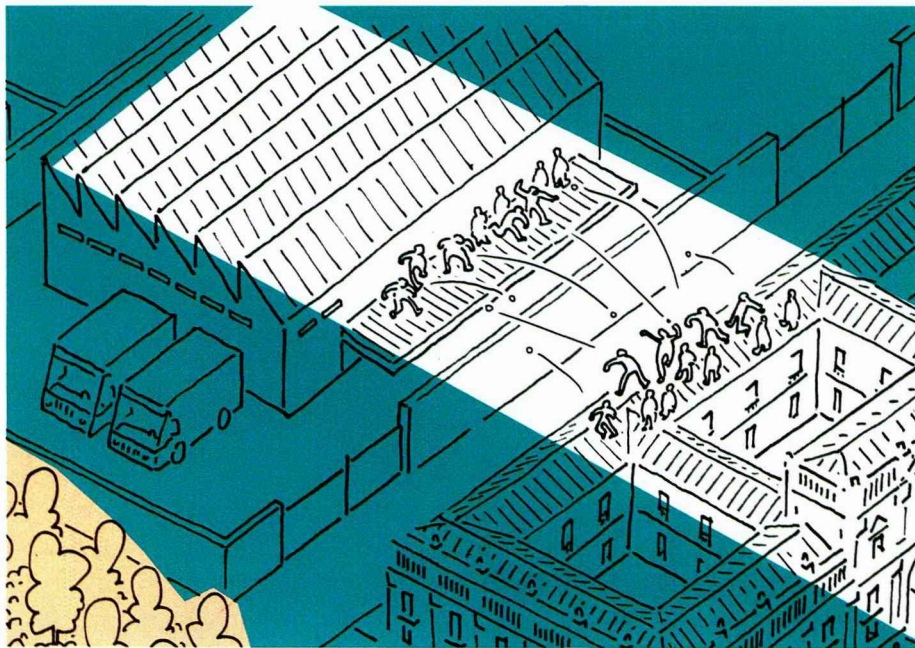


Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 68
Art: 2
Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

Tamaño: 16,3x24,1
Cm2: 394,4
Valor VPE: 1.993.894

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

CRISIS DE CONFIANZAS: ¿Cómo recomponer el valor de las articulaciones público-privadas?



Integrantes Grupo:

Cecilia Agüero, gerente de Desarrollo Corporativo, Empresas KDM
Hernán Araneda, gerente Innovum, Fundación Chile
Bruno Ardito, asesor estratégico de empresas
Álvaro Fischer, presidente RESITER y presidente Fundación Ciencia y Evolución
Francisco Frei, gerente de Asuntos Corporativos, Nestlé Chile
Charles Kimber, gerente de Asuntos Comerciales y Corporativos, Arauco
Claudio Maggi, gerente de Desarrollo Competitivo, Corfo
Arturo Natho, gerente general, Corpesca
Paula Serrano, presidente Fundación El Albergue
Carlos Vignolo, académico Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
Bernardita Henríquez, coordinadora, socia de Pimiento Rojo



Fecha: 16/10/2015
 Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
 Pag: 69
 Art: 2
 Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

Tamaño: 14,6x22,4
 Cm2: 327,3
 Valor VPE: 1.654.424

Tiraje: 13.500
 Lectoría: 32.400
 Estimación: No Definido

Hoy es común señalar que existe un problema serio de desconfianzas en la sociedad chilena. La mejor demostración la constituye el que Chile se ubica en el último lugar de los países OCDE en este plano, con sólo 13% de la población expresando confianza en desconocidos, al otro extremo de los países escandinavos, con 87%.

La desconfianza tiene efectos concretos en la sociedad y genera elevados costos para la economía. Está inversamente relacionada con la cohesión social, y eso se traduce en menos participación política y social, y bajos niveles de asociatividad. “Una sociedad donde no hay actores colectivos fuertes defendiendo derechos, causas e intereses, es una sociedad donde se atomiza e individualiza todo y cuesta resolver problemas públicos”, expresa Marcela Ríos del PNUD.

