

Por mi parte, quiero hablarles de Cáritas, que no es una ONG, sino la misma Iglesia Católica organizada al servicio de los más pobres.

En Argentina, Cáritas es, probablemente, la “marca” con mejor imagen nacional. Está directamente asociada a: compromiso, pobreza, transparencia, seriedad y eficacia. ¿Qué es lo que ha hecho posible que esto sucediera? Obviamente, no hay una única respuesta. Si tuviera que enumerar algunas claves diría lo siguiente:

- Trabajar al servicio de los más necesitados es su principal objetivo.
- Ha entendido como pocos la complejidad de la exclusión.
- Es transparente, rinde cuentas a la sociedad del destino que da a los fondos recibidos.
- La mayoría de quienes trabajan en Cáritas Argentina son voluntarios, pero muchos programas cuentan, además, con profesionales rentados.
- Ha logrado definir su misión de manera precisa.
- Los objetivos y planes de acción son el resultado de lo que proponen las parroquias, o sea, de quienes están trabajando en el terreno, junto a las comunidades más pobres.
- Los equipos diocesanos y parroquiales tienen total autonomía.
- No busca tanto lo cuantitativo sino lo cualitativo a partir de acciones significativas que generen incidencia.
- En los últimos años, de una acción asistencialista ha madurado hacia acciones de asistencia y promoción humana integral.

Con esto no quiero afirmar que está todo hecho, pero sí, ciertamente, que Cáritas es una organización confiable. Las acciones no son puramente voluntaristas, sino, por el contrario, son el resultado de una planificación ordenada, de un trabajo conjunto, fruto de una visión compartida por todos.

## **El sello de Cáritas**

Cáritas ha logrado articular muchos programas con empresas que nos exigen profesionalismo y eficacia. Se elaboran informes que no solo describen las acciones realizadas, sino, también, indicadores de impacto social. Adaptamos y consensuamos políticas de intervención en terreno con los mismos donantes. Ayudamos a fortalecer equipos idóneos, promoviendo la formación y la consolidación de estructuras diocesanas. Los talleres de capacitación abarcan temáticas tales como liderazgo, organización, formación de voluntarios, escuelas de ciudadanía, programas de inclusión educativa, autoconstrucción de viviendas y muchas otras iniciativas que hacen compleja la realidad de la que antes les hablaba.

Pero nuestro modo de hacer las cosas desde el Evangelio es un sello distintivo. El excluido es un hermano, es sujeto activo de su transformación. Por eso, articular con las

empresas, con donantes particulares o con el mismo Estado, sin resignar nuestra identidad y nuestro modo de hacer, es probablemente una de nuestras características esenciales.

El Estado es también para nosotros una figura relevante. Sin perder de vista el rol que le compete en la lucha por la inclusión, hemos podido crear vínculos con algunos ministerios, más específicamente con algunos funcionarios con quienes sellamos alianzas que nos permiten impactar de manera mucho más extensa. Remarco el tema de los funcionarios, porque más allá de la visión que tengamos respecto del modo de gobernar, el Estado también se asemeja a lo que antes describía en relación con las empresas. Hay muchísimos funcionarios que trabajan de forma silenciosa, en entornos complejos, faltos de motivaciones, sin un perfil de carrera definido, sin compartir totalmente las políticas de gobierno, con bajos niveles de remuneración, pero, a pesar de todo esto, sienten la firme convicción de trabajar por el bien común.

En algunos casos, auditamos los planes de gobierno de determinados ministerios, en otros, ejecutamos programas propios con fondos públicos o bien colaboramos en el diseño de políticas públicas a nivel nacional y provincial. Es esta confianza, que nace del encuentro personal, la que logra acercarnos para trabajar de manera complementaria.

Frente a la gravedad e intensidad de la problemática argentina, estas acciones pueden parecer insuficientes. De hecho lo son, pero la posibilidad de ser un actor confiable para los ciudadanos, las organizaciones, las empresas y el Estado nos desafía a actuar cada vez más con mayor responsabilidad, buscando ser un factor convocante. Solos no podemos ni queremos. Sabemos que tenemos que trabajar juntos, porque esta es una obligación de todos y no de unos pocos.

Sé que entre ustedes hay muchos estudiantes que, seguramente, estarán pensando lo lejos que están de todo esto. Pero este es el tiempo en que van empezando a consolidar sus valores. Díganle no al individualismo, al "no se puede", al "no te metas" y júéguense por lo que quieran, siendo fieles a sus ideales.

Cuando cada uno de nosotros tome conciencia de que en el largo plazo no me salvo solo sino con los demás, con mis conciudadanos, tal vez estemos dispuestos a dar más de nuestro tiempo, a resignar parte de nuestros ingresos en pos de una sociedad más justa e inclusiva para todos.





---

## Capítulo VI

---

### **La Confianza en Chile hoy es Posible. ¿Cómo y por qué?**

El entonces ministro de Defensa, José Goñi, recorre el proceso evolutivo de la confianza, en el ámbito político-militar, a partir de la transición a la democracia hasta la actualidad. Y a continuación, Carlos Stark, integrante del equipo Posible, otro Chile, profundiza sobre el panorama económico e institucional del país —considerando siempre el rol fundamental de la confianza— para intentar esbozar un nuevo Chile.



# ***La Confianza en Chile hoy es Posible. ¿Cómo y por qué?***

José Goñi C.  
Ministro de Defensa (2007-2008)

Quisiera expresar mis sinceros agradecimientos por la invitación para participar en el simposio denominado Posible, otro Chile que, por segunda vez, organiza el Consejo Superior de la Residencia Universitaria Cardenal Caro centrándolo, este año, en el tema de la confianza. Desde luego, el Consejo ha hecho práctica su convicción al entregarme, en una clara muestra de confianza hacia mi persona, la responsabilidad de abordar el tema de cierre del simposio con una exposición que se titula "La Confianza en Chile, hoy es Posible. ¿Cómo y por qué?".

Antes de desarrollar el interesante tema propuesto, permítanme advertirles dos cosas previas:

- En primer lugar, esta presentación es la última del programa. Por lo mismo, muchas ideas relacionadas con el sector gubernamental en el que me desenvuelvo, o que se le asocian de alguna forma, habrán sido ya expuestas y es posible, por lo tanto, que algunas cosas les parezcan redundantes.
- Lo segundo es que concentraré mi exposición en uno de los objetivos que se han fijado para este simposio: la identificación, dentro de la dimensión pública del país, de signos de confianza en el Chile actual, y lo haré desde la posición de la Defensa Nacional, con la específica referencia a este sector y a los actores que en él se desenvuelven.

En consecuencia, abordaré tanto los crecientes niveles de confianza que, a partir del regreso de la democracia, nuestra sociedad ha ido desarrollando con respecto a la relación con las Fuerzas Armadas, como los esfuerzos desarrollados para construir confianza mutua con los países vecinos, beneficiosa para la paz y estabilidad de la región.

## **La confianza en la relación civil-militar**

La reinstalación de la democracia en Chile, a partir de marzo de 1990, tenía, entre sus desafíos, uno particularmente difícil: restaurar la confianza entre una parte de la civilidad

y las Fuerzas Armadas para que el proceso de adaptación, tanto de la sociedad como de las instituciones del Estado, a los principios del nuevo régimen de convivencia social y de funcionamiento institucional, conocido como transición, fuera exitoso.

La primera dificultad surgía del propio carácter de la transición. No había ocurrido en Chile ningún fenómeno que condujera a la expulsión del poder de quienes lo detentaban, sino un acto de dejación y entrega de ese poder como resultado de una decisión tomada por el pueblo chileno al serle devuelta su soberanía en octubre de 1988.

Eso significa que el proceso de adaptación del país a un nuevo régimen de convivencia social y de funcionamiento institucional tenía que hacerse con todos... y contra nadie. La justicia, imprescindible, no era una cosa de aplicar represalias contra una categoría de chilenos de distinto signo. La subordinación, necesaria, no era cosa de resistirla por medio de acciones de defensa corporativa.

Conscientes de eso y de la importancia de las Fuerzas Armadas para el país, la Concertación de Partidos por la Democracia, en el gobierno de la República desde marzo de 1990, impulsó una serie de esfuerzos para restaurar las confianzas entre civiles y uniformados. Pronto se instaló la convicción de que solo era posible generar una fluida relación político-militar definiendo un terreno, un espacio profesional, donde el estamento político y las instituciones de las Fuerzas Armadas pudieran converger y vincularse a partir de reglas del juego dictadas por una "motivación compartida: la defensa de la patria".

En el sustrato de la convicción que comento, creo que bien podría encontrarse una idea semejante a la que Edmund Burke identificara como criterio de éxito para cualquier grupo humano:

"Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes".

Extrapolando este acierto de Burke, uno podría decir que si la coalición política a cargo de la transición iba a ser eficaz, entonces se necesitaba traer a una "identidad de propósitos" a las instituciones militares y a esa parte de la civilidad que habían estado en pugna durante largos años. Si ese impulso hacia una concertación de propósitos iba a funcionar, entonces era necesario tender puentes de confianza. Y si la confianza iba a prender, entonces se requería "comunidad de pensamiento, de afectos y de intereses".

Concierto, confianza y comunidad era una trilogía cuya articulación resultaba extraordinariamente sutil, frágil y desafiante.

Mi impresión es que, pese a altibajos, pese a momentos gratos e ingratos, las cosas se han hecho razonablemente bien.

## **La confianza gana terreno**

La capacidad de las autoridades políticas que Chile se ha dado en este tiempo para superar las percepciones negativas sobre la relación político-militar originadas en el período 1973-1990, así como la disposición de los mandos militares de los últimos años para asu-

mir las responsabilidades institucionales de ese período en materia de derechos humanos, han sido decisivas en el éxito de este esfuerzo colectivo.

Gracias a eso se ha podido alcanzar el nivel de concierto que hoy muestran las instituciones políticas y militares del Estado para actuar en bien de los intereses superiores del país, en la positiva evolución de nuestra defensa o en la contribución a la paz y estabilidad internacionales; el nivel de confianza en que hoy se desenvuelve la relación político-militar, expresándose en la integración de las instituciones castrenses en todas aquellas áreas de decisión política donde se definen materias de su competencia, y, en fin, el grado de comunidad que hoy es manifiesto tanto en la vida diaria como cuando una calamidad daña a compatriotas en algún punto de nuestro territorio.

Un escenario, sin duda, beneficioso para los fines que he descrito fue lograr la convergencia político-militar en la perspectiva de que la defensa de la patria no se agota en una hipótesis bélica, sino que se enriquece en las hipótesis de cooperación. Es en la cooperación internacional, uno de los pilares de nuestra política de defensa, donde la "generación de confianzas mutuas" ocupa una posición determinante.

En ese contexto, la participación directa y activa de las Fuerzas Armadas ha sido fundamental en el proceso de trabajo destinado a materializar la gran reforma de la defensa nacional que se viene impulsando por los gobiernos de la Concertación. Hace apenas una semana, este trabajo germinó en la promulgación de dos leyes muy importantes para la política exterior y la defensa de Chile gestionadas por el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet. Me refiero a la ley que norma la participación de tropas chilenas en operaciones internacionales de paz y a la ley que crea la planta de tropa profesional para las Fuerzas Armadas, de especial importancia para el Ejército, que hasta ahora se nutre masivamente de soldados provenientes de la conscripción.

La integración de las instituciones castrenses a los equipos gubernamentales o a las instancias de trabajo establecidas entre el Ejecutivo y el Parlamento en el proceso legislativo, sus razonadas opiniones y la rigurosidad de sus aportes han favorecido el avance de una agenda nutrida y compleja. Este tratamiento participativo de temas tan sensibles como la modernización del Ministerio de Defensa, las modificaciones a las normas de servicio militar, la creación del soldado profesional, la concurrencia de fuerzas a operaciones de paz bajo mandato de las Naciones Unidas, la modificación de la justicia militar o la búsqueda de alternativas para establecer un sistema de financiamiento moderno y adecuado del sector constituyen una prueba clara de la confianza depositada por la conducción política en las Fuerzas Armadas y, recíprocamente, de sus mandos hacia las autoridades de gobierno.

Del mismo modo, la materialización de la responsabilidad social corporativa de las instituciones militares exige no solo entregarles, durante la paz, misiones en apoyo al desarrollo de la sociedad, sino considerar su opinión en la política que se diseña para articular esas acciones en un todo coherente al servicio de la comunidad nacional. Estas acciones en nada desvirtúan la función primordial de las Fuerzas Armadas. Por el contrario, les entregan oportunidades efectivas para compartir vivencias solidarias con el pueblo al que pertenecen y a cuyos intereses superiores se deben.

Todo esto lo valora la sociedad. Les doy un solo dato: la encuesta del Centro de Estudios

de la Realidad Contemporánea de septiembre de 2008 situó a las instituciones castrenses y policiales entre los 7 primeros lugares entre las 16 instituciones nacionales sobre las que consultó.

El favorable cuadro que he descrito, amigas y amigos, no es fruto del azar ni de la improvisación, sino que de un sentimiento común de amor por Chile y del esfuerzo compartido por civiles y militares para materializarlo en actitudes y, sobre todo, en obras.

Por ello, desde el Ministerio de Defensa y como ciudadano, creo oportuno subrayar que hoy disponemos de Fuerzas Armadas que pertenecen a todos los chilenos, entregadas de lleno a sus funciones profesionales y activas también en el desarrollo nacional, absolutamente integradas a la sociedad, respetadas en el extranjero y, lo más importante, estimuladas principalmente por su deber de colaborar al bien de Chile mediante su decisiva contribución a la defensa del país.

## **La paz externa y la confianza mutua**

Tratándose de la paz exterior, el concepto de confianza de Laurence Cornu es elocuente:

“La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro”.

Yo agregaría: es una hipótesis sobre la conducta positiva, amistosa, fraternal del otro.

Si aceptamos el concepto, entonces resulta claro que, en un estado democrático como el nuestro, la confianza como sustento de la paz exterior contiene un desafío permanente para las autoridades en las que la ciudadanía ha depositado la responsabilidad de conducir al país en un contexto caracterizado por la coexistencia de rivalidad y cooperación.

Chile es un país de evidente vocación de paz. Con esa vocación actúa en el plano internacional y esa vocación es la que declara en documentos públicos del Estado. En un contexto internacional como el señalado, esta vocación no es fácil de sostener y, sin embargo, es la que ha primado en el devenir nacional después de las conocidas contiendas bélicas en que nos vimos inmersos durante el siglo XIX.

A partir de entonces, las distintas generaciones han podido convivir en el concierto internacional de naciones en un ambiente donde nuestro país ha privilegiado el uso de la razón por sobre la posibilidad del empleo de la fuerza como medio extremo de solución de conflictos externos. Estamos integrados en la comunidad de naciones, adherimos plenamente a los estatutos que rigen las relaciones de los pueblos y participamos de variadas iniciativas destinadas a fortalecer la paz en el mundo.

Muestra palpable de todo eso es que no nos hemos involucrado en enfrentamientos bélicos durante más de cien años, no obstante las crisis vecinales de la década de los 70 del siglo pasado. Si bien estas crisis no derivaron en la guerra por distintas razones, entre ellas la vocación chilena por la paz, en ciertas ocasiones nos llevaron al borde del empleo de las armas como mecanismo para dirimir las disputas que ellas expresaban.

## El conflicto con Argentina

Nadie, en la madrugada de un 22 de diciembre de 1978, durante el desarrollo de la aguda crisis que vivimos con Argentina hace tres décadas, podía presagiar que imperaría la cordura frente a una colisión de las fuerzas militares que parecía ya inevitable. Ese día, las hostilidades estuvieron a horas de desencadenarse en nuestro mar austral.

Chile enfrentaba en ese momento un desafío imposible para mantener la paz como condición de una solución al conflicto con Argentina.

La madrugada de ese día, la flota trasandina comenzó a navegar con rumbo al sur. La escuadra chilena dejó sus fondeaderos de guerra para oponérsele y resguardar nuestra soberanía territorial. A lo largo de la frontera, se activaron los sistemas de defensa terrestre y, después de largos meses de incertidumbre, en el silencio de las trincheras se presentía que el enfrentamiento sería una realidad. Los aviones de combate de la fuerza aérea se ubicaron en sus bases de redespiegue y se alistaban para despegar.

Nada, entonces, parecía capaz de detener la posibilidad de un enfrentamiento bélico y el desencadenamiento de efectos siempre desastrosos —incluso para el vencedor— de una guerra cuyo comienzo estaba próximo, pero cuyo término no tenía un límite prefijado.