Álvaro Fischer difiere. Él señala que las cifras de desconfianza en Chile han sido consistentes en el tiempo, pero si fueran ciertas, difícilmente se podrían haber generado espacios de colaboración para producir un crecimiento de ocho veces el PIB –en dólares– en una generación (1990 a 2014).

La mayor parte de los integrantes del Grupo Desafío concuerda que una descripción más acertada es que las personas desconfían de los conceptos “genéricos”, pero tienen relaciones de confianza con quienes les resultan cercanos (se habla mal de “los políticos”, pero no de “mi alcalde”; existen quejas generales contra “los empresarios”, pero no de “mi empresa”).

El origen de la desconfianza

La psicóloga Paula Serrano tiene su propia teoría del origen de la desconfianza en Chile. Señala que todos tenemos pequeñas experiencias negativas (“la historia se construye a partir de pequeños abusos”), y que esto es parte del sentido de lo humano. Cuando ello pasa en escalas mayores, lo que se instala es el miedo. Y aquí puntualiza que el origen de la crisis de confianza puede estar en los escándalos de la Iglesia. ¿Por qué? Porque siempre representó el lugar de refugio para la sociedad. “Las personas pueden tener vidas difíciles, pero no pueden renunciar a las pequeñas esperanzas”, subraya.

Luego vienen dos caídas brutales más, la de las empresas (casos de colusión y fraudes) y la de los políticos (con financiamientos oscuros, marcando una ruptura de la confianza con el modelo “institucional”, una herida que sigue abierta mientras se siga operando en la lógica institucional.

El académico Carlos Vignolo apoya esta tesis y adiciona algunos ingredientes. Señala que es necesario rescatar el clásico de Hernán Godoy *La cultura chilena*, que argumenta que Chile es un país “enfermo de negatividad” y un epicentro mundial de la depresión. En esa línea refuerza que la sociedad chilena está en crisis, y que esta vez somos nosotros quienes debemos salvarnos a nosotros mismos.

Otros de los participantes –Hernán Araneda, entre ellos– destacan que el estado de ánimo no puede entenderse sin considerar expresiones brutales como “la retroexcavadora”, que políticos desaprensivos emitieron, evidenciando ausencia de voluntad de diálogo. En este punto, Roberto Sapag y Álvaro Fischer, entre otros, parecen concordar con Carlos Peña sobre los alcances que tendría la “villanización del lucro” en la situación actual, que el rector de la UDP planteó en una columna: “Las mayorías que (en Chile) cambiaron sus condiciones materiales de existencia en dos o tres décadas (algo que antes tomaba dos o tres generaciones); que accedieron al consumo; que por vez primera escogieron colegio para sus hijos; que integraron a sus expectativas la educación superior, y que vieron todo eso como el fruto de su esfuerzo, como un logro que era el resultado de sí mismos, se enteraron de pronto, por boca de algunos intelectuales, que todo era un engaño, una fantasmagoría (...) algo de lo que se sentían orgullosos, pasó a ser una experiencia derogada por ese diagnóstico”.

Cecilia Agüero, psicóloga, sospecha que en la desconfianza hay un fenómeno de resignificación, donde lo que antes tenía un significado positivo, ahora se vive de manera negativa. Los episodios de crisis institucionales provocaron ese cambio de percepción, y lo que estaría en el trasfondo puede ser que falta terminar de construir una identidad.

La historia, exitismo presente y negación indígena

Paula Serrano se pregunta si el chileno no tiene un problema de identidad cuando no es exitoso, y si ése es el caso, si no responde a ella con vergüenza, en vez de culpa. A lo que se suma esa obsesión de los chilenos, que ve Cecilia Agüero, de ubicarse en el mundo en referencia a otros (“los ingleses de Sudamérica”), lo que según Carlos Vignolo da cuenta de una baja autoestima y su manifestación evidente: el miedo.