Sin embargo, la flota argentina, después de un largo andar de sus buques, desvió su rumbo y no ingresó al mar chileno. Para bien de ambos países, quedó atrás el peligro de la batalla naval. El preciado valor de la paz había triunfado.

No puede desconocerse que los recelos entre los contendientes se prolongaron en el tiempo y que no fue posible sino hasta 1984, seis años después y, sin duda, en virtud de la sabia intervención de su santidad el Papa Juan Pablo II, concordar un tratado de paz y amistad entre Chile y Argentina. A partir de entonces, se continuó avanzando decisivamente por el camino de las soluciones efectivas al diferendo limítrofe y del reencuentro entre ambos pueblos, destacando en esta tarea la contribución de las Fuerzas Armadas para conseguirlo.

De lo imposible se pasó a lo posible. El paulatino pero continuo proceso de construcción de confianza permitió hacer realidad aquello que se inscribió en el credo de lo posible surgido en la primera versión de este simposio el año pasado bajo el lema de “Crear y crear lo posible”:

“Creemos y esperamos que paz y bien se pueden convertir en el saludo de cada mañana y de cada atardecer de los hombres y mujeres de buena voluntad”.

En diciembre se cumplen tres décadas de aquel crucial instante inscrito en la historia compartida entre Chile y Argentina. En ese contexto de rememoración histórica, los gobiernos de los dos países programaron una serie de actividades con el objeto de conmemorar estos 30 años del triunfo de la paz. Esta paz se ha consolidado en el tiempo gracias a la decidida voluntad política de chilenos y argentinos de poner en práctica, entre otras iniciativas, una serie de eficientes medidas de confianza mutua. En cierto sentido, ellas encarnan hoy el ideario que Simón Bolívar legó a las nacientes naciones de América Latina:

“La confianza ha de darnos la paz. No basta la buena fe, es preciso mostrarla”.

## La confianza construye paz

Chile ha impreso estas mismas premisas en las iniciativas que impulsa para ampliar las medidas de confianza mutua con los otros países vecinos y en la región. En efecto, hemos respaldado activamente las conferencias de la Organización de Estados Americanos realizadas en 1995 y 1999 sobre esta materia; de la Declaración de Santiago, que el 2002 dio paso a la formulación de un renovado inventario de medidas de confianza mutua, y de las permanentes reuniones de expertos en comisiones bilaterales y multilaterales dedicadas a temas de seguridad y defensa en pro de la paz.

Nuestro interés, tal como se señala en el Libro de la Defensa Nacional de 2002, se ha fundamentado en:

“La voluntad de hacer transparentes las intenciones y las capacidades, y la voluntad de reducir la percepción de amenaza mutua mediante iniciativas de facilitación del desarrollo en zonas fronterizas, medidas de confianza mutua y acuerdos de control de armamentos”.

Sería largo exponer el detalle de las acciones políticas y militares desarrolladas en esa perspectiva, y de los efectos favorables de tales acciones para garantizar la seguridad externa del país. Solo quisiera mencionar la creación de los mecanismos para la cooperación en seguridad y defensa con Perú y Argentina, que han permitido disponer de verdaderos procesos de transparencia bilateral y contar con instancias formales de fomento de las medidas de confianza mutua, y la participación de las Fuerzas Armadas en ejercicios combinados, donde el secreto y la reserva sobre las correspondientes capacidades de combate se reemplazan por una limpia competencia profesional fundamentada en la franqueza, dentro de un ambiente de camaradería impensado hace algunos años.

En lo particular, no podría dejar de destacar la conformación, con Argentina, de la Fuerza de Paz “Cruz del Sur”, unidad que, sobre la base de medios terrestres, navales y aéreos de los dos países, se encontrará en condiciones de ser empleada conjuntamente en operaciones de paz de las Naciones Unidas a partir de principios de 2009. Esta es una clara muestra de la confianza que se ha establecido no solo a nivel político entre los dos países, sino entre sus respectivas Fuerzas Armadas, pese a que la naturaleza de sus funciones las destina a la defensa de la patria. Se abren paso nuevas formas de entender la hermandad entre nosotros, nuevas formas de asumir la cooperación, nuevas formas de contribuir a la seguridad de cada país en un mundo global.

Finalmente, con Bolivia, pese a no existir relaciones diplomáticas, los ministerios de Defensa hemos impulsado una serie de actividades de carácter técnico que, además de constituir muestras de confianza mutua, han contribuido al desarrollo de un número importante de actividades para acercar a las instituciones armadas. Estas iniciativas tienen, indudablemente, un favorable efecto en la búsqueda de vías de fortalecimiento de los lazos más amplios con ese país.

En todas las acciones previamente descritas, la participación de nuestras Fuerzas Armadas ocupa una posición de importancia, signo evidente de la confianza del Estado hacia esas instituciones. Se las reconoce, se las entiende como herramientas cuya contribución ha sido significativa para asegurar un escenario de paz y estabilidad vecinal que beneficia no solo el desarrollo de Chile, sino de la región.



## **A modo de conclusión**

He querido mostrar, de manera concreta, que en la dimensión pública de Chile, y específicamente en el sector defensa, la confianza no solo es posible, sino que se transforma en una condición efectiva para que se expresen adecuadas relaciones entre civiles y militares, imprescindibles en una sociedad que desea avanzar, en medio de los desafíos de la modernidad, hacia el logro del bien común. Del mismo modo, la confianza se constituye en una ventaja para mejorar la seguridad externa del país, creando, entre otras dimensiones, condiciones de respeto mutuo con nuestros vecinos.

El concepto de que la confianza es una hipótesis sobre la conducta del otro tiene su réplica en la certidumbre acerca de las propias capacidades y habilidades para desarrollar relaciones fructíferas, adecuadas, en un mundo donde la disposición a evitar conflictos debe conjugarse con el propósito de evitar impactos indeseados en los intereses propios. Creo que esto es lo que hemos demostrado en nuestra historia reciente. La sabiduría para llevar a la práctica el compromiso con lo posible formulado en vuestro primer simposio:

“Sumarse a los que de noche y de día, en los momentos importantes de sus vidas y de sus pueblos, se comprometen con lo posible y luchan por terminar con lo imposible”.

Ese compromiso forma parte de la conducta permanente del sector de la defensa en Chile. Descubrimos así una significativa coincidencia con el sentido y el esfuerzo del movimiento que sueña por lo posible arraigado en esta Residencia Universitaria Cardenal Caro. Ustedes han hecho de la superación de los imposibles una búsqueda comprometida y constante, resistiéndose a la actitud del “no se puede”. Como lo señala Mauricio Rojas en su Decálogo de lo Posible:

“Muchos se van a oponer y van a decir que no se puede. Frente a esa reacción hay que mantener la convicción y seguir adelante”.

Para cumplir ese principio, la defensa nacional y sus instituciones dependientes —el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea— basan sus acciones en la confianza depositada por el pueblo chileno, quien les confiere el uso legítimo de sus armas en el convencimiento de que, antes de usarlas, se habrán agotado los recursos de la confianza donde se sostiene la paz.



## ***La confianza en la economía y las instituciones. ¿Es posible hoy en Chile?***

Por Carlos Stark R.  
Integrante equipo Posible

Chile es un país de contrastes. Por una parte, aparece como el modelo económico a imitar, al menos por el resto de América Latina. Luego de varias décadas de experimento y conflicto, el retorno a la democracia fue detonante para un salto gigantesco como economía y sociedad. Las estadísticas y los estilos de vida de la población así lo indican. Por otra, subsiste la sensación bastante generalizada de que la situación del país no anda bien o al menos podría ser mucho mejor. Algunos ven el vaso medio lleno, otros medio vacío, muy pocos lo ven lleno y no pocos —por desgracia— lo ven casi vacío.

Según la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP/noviembre-diciembre de 2008), casi el 50% de los encuestados opina que la situación de Chile es mala o muy mala. Las principales preocupaciones son, en ese orden, la seguridad personal, la salud, el desempleo, la educación y la pobreza. Esta sensación de malestar contradice otra de autocontemplación por los éxitos económicos y un curioso afán de protagonismo internacional —no siempre exitoso— en otras actividades como el deporte, la política, las artes, la cultura y hasta los accidentes y catástrofes naturales, donde parece más importante identificar cuántos chilenos estuvieron involucrados, que la crónica de los hechos.

Sin abundar demasiado en las constataciones anteriores, es claro que ningún país puede dar un salto como el que ha dado Chile sin una cuota de incertidumbre, avances y retrocesos, aciertos y errores, esperanza y pesimismo, acuerdos y desacuerdos. A continuación, algunos ejemplos:

- Para tener la moderna red de carreteras, que muchos disfrutaron, se pagó el costo de varios e inexcusables casos de corrupción.
- El intento de solucionar el problema del transporte público en Santiago creó un problema aún mayor.
- La gestión judicial ha mejorado, pero hay quejas porque muchos procesados son liberados o condenados de manera precipitada.

- La educación ha recibido más recursos, pero ahora está desfasada a los requerimientos del país y se dice que hay universidades donde lo más difícil es estacionarse.
- Los indicadores de salud están entre los mejores del mundo, pero son frecuentes las denuncias como la de las “notificaciones” a los enfermos de sida.
- Además de las autopistas, los edificios “inteligentes”, los *malls* y el Transantiago, la transición chilena hacia la modernidad ha implicado también formas criollas de “tropicalización” cultural y comunicacional, donde se dicen y hacen cosas que hace poco tiempo hubieran escandalizado a más de alguno y/o se hubieran mantenido ocultas de la opinión pública.
- El propio modelo económico tiene asignaturas pendientes como la distribución del ingreso, que es una de las peores de la región. Ni el “chorreo” ni las políticas asistenciales han resuelto el problema. A esto se agrega la pobreza de “cuello y corbata”, que no aparece como tal en las estadísticas y que hace a vastos sectores medios (o “medio bajos”) parecer “gatos en carnicería” ante el patrón de vida de los sectores más adinerados.

En este contexto, todos coinciden en que la confianza es clave para generar acuerdos y fortalecer las relaciones entre personas e instituciones, de manera que los avances ya logrados se traduzcan en esperanza, bienestar colectivo y oportunidades efectivas para todos los ciudadanos, más allá de su condición económica, social o étnica.

## Chile, uno de los países que menos confía

Un estudio de opinión para 13 países realizado por la Fundación BBVA (España) ubicó a Chile (junto a México y Turquía) entre los tres países con más bajo nivel de confianza en las personas\*. De cada diez personas, solo cuatro confían en las personas. Según la citada encuesta del CEP, las instituciones con mayor nivel de confianza son los Carabineros (63%), las Fuerzas Armadas (56%) y la Iglesia (50%), en tanto el menor nivel corresponde a los partidos políticos (8%), los tribunales de justicia (17%), el Congreso (20%) y los sindicatos (27%). Más allá de las cifras, llama la atención que las instituciones que, de alguna manera, simbolizan el sistema democrático aparezcan como las menos confiables.

Como casi siempre ocurre, las explicaciones no están en los extremos, sino en una cierta mezcla de factores no siempre fáciles de precisar. Sin la pretensión de llegar a una explicación, intentaremos aportar algunos elementos que posiblemente sean útiles para entender estos contrastes y paradojas y, posiblemente, para plantear algunas salidas. En tal sentido, consideremos dos visiones diferentes, pero no necesariamente excluyentes de la sociedad y su dinámica.

---

\* EE.UU., Dinamarca e Inglaterra fueron los países con más alto nivel de confianza (entre 6 y 7 de cada 10 confían en las personas).

La primera asume que la sociedad tiende naturalmente al equilibrio y la armonía de intereses e interpreta los problemas y desequilibrios como “anomalías” atribuibles, en última instancia, a errores, ignorancia o desinteligencia de los individuos y otros factores “externos” como el Estado. Esta visión asume “la estupidez como teoría de la historia”. La solución a los problemas está en poner gente más capaz de resolverlos y, por lo tanto, esperar a que la sociedad madure hasta estar formada por gente “culto” e “inteligente”.

Esta visión se aleja de la realidad, pues no toma en cuenta el hecho de que la sociedad está compuesta por individuos cuyos intereses son, con frecuencia, contrapuestos. Los intereses de un jubilado no son los mismos que los de un trabajador activo; al primero le afecta la inflación, pero no el desempleo; al segundo, le afecta más el desempleo. Un alza de impuestos afecta más a los contribuyentes, pero favorece a los que dependen de los servicios públicos. Una devaluación del peso afecta negativamente a los importadores, pero favorece a los exportadores.

Ello nos lleva a la segunda visión. En realidad, la sociedad tiende, más bien, al conflicto y, precisamente por ello, requiere combinaciones de consenso e imposición para resolverlos o evitarlos en un marco de relativa estabilidad. Dicho marco se expresa en forma de reglas (normas, reglamentos y leyes o simplemente hábitos, costumbres y tradiciones). Es lo que llamamos la razón de las reglas.

Las reglas son acuerdos sociales que delimitan y circunscriben los conflictos y la vida en sociedad. Las reglas son las instituciones, y las organizaciones son las agrupaciones humanas que se desenvuelven en el marco de dichas reglas. Haciendo una analogía con el fútbol, las instituciones son las reglas del juego y las organizaciones son los equipos, incluyendo también una organización encargada de hacer cumplir las reglas (el arbitraje).

## **La importancia de las instituciones**

El marco institucional constituye la estructura de incentivos en que se desenvuelven las organizaciones, sean estas económicas, políticas o religiosas. El progreso de un país requiere que las instituciones provean normas claras, ampliamente conocidas, coherentes, aplicables a todos, predecibles, creíbles y aceptadas por la mayoría, pero también que las organizaciones sean coherentes con el marco institucional, eficientes y eficaces en el logro de sus objetivos.

Dos instituciones son fundamentales para entender la dinámica de la sociedad moderna: el Estado y el mercado. Las sociedades definen reglas que establecen y regulan las responsabilidades de las organizaciones (empresas) asociadas al mercado y las que corresponden a la discrecionalidad de las organizaciones públicas. Desde esta perspectiva, la relación entre Estado y mercado no debiera responder a pruritos ideológicos, sino a necesidades más bien prácticas.

Cabe destacar, a partir de lo anterior, que el principal factor de progreso es la confianza de la sociedad —expresada en expectativas y certidumbre— en sus instituciones y organizaciones

como mecanismos para evitar y/o resolver conflictos. La confianza, como parte del capital social, permite fortalecer las relaciones entre las personas y la institucionalidad, facilitando el consenso y la confluencia en torno a una visión de país.

El progreso no es un estado estacionario, sino dinámico y casi siempre resulta de la interacción entre el cambio institucional y el cambio organizacional. Si los cambios son muy radicales, las instituciones son sometidas a fuertes tensiones, y pueden sufrir transformaciones parciales o totales. Un ejemplo de cambio institucional (y organizacional) radical es el que sobrevino en Rusia luego del derrumbe del bloque soviético.

Cambio institucional y cambio organizacional son dos términos de una misma ecuación. La modificación de las reglas del juego requiere la adecuación de las organizaciones y, recíprocamente, el desarrollo organizacional puede requerir cambios en las reglas para ser efectivo. Cuando la naturaleza y magnitud de los cambios implica transitar hacia un nuevo modelo de desarrollo, lo normal es que se dé una etapa de transformaciones y conflictos, mientras la sociedad acuerda nuevas reglas del juego y se estructuran las organizaciones para jugarlo.

## **Una etapa de transformaciones**

Esto es, precisamente, lo que ha venido aconteciendo en Chile desde hace más de dos décadas: la transición del modelo de desarrollo hacia adentro, hacia otro más compatible con la dinámica de la globalización y el desarrollo tecnológico. Esto ha requerido profundos cambios en la institucionalidad y las organizaciones públicas y privadas para complementar la evolución de los mercados con un fortalecimiento del rol estratégico y regulador del Estado. Si bien en el nuevo modelo el protagonismo corresponde al mercado, el Estado debe fortalecerse para garantizar las reglas de juego y apoyar el desarrollo de mercados nacionales y externos de manera que el progreso llegue a todos. En dicho contexto no basta con mantener políticas macroeconómicas correctas y equilibrios financieros; es preciso también avanzar en el desarrollo de instituciones y organizaciones cuya interacción redunde en una optimización de la relación costo-beneficio desde una perspectiva social integral.