Vignolo cree que el origen de esto viene de la raíz española, que es muy negadora. Pero esta negación también tiene una vertiente indígena, tal como lo señala



Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 70
Art: 2
Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

Tamaño: 14,4x8,4
Cm2: 120,3
Valor VPE: 608.178

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

Pedro Morandé, quien la vincula al “carácter sacrificial de la cultura latina”. Por lo mismo, Vignolo concluye que la cultura chilena permite hacer cosas notables en la urgencia, pero cuando ésta pasa, ese esfuerzo no se consolida (que es el caso más evidente de nuestra raíz mapuche, ya que cuando se trató de enfrentar la amenaza de guerra, respondió en forma inédita respecto al resto de las comunidades indígenas de América).

Las semillas que debemos sembrar

Aunque Claudio Maggi haya sido quien lo verbalizó mejor, todos nuestros invitados concuerdan que en Chile cuesta construir una visión compartida de futuro, y que es en esa búsqueda donde puede comenzar a cimentarse una reconstrucción del capital social.

Este proceso, según Vignolo, debe aprender de las culturas asiáticas, donde lo que se dice es menos importante que lo que expresa la corporalidad. “La

solución la enseñan los japoneses y se llama *nomikai*. La confianza se construye comiendo y bebiendo”. La clave, entonces, es juntar a gente distinta y que se produzcan conversaciones.

Paula Serrano cree que independientemente de nuestra confesionalidad, la última encíclica del Papa (*Laudato Si*) ofrece una oportunidad de generar un movimiento que atraiga a los jóvenes en pos de una causa sensible y desafiante.

Álvaro Fischer, consistentemente optimista, cree que no es necesario dramatizar los acontecimientos y hace un paralelo con las protestas que los estudiantes universitarios promovían en Corea del Sur hasta unos años atrás, a pesar de ser una de las economías más prósperas del mundo. Cree que lo que ha pasado en Chile es que hemos perdido la sensación de comunidad, de pertenecer todos a un proyecto común, y eso es lo que hay que reconstruir.



Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 71
Art: 2
Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

Tamaño: 14,8x24,2
Cm2: 359,3
Valor VPE: 1.816.360

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

Insights para la empresa

Bruno Ardito y Charles Kimber comparten la opinión de que en el mundo corporativo todavía hay fuerte prevalencia de las emergencias por sobre los procesos de construcción de capital social de largo plazo, y que mientras no cambie el sistema de incentivos, difícilmente estos temas tendrán un lugar preferente en la agenda de los CEO.

Arturo Natho señala que en esta construcción de relaciones de confianza, hay que cambiar una cierta visión estática del entorno. En su experiencia, tanto la empresa como el ecosistema donde se desenvuelve son seres vivos, y hay que pensar en “las relaciones sustentables, como propias de generar capacidad de resiliencia y de regeneración”. “Aun cuando nos cuesta poder cambiar la métrica de las discusiones más allá de los estados financieros”, cree que el efecto del caso Penta será catalizador de cambios.

Francisco Frei, en tanto, piensa que en la tarea de unir lo público con lo privado para desafíos mayores, las empresas tienen que ganar credibilidad, y qué mejor manera que partiendo por lo más cercano: sus propios trabajadores. “¿Quién podría aspirar a resolver temas mayores que requieren amplio diálogo social si no se conoce el nombre de cada uno de los miembros de la directiva del (o los) sindicato(s)?”.

Pero hay más obstáculos. Frei reconoce que en el sector público se ha producido un significativo alejamiento del sector privado: “He escuchado decir a empleados del sector público que la postura del ministerio debe ser nítidamente diferente de la de las empresas”, pero aún así, señala que “siempre hay espacios donde nos podemos poner de acuerdo”. Pone como ejemplo el trabajo de Nestlé en pos de la empleabilidad juvenil, y cómo eso ha atraído a actores diversos del sector público a conversar.