En otras palabras, no se trata solo de mejorar lo existente, sino de desarrollar una institucionalidad pública cualitativamente distinta a la forjada en el marco del modelo de desarrollo vigente desde mediados del siglo XX. Más que un perfeccionamiento de las reglas del juego, se requiere un cambio en el juego mismo. Ello implica renovar los sistemas de incentivo social y nuevos roles públicos: más estrategia y menos burocracia, más orientación al usuario, más gobierno y menos intervención, más excelencia profesional y menos injerencia política en la gestión pública.

El desafío es muy complejo. Por una parte, el modelo de desarrollo hacia adentro generó instituciones y organizaciones públicas cuyo fuerte arraigo constituye uno de sus méritos, pero obstaculizan el cambio. Por otra, el modelo nunca llegó a funcionar adecuadamente, lo que tiende a facilitar el cambio, pero, a la vez, introduce factores de resistencia e informalidad —muchas veces desconocidos o ignorados por los reformadores—. Otra manera

de visualizar la complejidad se expresa en la falta de consenso respecto de la naturaleza y envergadura, tanto del problema como de los cambios requeridos, muchos de los cuales han sido inducidos por situaciones de crisis y no por una visión estratégica de país.

En tal sentido, la ausencia de una visión país lleva a la persistencia de visiones parciales que oscilan entre los que asumen que liberalizando mercados el problema está resuelto y los que añoran más intervención y control por parte del Estado. A menudo, los cambios responden a necesidades del momento y, por tanto, no alcanzan la profundidad y cobertura que ameritan los desafíos planteados. El aparato público funciona mejor, pero sigue practicando el mismo juego tradicional y, muchas veces, se posterga la solución de los problemas. A modo de ilustración, cabe enunciar algunas situaciones, por desgracia, bastante frecuentes:

- Sectores críticos, como la salud y la educación, aún se debaten entre la estatización y la privatización, realizando cambios de carácter limitado en una u otra dirección, pero sin resolver sustantivamente los principales problemas que aquejan a los usuarios y al país.
- Organismos estatales creados por y para la protección del mercado interno coexisten con otros orientados a promover los mercados externos y la inversión extranjera, persistiendo penurias presupuestarias y problemas de regulación y recursos humanos ya clásicos del gobierno.
- Los mecanismos de regulación creados para las empresas privatizadas aún no han respondido cabalmente al desafío de la profundización de los mercados, de la eficiencia en la asignación de los recursos y de la excelencia y cobertura de los servicios prestados.
- La liberalización de sectores como el transporte y el comercio internacional no ha sido acompañada de una modificación acorde con la misión y la estructura organizacional de los organismos reguladores y de control en dichas áreas.
- Las políticas macroeconómicas y sectoriales rara vez enfatizan la problemática de su viabilidad institucional (y mucho menos, organizacional), considerando las instituciones como un dato pasivo.

Muchos programas de cambio presentan problemas no por estar mal definidos, ni siquiera mal ejecutados, sino porque no eran viables en el marco institucional vigente y tampoco plantearon una estrategia para cambiarlo. Así, no es de extrañar que muchas políticas económicas y sociales queden enredadas en la intrincada maraña del aparato público y luego su fracaso se atribuya a la ineficiencia o mala fe de las autoridades de turno. Ciertamente, aunque buena parte de los problemas es atribuible a errores de personas, no es posible imputar la totalidad de los acontecimientos a esta línea causal, a riesgo de considerar “la estupidez como teoría de la historia”.

## **La disparidad entre los cambios institucionales y organizacionales**

Desde nuestra óptica, el problema está más bien en la disparidad entre cambio institucional y cambio organizacional que, a su vez, obedece a diversos factores más bien estruc-

turales. Chile ha realizado importantes cambios en las reglas del juego (expresados en leyes, reglamentos y políticas), pero las organizaciones —públicas y privadas— no han cambiado al mismo ritmo, manteniendo en muchos casos buena parte de su “cultura” organizacional.

Al respecto, es pertinente considerar tres rasgos de las organizaciones (y, por tanto, de las personas que las conforman) chilenas, tanto públicas como privadas:

1. Son conservadoras (en el sentido de rechazar riesgos).
2. Son autoritarias (en el sentido de verticalidad del mando).
3. Basan el éxito más en el trabajo individual que en el trabajo solidario de equipos (individualismo vs. solidaridad).

El conservadurismo es enemigo del cambio y de la innovación. Ello explica, en buena medida, la dificultad práctica para consolidar la innovación como elemento central de los negocios y actividades económicas y sociales en general, pese a que existe un consenso general en la teoría. Por ejemplo, las empresas de capital de riesgo en Chile no han prosperado porque exigen garantías de tal envergadura que anulan el riesgo y relativizan la posible innovación. Esto se aplica, incluso, a programas públicos que supuestamente deberían asumir el desafío de la innovación de manera más agresiva.

El autoritarismo es un rasgo de la sociedad chilena en su conjunto que, en el caso del Estado, se confunde con el centralismo y que en determinadas circunstancias jugó un rol importante en la conformación institucional del país, como es el caso de la dictadura militar. Sin embargo, el autoritarismo no es un atributo exclusivo de la dictadura, sino un estilo de hacer las cosas y de enfocar las relaciones entre las personas que sustituye consenso por imposición, delegación por concentración de las decisiones y participación por exclusión.

El individualismo también abarca al conjunto de la sociedad, aunque es de más reciente data, ya que se asocia al modelo de economía de mercado. Este introdujo, acertadamente, principios de eficiencia y optimización como criterios base de las decisiones económicas, pero, al mismo tiempo, transformó a los ciudadanos en “sujetos económicos” más cercanos al cálculo de “costos de oportunidad” que al resto de las personas. Las familias ahora son prácticamente empresas donde el valor de la persona humana pasó a segundo plano y lo importante es su función económica. De una economía de mercado, Chile ha pasado a ser una sociedad de mercado, donde todo debe ser expresado en dinero y donde la educación, la salud y hasta muchas manifestaciones religiosas y culturales se han mercantilizado.

El modelo económico de mercado, eje de la sociedad chilena, ha creado riqueza, pero no ha resuelto problemas de desigualdad y concentración, incluso en ocasiones los ha agudizado. La desigualdad y distancia entre ricos y pobres ya fue mencionada y está entre las tres más grandes de América Latina. Para visualizar la concentración baste señalar que las cinco mayores accionistas que cotizan en el mercado de valores controlan el 80% de las acciones de las compañías, y que los accionistas controladores poseen el 68% del poder de voto.



## **Cómo crear confianza**

Para visualizar el problema de confianza en Chile, un buen indicador es la superabundancia de leyes y reglamentos así como la creencia arraigada de que los acuerdos que no se escriben y “notarían” no son respetados. En efecto, pareciera que la solución a los problemas pasa más por prohibirlos que por resolverlos y, en el fondo, es síntoma de una severa desconfianza de “todos contra todos”.

Adelantando un juicio, es posible proponer que el éxito económico, interactuando con el resto de los factores señalados, ha tendido a “licuar” la posibilidad de generar la confianza necesaria para lograr un desarrollo más integral e integrado. Por el contrario, la acumulación de frustraciones y el efecto “demostración” originado por patrones sofisticados de consumo no ayudan a fortalecer la confianza en las personas e instituciones.

Aceptada la pertinencia e importancia de la confianza (como base de las expectativas y la credibilidad), entonces es preciso combatir los factores que conspiran contra ella. Combatir el individualismo para privilegiar la solidaridad. Combatir el autoritarismo para fortalecer la democracia y la participación. Combatir el conservadurismo apoyando la innovación. Combatir la exclusión y la desigualdad económica mediante políticas activas de desarrollo productivo y educación más que con políticas meramente asistenciales o “compensatorias”. Promover el desarrollo de instituciones y organizaciones públicas y privadas más eficientes y eficaces sobre bases de solidaridad, participación y responsabilidad social.

Dicho combate pasa por un cambio cultural profundo de la sociedad chilena, que va mucho más allá de la economía y los modelos neoliberales o estatistas, de los partidos políticos y los políticos, de los empresarios y trabajadores, para incorporar, en síntesis, a toda la sociedad. La tarea no es nada fácil ni inmediata, requiere muchos esfuerzos de mucha gente durante bastante tiempo.

Un paso pequeño, pero en la dirección correcta, es promover, estimular y generar espacios para la difusión, expansión y viabilidad económico-social de experiencias innovadoras de participación, solidaridad y esperanza que contribuyan al nacimiento y desarrollo de la nueva cultura nacional sin importar el sector ni ámbito económico, social o político de donde vengan. Otro Chile es posible, pero hay que construirlo.



---

## Capítulo VII

---

### **¿Qué nos queda del Simposio La Confianza en Chile hoy es Posible?**

A modo de cierre, Mauricio Rojas, integrante del equipo Posible, condensa las reflexiones del simposio en seis conclusiones, que nos ayudarán a ordenar y aclarar lo aprendido en este segundo ciclo de conferencias organizado por Posible, otro Chile.



## ***¿Qué nos queda del Simposio La Confianza en Chile hoy es Posible?***

Por Mauricio Rojas M.  
Integrante equipo Posible

Hemos llegado al último capítulo de este libro y, de alguna forma, con él se puede revivir lo que fue la participación en el II Simposio. Un tiempo de fraternidad, de celebración, de esforzarnos por mirar lo positivo, lo que está naciendo, los signos de esperanza y los testimonios de realidades nuevas y de proponerlo como forma de vida para los hombres y mujeres de nuestro tiempo.

Aún quedan en nuestros corazones los abrazos de reencuentros, el sentirnos parte de una buena noticia que está creciendo y se está expandiendo. Sentimos la alegría de ser convocados a ser apóstoles de los signos de esperanza que pueden ser vistos por aquellos que desarrollan la mirada y el oído para ver y escuchar lo que a muchos les parece invisible e inaudible. De la misma forma en que, durante la inauguración del simposio, se nos presentó la metáfora de la conversación de un religioso con un hombre de campo, en la cual el campesino invitaba a “escuchar” como crecían las cosechas, de esa misma forma, los organizadores de este simposio “escuchamos” los signos vitales de humanización y confianza que están por doquier, pero que a muchos se les hacen invisibles y a algunos otros inexistentes.

Justamente este año nos dedicamos a poner especial atención a lo que ocurre con la confianza en nuestra sociedad. Lo que se dijo y se vivió durante este simposio nos ha llevado al equipo de Posible, otro Chile a las siguientes conclusiones:

### **1. Es posible la confianza en Chile hoy**

Un primer signo, que resultó desconcertante para nosotros, es que a algunos de los que invitamos a hablar de este tema nos dijeron que se les hacía difícil, que les costaba hablar de la confianza desde el enfoque y la metodología de Posible, es decir, desde la apertura a detectar los signos de esperanza que aparecen en nuestro entorno referidos al tema en cuestión. Es decir, les resultaba difícil hablar de lo que no existe. Algunos otros aceptaron nuestra invitación, pero cuando hicieron sus ponencias, ellos mismos nos reconocieron que no habían sido capaces de vencer la tendencia a diagnosticar los aspectos negativos y habían sucumbido a ellos.

Otros lograron “escuchar” como crece la confianza y como, a pesar de que nos quieren hacer creer que ser confiado es un defecto, nuestra sociedad está llena de signos de confianza que están tan presentes que se nos hacen transparentes, al igual como el agua para el pez o el aire para las aves o para nosotros mismos como seres humanos.

## **2. Descubrimos que sin confianza nos moriríamos igual que si nos faltara el aire**

En este sentido, la confianza es un bien ecológico que debemos cuidar, preservar, desarrollar y educar, ya que es completamente necesaria para que nos desarrollemos como seres humanos.

Así como nuestra sociedad va tomando conciencia del cuidado del medio ambiente, del aire, de la naturaleza, nosotros debemos tomar conciencia del cuidado de la confianza en nuestras sociedades, tanto a nivel macro como a nivel micro.

## **3. La vida diaria está llena de signos de confianza**

Salimos a la calle desarmados, suponemos que va a pasar el bus que nos va a transportar, confiamos en que el conductor cumplirá con trasladarnos y llegaremos a nuestro destino. Confiamos en que las personas con las que hemos quedado en reunirnos cumplirán su compromiso y se harán presentes, confiamos en que tendremos con qué alimentarnos y que los que ofrecen productos o servicios, lo harán de la mejor forma posible. Confiamos en que si tengo que ir a un hospital seré atendido por personas que se encargarán de mi sanación, que si voy a un centro educacional, se encargarán de mi educación. Que la vivienda que habito me resguardará, y así suma y sigue.

Es cierto que, a veces, ocurre lo contrario y en esos casos la prensa está atenta a mostrar los abusos, lo que genera, normalmente, reprobación, preocupación e inseguridad. Sin embargo, esto mismo tiene una lectura optimista, ya que quiere decir que la desconfianza es un estado anómalo que genera preocupación y que lo que nos es transparente, nuestro hábitat, es la confianza. Lo preocupante sería que se nos hiciera normal y no nos llamara a escándalo ni saliera en las noticias cuando ocurren faltas a la confianza.

## **4. Remarcar ciertos aprendizajes que nos alejan de la desconfianza y nos acercan a la confianza**

En primer lugar, tomar conciencia de que la confianza está en el cuerpo. Es cierto que también está en nuestra cabeza y en nuestra racionalidad, pero en primer lugar está en nuestro cuerpo. Decía uno de los expositores que se localiza particularmente en la zona abdominal, es decir, en la “guata”. Es importante tomar conciencia de esta característica de la confianza, ya que muchas veces tendemos a racionalizar y a no hacernos cargo de nuestro cuerpo y de las consecuencias que tiene para la educación y las relaciones interpersonales.

Un segundo aprendizaje es que la confianza es un activo fundamental de la estructura social y que es un deber esencial de la autoridad política el de la generación y preservación de la confianza. A semejanza de cómo la autoridad debe cuidar los activos físicos y tangi-

bles, es un deber mayor el cuidar de los activos de confianza en la sociedad. Aquí vemos que hay un espacio por recorrer, ya que todas las autoridades, públicas o privadas, tienen clara responsabilidad de su rol como preservadoras y acrecentadoras de los activos físicos que tienen a su cuidado y si ello no ocurre, existen los procedimientos legales para hacerlas responsables de los deterioros de los bienes que tenían a su cuidado. Debemos avanzar en tomar conciencia que lo mismo ocurre con la confianza como principal aspecto de cohesión de la vida social.

En consecuencia, es una responsabilidad fundamental de toda autoridad el velar por que la confianza en la sociedad se acreciente. Cuando ello no ocurre, el temor se apodera de la vida social y destruye la convivencia.

Durante el simposio, tomamos conciencia de que con el quiebre de la democracia en los años 70 los chilenos vivimos una fuerte experiencia de desconfianza que no pertenece a nuestra tradición histórica y que nos dejó marcados en forma profunda y que aún tiene expresiones que nos afectan. De hecho, en las pocas mediciones que se han realizado, los chilenos aparecemos con altos niveles de desconfianza, lo que constituye un obstáculo para nuestro desarrollo y el mejoramiento de nuestra convivencia. Una tarea como país es trabajar estos temas y superarlos.

Un tercer aprendizaje se refiere a la interpretación popular de que la creación de confianza es un acto continuo en el tiempo y de largo aliento; sin embargo, su destrucción es fácil, pues basta un episodio para que muchas veces se pierda una relación que había tardado años en fraguarse. En efecto, son muchas las personas a las cuales les basta una infidelidad para botar un matrimonio de años, o un incumplimiento para romper una relación comercial establecida. Muchos también creen que para confiar se requiere mucho tiempo.

A la luz de la experiencia del simposio, me parece interesante cuestionar estas interpretaciones, ya que ellas se hallan en la raíz de la autopercepción de desconfianza que tenemos. Tal como se señalaba anteriormente, si somos capaces de ver que la confianza es una actitud que se expresa en casi todos nuestros actos, entonces nos damos cuenta de que no se requiere de largo tiempo para establecer relaciones de confianza; por el contrario, todos los días y en cada momento confiamos en personas que ni siquiera conocemos. Probablemente, nuestra autopercepción sería muy diferente si notáramos que la confianza es la actitud básica desde la cual nos relacionamos con las personas y las cosas desde el primer instante; en consecuencia, resulta falaz la creencia de que para establecer relaciones de confianza se requiere de mucho tiempo. En todo caso, sí es cierto que el tiempo ayuda a acrecentar las relaciones de confianza y también a lo contrario, tener justificadamente juicios de desconfianza.