Claudio Maggi, señala que esa instalación de lo privado como algo espurio por su afán de lucro es una simplificación casi infantil, dado que el éxito del sector privado es el que permite generar empleos y pagar los tributos que financian lo público.

Varios integrantes estiman que dado que en Chile la propiedad privada no está legitimada de la misma forma que en el mundo anglosajón, hay que comenzar sincerando las posiciones que reflejan las motivaciones de las empresas con la sociedad y el territorio. El mayor daño que produjo la “denigración del lucro” fue mermar la legitimidad de lo privado y si una de las partes de la articulación público-privada es “negada” *ex ante*, ya no hay posibilidades de generar espacios de confianza para acometer desafíos mayores.

Hernán Araneda propone redefinir a partir del lenguaje lo público y lo privado. Advierte que se tiende a realizar analogías burdas donde lo público es lo estatal, y eso se lo sinonimiza como ineficiente o de mala calidad, en lugar de concebirlo como un valor que todos debemos defender.

¿Cómo se logra que estos conceptos penetren en la empresa? Interpelado, Charlie Kimber señala que la experiencia les ha mostrado que ayuda el traer gente de afuera que permitan “agrandar la cancha” donde juegan los ejecutivos.

En estas miradas de largo plazo, los participantes señalan que la contraparte pública, que se supone debería aportar la mirada larga, no actúa de tal forma, ya que las prisas de las elecciones dificultan la construcción de proyectos de largo aliento. Cecilia Agüero refuerza el punto, subrayando que la sustentabilidad es una dimensión que se evalúa en el largo plazo, porque en el día a día se puede engañar a la autoridad o a una comunidad, pero eso es inviable en el largo plazo.

Charles Kimber refuerza el punto de lo difícil que es interrelacionarse con el sector público para trabajar en proyectos ambiciosos de largo plazo, dado el constante recambio de autoridades de contraparte. Lo ejemplifica con el Plan Arauco, que ya va en su cuarta versión en cuatro gobiernos –hoy Plan de Zonas Rezagadas.

Kimber señala que el sector privado entiende muy poco cómo funciona el sector público, cuáles son sus códigos, cuáles son los espacios conversacionales que hay que construir y cuidar. Todavía estamos bajo el influjo que demonizó la palabra “políticos”.

Bruno Ardito y Claudio Maggi concuerdan que en ese tipo de descalificaciones subyace la “vuelta de mano” que explica por qué se ha instalado la noción de que no es deseable que a los privados les vaya bien. Esta reconstrucción amerita rescatar los espacios de interlocución con los líderes políticos.

Álvaro Fischer, Paula Serrano y Hernán Araneda piensan que en una etapa de transición de las relaciones público-privadas como la que vivimos, quizás hay que pensar en innovaciones institucionales, y ante la ausencia de las universidades, apelar a las fundaciones, algunas de las cuales –Fundación Chile, por ejemplo– tienen un largo historial de éxitos en colaboración público-privada.

Según los especialistas, la experiencia de las empresas más exitosas del mundo indica claramente que lo que las hace exitosas es que se comparten los *core values* y los *core purposes*. ¿No es acaso un desafío magnífico para el país el de platearnos temas de identidad, de valores y de cómo debemos trabajar para ponerlos en práctica? ●●●



Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 69
Art: 3

Tamaño: 3,6x10,1
Cm2: 36,5
Valor VPE: 184.563

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

La desconfianza
está
inversamente
relacionada con
la cohesión social,
y eso se traduce
en menos
participación
política y social,
y bajos niveles
de asociatividad.



POR ROBERTO SAPAG
Y ALDO CERDA



Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 70
Art: 3

Tamaño: 17,5x15,1
Cm2: 263,3
Valor VPE: 1.330.914

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

PAULA SERRANO. “La historia se construye a partir de pequeños abusos y cuando ello pasa en escalas mayores, se instala el miedo. Para mí, el origen de la situación actual de crisis de confianza se encuentra en los escándalos de la Iglesia y su relación con la pedofilia, porque la Iglesia siempre representó el lugar de refugio para la sociedad”.

HERNÁN ARANEDA. “El estado de ánimo nacional no puede entenderse sin considerar esas expresiones brutales como ‘la retroexcavadora’, que políticos desaprensivos emitieron, sin considerar que llevaban consigo la carga de elementos muy negativos, reflejo de intolerancia y ausencia de voluntad de construir sobre la base del diálogo”.

CLAUDIO MAGGI. “En Chile cuesta construir una visión compartida de nuestro futuro y es en esa búsqueda donde puede comenzar a basarse la cimentación de una reconstrucción del capital social que el país requiere”.

CECILIA AGÜERO. “Los episodios de crisis institucionales provocaron un cambio de percepción en la gente, pero lo que estaría en el trasfondo puede ser que falta de terminar de construir una identidad en Chile, falta una mirada común. Una nación es un conjunto de gente que más que compartir un pasado común, lo que comparte es una visión del futuro”.

ÁLVARO FISCHER. “Yo soy consistentemente optimista, no es necesario dramatizar excesivamente los acontecimientos de los últimos años. Hago un paralelo con las protestas de los estudiantes universitarios en Corea del Sur hace unos años atrás, pese a ser una de las economías más prósperas del mundo. Al final, es el signo del progreso manifestándose”.

BRUNO ARDITO. “En el mundo corporativo todavía hay fuerte prevalencia de las emergencias por sobre los procesos de construcción de capital social de largo plazo, y mientras no cambie

el sistema de incentivos, difícilmente estos temas tendrán un lugar preferente en la agenda de los CEO”.

ARTURO NATHO. “Aun cuando nos cuesta cambiar la métrica de las discusiones más allá de estados financieros y resultados trimestrales, creo que el efecto del caso Penta será decisivo en la forma cómo las empresas enfrentan estos temas. Éste es un caso donde por sólo focalizarse en lo financiero, un conglomerado enorme se desplomó en menos de un año”.

FRANCISCO FREI. “Pienso que en la tarea de unir lo público con lo privado para desafíos mayores, las empresas tienen que ganar credibilidad, y ¿qué mejor manera que partiendo por lo más cercano: nuestros propios trabajadores? ¿Quién podría aspirar a resolver temas mayores que requieren amplio diálogo social si no se conoce el nombre de cada uno de los miembros de la directiva del (o los) sindicato(s)?”.

CHARLES KIMBER. “Cuando se cambian los paradigmas de la relación empresa-proveedores, los resultados son asombrosos y eso permite avizorar que otros cambios relacionales podrían ser igualmente significativos”.

CARLOS VIGNOLO. “Debemos aprender de las culturas asiáticas, donde lo que se dice es menos importante que lo que expresa la corporalidad. Ellos no se concentran tanto en las palabras, ya que saben que la gente miente. Se practica entonces el *nomikai*, donde la confianza se construye comiendo y bebiendo, ya que el trasfondo es que los borrachos siempre dicen la verdad”.

ROBERTO SAPAG. “El mayor daño que produjo la ‘denigración del lucro’ fue invalidar la legitimidad de lo privado. Y si una de las partes de la articulación público-privada es ‘negada’ *ex ante*, ya no hay posibilidades de generar espacios de confianza o complicidad para acometer desafíos mayores, que son precisamente los que un país como Chile debe resolver en su camino al desarrollo”.



Fecha: 16/10/2015
Fuente: CAPITAL (STGO-CHILE)
Pag: 71
Art: 3

Tamaño: 3,5x5,6
Cm2: 19,4
Valor VPE: 97.842

Tiraje: 13.500
Lectoría: 32.400
Estimación: No Definido

Título: CRISIS DE CONFIANZA: ¿COMO RECOMPONER EL VALOR DE LAS ARTICULACIONES PUBLICO-PRIVADAS?

La desconfianza
tiene efectos
concretos en
la sociedad y
genera elevados
costos para la
economía.