Adicionalmente, la segunda parte de la creencia popular que estamos analizando también convendría matizarla. La mayoría de las veces las personas son capaces y valoran más el hecho de perdonar y dar por superado un incidente que atenta contra la confianza, ya que la relación que se ha construido permite asumir que la falta contra la confianza no borra toda la relación construida. Por lo tanto, la creencia de que la confianza es como un jarrón que cuando se quiebra, nunca vuelve a ser igual que antes, ya que aunque se vuelva a pegar siempre mantendrá las señas de su ruptura, tampoco nos parece que representa lo que ocurre en nuestra experiencia. De hecho, los que somos padres vivimos habitualmente la

experiencia de seguir confiando en nuestros hijos a pesar de que a veces existan rupturas; también valoramos altamente en la sociedad a las personas que son capaces de perdonar y recomponer relaciones de confianza. Tal vez, si estuviéramos más conscientes de estas experiencias y valoraciones, modificaríamos nuestra autopercepción de desconfianza, dando un paso importante para mejorar nuestra convivencia social.

Creemos que la forma en que se educa y se ejerce la autoridad es funcional a la creencia de que somos desconfiados y, por lo tanto, creemos urgente hacer cambios en estos ámbitos para poder cambiar nuestra percepción.

Un cuarto aprendizaje se refirió a ver las experiencias nuevas de confianza que están surgiendo. En particular, las que se facilitan por la disponibilidad de tecnologías de comunicación que permiten conexiones a nivel planetario y la generación de comunidades virtuales y espacios de colaboración. Ejemplo de esto son los distintos foros en internet, donde existe compañerismo, colaboración y confianza entre personas que pueden estar en distintos extremos del planeta. También Facebook y otras redes sociales han dado un soporte para que se desarrollen reencuentros, foros, campañas, redes de colaboración y una serie de relaciones que fomentan y desarrollan la confianza más allá de las relaciones directas que pueden tener las personas. Este es un cambio radical y que está fuertemente basado en la confianza.

## **5. La confianza es indispensable y es tarea de muchos**

Una constatación adicional fue que el tema de la confianza es un tema relevante y fundamental y que no se agotaba con un simposio, sino que quedaba abierto, y requería seguir siendo reflexionado y puesto con fuerza en la agenda pública, ya que es más importante que muchas otras materias. Sin embargo, habitualmente se trata solo en forma negativa y con el fin consciente o inconsciente de crear desconfianza.

Necesitamos profundizar la reflexión y sumar a muchos más para poder avanzar con fuerza en un cambio de paradigma que nos ayude a vencer la percepción de desconfianza que muchas veces nos invade.

## **6. Se reafirmó una convicción y un método**

Finalmente, un par de ideas sobre nuestro simposio y nuestro movimiento. Seguimos convencidos de que nuestro mayor aporte y nuestra diferencia radica en un potente método de trabajo que se funda en poner más énfasis en lo que nace que en lo que muere, en ser capaces de "perforar el horizonte" para ir más allá de lo que aparece como lo posible, en gozar de los descubrimientos y buscar las innovaciones. Para nosotros las creencias y las convicciones corresponden a aquello, como decía Ortega y Gasset, por lo que merece la pena dar la vida.



El método de Posible, otro Chile está ahí. No es fácil ponerlo en práctica. Sin embargo, es necesario. Cuando lo seguimos partimos de la vida y de lo que está vivo y joven, lo cuidamos y damos nombre, los trasplantamos para que crezca y cobre fuerza, lo transformamos en punto de partida para una etapa nueva de país, de grupo, de institución y así llegamos a apasionarnos con lo nuevo de lo nuevo. Lo nuevo de lo nuevo es lo fecundo y significativo.

Este año fueron muchos más los que se sumaron, no solo presencialmente, sino también a través de una mayor sintonía por los medios de comunicación, y lo que más nos sorprendió fue la receptividad con que periodistas y público en general se situaban frente a esta propuesta. Estas reacciones son un incentivo para seguir trabajando y sumar cada vez más personas a este modo cultural de insertarse en la realidad.

En este sentido, estas líneas no son una conclusión, sino una invitación a motivarse, comprometerse y sumarse a este movimiento de lo Posible.



---

# Decálogo de la confianza

---

Para tener más  
y mejor confianza

- 1. Abrir bien los ojos** para ver dónde y en quién hay confianza y escuchar su voz. Existen personas en cuyo rostro se refleja confianza; hay gestos y expresiones, actitudes y acciones nacidas de la confianza y que están delante de nosotros y tenemos que percibirlas. Es importante sentir la confianza y tener una mirada atenta y preparada para descubrirla. Con frecuencia, la confianza está en nosotros y en nuestro entorno y no lo sabemos. Es importante identificar hoy los signos de confianza que hay en mí, en mi grupo y en Chile.
- 2. Poner la confianza en agenda.** Porque es necesaria y, más aún, indispensable. Es como el aire sano que cuando falta hay contaminación. Debemos considerar urgente que se hable de la confianza y de las exigencias que trae. Que la palabra se repita y la realidad nos interpele. La confianza da para un nuevo modo de gobernar, de educar y de relacionarnos. Poner y exigir confianza es expresar la manera como queremos vivir.
- 3. Dar nombre** a las personas, las expresiones y las prácticas de la confianza; poner título a las hazañas, a los acontecimientos y a las historias de la confianza. Nombrar la confianza, interpelarla, convocarla, evocarla resulta revitalizador para todos. Lo es, también, saber hablar despertando confianza y desterrando la desconfianza. Hay que evitar los dichos que desprecian la confianza: “En la confianza está el peligro” o “ama a todos, confía en pocos”. En cambio, tenemos que hacer elocuente la confianza cotidiana.
- 4. Definir la confianza.** La que está en nuestro cuerpo, en nuestro ADN y en nuestro espíritu y la que tienen que provocar los políticos y educadores, los creyentes y los jóvenes. La que se afirma en uno mismo, en los demás, en las organizaciones, en la sociedad y en los gobiernos. El mundo que nace es ecológico; la confianza es parte del fenómeno de la ecología humana; no se crea ni se destruye, se transforma, y hay que estar atentos a sus nuevas expresiones. No podemos olvidar que la confianza es un buen pensamiento y sentimiento, una buena acción y un compromiso, una tarea diaria y una estructura, una virtud y una fuerza y una gran convicción. Quien confía crea

algo, hace surgir lo que no existe; purifica y endereza lo que está torcido; hace surgir vida nueva. Es un deseo, pero es más que un deseo. Se la describe bien cuando se la pone en contraste con la suspicacia y se la identifica como una opción de vida.

- 5. Generar confianza.** Es la tarea propia de algunas personas que tienen vocación para ello. Ponen confianza donde no existe; borran la desconfianza donde está presente. La siembran, la hacen brotar, la cultivan y convierten en fruto maduro y fecundo. Son artífices de la confianza. Hay, también, instituciones generadoras de confianza. Generar confianza es asegurar buenos resultados en las empresas, amistad en la relación personal, felicidad en el diario vivir. Pero lo sabemos bien, la confianza no es automática ni instintiva; hay que trabajarla.
- 6. Hacer de la confianza el punto de partida de una nueva etapa.** Muchas intuiciones y propuestas de confianza se han quedado en primeros pasos. No se han convertido en camino y en proceso; han sido semilla que nunca llegó a ser brote de flor. Se trata de gestionar un grupo o una empresa o un país desde la confianza y hacer girar todo en función de ella. Este es el activo más valioso de muchas empresas e instituciones.
- 7. Pedir y ofrecer confianza.** Solo puede exigir confianza el que la da. La confianza es uno de los mejores regalos que podemos ofrecer y recibir. Ahora vivimos una crisis de confianza, es poca la oferta y poca la demanda en el mercado de nuestra sociedad. Pero no podemos olvidar que la confianza no se compra, se gana. De todas formas, lo más importante no es tenerla, sino quererla buscar hasta encontrarla.
- 8. Devolver y recuperar la confianza.** La confianza a veces se pierde y uno queda sin ella. Sin embargo, la confianza dañada se puede restaurar; pero con mucha voluntad, generosidad y esfuerzo. Es actitud difícil de alcanzar y fácil de perder. Se necesita acercarse a los que son confiables y capaces de generar confianza. Por supuesto, recuperar la confianza pide mucho; el precio para pasar de la desconfianza a la confianza es alto. Es verdad que la confianza pide un trabajo personal, pero no individualista; no se puede ser confiado en solitario; en una sociedad como la nuestra, en la que todo está en red, también la confianza circula. Más aún, muchas veces para poder subsistir pide importantes cambios sociales y políticos.
- 9. Celebrar la confianza.** Cuando somos desconfiados y negamos la confianza se necesita pedir perdón. Es justo y necesario, también, dar gracias cuando

uno tiene el gran tesoro de la confianza. La confianza es don y tarea. Creer en ella resulta indispensable. Nos toca interceder al Padre bueno para obtener confianza y llegar a globalizarla. Resulta importante ejercitarse en prácticas que generen confianza y lleven a la solidaridad.

**10. Hacer posible la confianza.** Para algunos la confianza, entre gobierno y oposición, en esta sociedad actual, es difícil; difícil lo es también entre empresarios y trabajadores, entre pueblos originarios y Estado, entre hombres y mujeres. Es difícil, pero no imposible: **La Confianza en Chile hoy es Posible.** Se identifica con una de las motivaciones y convicciones más poderosas que nos puede llevar, nada menos, que a cambiar de paradigma en nuestro modo de proceder y de vivir. Frente a las dificultades del momento actual, quienes nos lideran piden confianza más que paciencia y una confianza que está hecha de sabiduría, buen humor y libertad. Para hacerse confiados y confiables necesitamos espacios, talleres, cultura, procesos, cambios estructurales, pedagogía y un proyecto país de la confianza.

Así tendremos algo diferente y la confianza volverá a llenarlo todo y a dar mucha vida. Habremos llegado a atrevernos a confiar y entrado en la dinámica de la confianza de la que haremos nuestro mayor capital social, político, religioso y humano. Al fin, habremos creído en el poder de la confianza y ello, gracias a Dios.

## II Simposio Posible, otro Chile La Confianza en Chile hoy es Posible

Santiago de Chile, primavera 2008



---

## Epílogo

---

### ***Un desafío que nos invita***

Por Verónica Loewe M.  
Integrante equipo Posible

Hemos llegado el término de este libro, pero quisiéramos dejarles una invitación a reflexionar sobre este tema, y sobre todo a tenerlo presente en la vida cotidiana, pues es un tema tan fascinante e importante para nosotros como individuos y como sociedad que no debiera dejarse de lado al término de la lectura de este volumen.

El simposio que vivimos, y cuya esencia queda reflejada en este libro, fue planificado con el objetivo, el sueño, que fuera un encuentro para crear, crear y crecer. Porque otro Chile posible es un deseo y una necesidad de muchos en nuestro país que viven en diferentes ámbitos: el social, el político, el económico, el religioso, el educacional. Un Chile abierto a las ideas, pensado desde lo que nace, desde lo que crece, desde los desafíos y anhelos de tantos. Son sueños que pueden llevarnos mucho más allá y, si soñamos juntos, ese sueño puede hacerse realidad. Recordemos que no se consigue nunca lo posible si no se intenta una y otra vez lo imposible.

Organizamos este foro para hablar y proponer la confianza en nuestro país; para tomar conciencia de la importancia de cuidarla, para denunciar las actitudes que la obstaculizan y para proponer caminos para recuperarla allí donde se ha perdido.

Esto es fundamental, porque la confianza es la base para construir relaciones predecibles con uno mismo, con los demás y con las instituciones, y repercute directamente en la calidad de nuestra vida; cuando aprendemos a confiar, al mismo tiempo adquirimos esperanza. De la misma manera, la confianza o la falta de ella nos hablan de cómo enfrentamos el futuro, e incrementa o disminuye nuestra percepción de vulnerabilidad, constituyendo un indicador emocional del grado de fragilidad con que nos percibimos. Este grado de confianza define nuestro modo particular de relacionarnos con el mundo y con el futuro; basados en él nos situamos en el mundo de manera diferente: en uno más abierto y protegido, por lo que nos sentimos más seguros, menos desamparados, o en uno más hostil y amenazante. La falta de confianza incrementa el miedo y hace que percibamos como amenazantes las acciones de los otros. La confianza disuelve el temor e implica una apuesta, pues nada garantiza la seguridad, nada elimina las contingencias. Podemos apostar a una u otra y obtendremos resultados muy diferentes.

Con confianza podemos mirar el futuro con optimismo. Es un tesoro, un capital, que como personas y grupos debiéramos adquirir o incrementar, ya que tal como leímos en la introducción y en las primeras páginas de este libro, es uno de los intangibles más importantes y potentes de una sociedad que nos abre las puertas a altos niveles de éxito humano, social, político y económico. De hecho, la crisis financiera que estamos atravesando a nivel mundial tiene una profunda relación con la confianza y la ética, y muestra en forma directa cuán importante es la confianza para el crecimiento económico.

La confianza, según Francis Fukuyama, es un capital social tan importante como cualquier capital físico. Este reconocido pensador afirma que las sociedades que presenten un alto grado de confianza serán capaces de crear organizaciones de éxito; es un intangible que los seres humanos construyen con mucha perseverancia y tiempo, pero que puede destruirse en un instante.

La confianza también nos impulsa a actuar con mayor seguridad. Y aún más, el nivel de confianza que tengamos en una persona incide en el resultado de su desempeño. La confianza se convierte en una herramienta que nos hace crecer como personas, mejorando nuestra calidad de vida y nuestras relaciones; nos impulsa a actuar, y a la vez nuestras actuaciones aumentan o disminuyen la seguridad que tenemos sobre nuestro propio desempeño.

El país en que se vive la confianza posee ciudadanos más felices, con relaciones más amorosas dentro y entre las familias. Chile debe ser una casa acogedora para todos, en que se privilegie el bienestar colectivo, con un sistema confiable y que a la vez confíe en los ciudadanos, pero se observa que hacen falta más confianza y disposición para invertir en la sociedad, en las instituciones que brotan mostrando nuevos caminos y formas de hacer las cosas. Esto resulta primordial, ya que cuando no se confía en las instituciones ni en los políticos, la democracia misma se ve amenazada.

La confianza la construimos todos los seres humanos, pero pocas veces reflexionamos sobre la importancia que tiene desde múltiples puntos de vista. Gracias a la confianza podemos lograr la transformación personal y de las organizaciones, y acceder a niveles superiores de desempeño y de crecimiento hasta alcanzar el desarrollo. Por ello es necesario que la cuidemos, puesto que es un capital social esquivo, frágil y etéreo.

Comencemos, desde ya, a ejercitar pequeños gestos de confianza. Seamos generadores de este valor, aun nadando contra la corriente. En nuestro entorno, en el trabajo, en el estudio, en el hogar; incorporemos esta forma de enfrentar la vida, que es abandono en la gracia.

Ese ha sido el objetivo de este simposio, cuya esencia ha quedado plasmada en este libro, y es la invitación que les hacemos al término de su lectura, que esperamos haya sido buena compañera, y que les haya hecho soñar e imaginar un Chile mejor. Porque la Confianza en Chile hoy es Posible.

Como parte del Consejo Superior Académico de la Residencia Universitaria Cardenal Caro, les agradecemos y los invitamos a seguir reflexionando y soñando un país y un mundo diferente.



Signos ya han empezado a brotar en diferentes partes del globo; pensamos que la reciente elección de Barack Obama en Estados Unidos es uno de ellos, signos que están trayendo esperanzas a muchos que desconfiaban de la vida y que están vislumbrando, empezando a confiar en un futuro mejor.

Este libro recoge los testimonios del simposio porque consideramos y esperamos que estos sean una ayuda en el proceso de cada uno. Esas semillas sembradas en nuestros corazones empezarán a germinar y poco a poco, si las cuidamos, podrán enraizarse, crecer y llegar a dar un fruto bueno, lo que incluye la construcción consciente de nosotros mismos, también haciéndonos cargo de los demás.

Y desde luego, los invitamos a acercarse y participar de estas instancias —reuniones del movimiento naciente, el nuevo Simposio 2009— en que en un grupo por ahora pequeño sentimos que hay una semilla grande que quiere nacer, y a la que estamos tratando de cuidar de la mejor forma para verla germinar y desarrollarse.

Queremos que se genere un espacio de reflexión y de acogida para lo nuevo, para provocar una nueva forma de ver las cosas. Pensamientos nuevos, ideas nuevas, confianzas nuevas para otro Chile Posible. Y ustedes pueden ser los protagonistas.

