



instituto  
de estudios  
de la sociedad

# EMPRESA Y CONFIANZA

Discurso ENADE 2012

**Pablo Ortúzar Madrid**



# PRESENTACIÓN

El jueves 29 de noviembre de 2012 se realizó el Encuentro Nacional de la Empresa (ENADE) en su versión número 34. El director de Investigación del Instituto de Estudios de la Sociedad, Pablo Ortúzar Madrid, fue invitado a participar en la tercera sesión del día, titulada “La Fuerza de la Libertad”, junto a Leonidas Montes (Decano de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez) y a Patricio Jottar (Gerente General CCU). El coordinador de dicho panel fue Bernardo Larraín Matte (Gerente General Colbún).

El hilo conductor de los tres discursos fue el siguiente texto, a partir del cual se llamó a presentar una posición:

El desarrollo de Chile se ha basado en un proyecto de sociedad basado en la libertad individual, en el emprendimiento y en un rol subsidiario del Estado. En el contexto de una sociedad más compleja y donde se visibilizan las tensiones propias del desarrollo, más que justificar las virtudes de tal proyecto de sociedad en base a las buenas cifras económicas, es fundamental reflexionar sobre las ideas y principios que lo sustentan. En nuestra sociedad, el Estado es un importante proveedor de servicios y, en muchos casos, determina la calidad de vida y satisfacción de las personas: seguridad, transporte, educación, salud y seguridad social. ¿Cómo debe proyectarse el rol del Estado para cumplir esa tarea sin afectar la libertad de las personas y sin asfixiar la iniciativa privada? ¿Cómo debe proyectarse el rol de las empresas para responder adecuadamente a las nuevas exigencias sociales? ¿Cómo conciliar regulación con innovación y emprendimiento? ¿Qué es lo esencial y qué es lo accesorio al situar la libertad como eje del desarrollo y el progreso social? ¿Cómo distinguir entre principios e instrumentos?

El discurso de Pablo Ortúzar fue discutido por el equipo IES<sup>1</sup> durante largas jornadas hasta su forma final, la cual presentamos a continuación.

---

<sup>1</sup> Especial mención merecen Fernanda Badrie, Joaquín Castillo, Francisco Javier Urbina, María Josefina Poblete, Andrés Biehl y Germán Vera.



*“La desconfianza que experimentamos surge de que nos hemos ido acostumbrando, los chilenos de toda condición, de todo nivel socioeconómico y de toda tendencia política, a no incorporar el interés y la libertad del otro en la búsqueda de nuestros intereses y en el ejercicio de nuestras libertades.”*

# EMPRESA Y CONFIANZA

## SALUDO E INTRODUCCIÓN

Buenas tardes, muchas gracias por su presencia, muchas gracias a ICARE por la invitación y muchas gracias al Instituto de Estudios de la Sociedad y a Bernardo por la confianza.

Querría comenzar con un ejemplo. Imaginemos una aldea cualquiera de hace unos doscientos años atrás. En esta aldea una persona quiere comprar un producto cualquiera, por ejemplo, leche. Esa persona comprará la leche a alguien de la aldea. El que compra la leche asumirá que está en buenas condiciones fundamentalmente porque confía en la persona que la vende, o porque ha visto cómo fue ordeñada la vaca y vendida directamente.

Hoy cuando compramos leche o algún otro producto no lo hacemos de la misma manera. Compramos leche cuyos productores no conocemos, a vendedores que no conocemos. La leche ha sido producida, procesada, envasada, y vendida con la participación de múltiples agentes, a través de innumerables

redes de intercambio. Al comprarla, asumimos que la leche estará en buenas condiciones, pero las razones de esta confianza son muy distintas a las de la confianza personal que existía en nuestra aldea imaginaria.

Este ejemplo ilustra dos puntos centrales. El primero es que vivimos en una sociedad compleja. Una sociedad compleja se diferencia de una simple en que la primera realiza muchas más funciones, y éstas funciones son realizadas por órganos altamente especializados. Una analogía clarificadora es la siguiente: un organismo humano es mucho más complejo que el de una ameba. Es más complejo precisamente porque puede realizar más funciones, y estas funciones son realizadas por distintos órganos, que están funcionalmente diferenciados. Lo mismo con las sociedades. En las sociedades complejas interactuamos constantemente con extraños, coordinándonos mediante distintos instrumentos de comunicación, como el dinero, que se vuelven cada vez más abstractos y universales. La globalización ha acentuado aún más esta característica.

El segundo punto es que en sociedades complejas, la confianza es fundamental. La confianza, que es una frágil red de expectativas de comportamiento, es lo que permite, frente a las frustraciones y los miedos que enfrentamos, persistir y avanzar. Pero no es cualquier tipo de confianza la que se hace más necesaria en el mundo moderno, sino una muy particular. La confianza que se hace necesaria tiene que ver con el demostrar a los demás que pueden confiar en nosotros no porque nos conocen personalmente, sino porque los procedimientos que seguimos en nuestras relaciones con las demás personas reflejan cuidado y preocupación por su libertad y su dignidad. Cuando falla la confianza, el orden entero de una sociedad compleja se ve entorpecido, y actividades socialmente beneficiosas, como el intercambio de bienes y servicios o el desempeño de nuestra política, no pueden realizarse correctamente.

El gran problema de Chile hoy es el de la confianza. Así lo ha señalado también el filósofo chileno José Andrés Murillo<sup>2</sup>.

En esta exposición quiero abordar desde la perspectiva de la confianza el descontento que se ha manifestado con fuerza a través de distintos movimientos sociales durante los últimos años. Me parece que es una perspectiva más iluminadora que otras alternativas. En particular, dado que esta es quizás la reunión más importante de empresarios del país, me gustaría explicar el rol del empresariado en el daño que ha sufrido la confianza en Chile, y cómo la empresa puede ser un agente generador de confianza social.

## ¿ESTADO O MERCADO?

¿Cómo está Chile desde la perspectiva de la confianza? Nuestro país es desde hace años uno de los campeones mundiales en desconfianza personal. Un estudio de la OCDE del año 2011 determinó que un 87% de los chilenos desconfía de sus pares y somos uno de los países donde las personas, además, declaran tener menos amigos.

Esa desconfianza personal, hasta hace algunos años, no se traducían en una desconfianza sistémica: se confiaba en las instituciones. Pero eso cambió el año 2011, cuando, tal como reflejó la encuesta CEP, la confianza en las instituciones más importantes del país, entre ellas las empresas privadas, cayó a casi la mitad de lo que marcaban mediciones anteriores.

La palabra clave para ese escenario fue “abuso” y los hitos que marcaron el año fueron las protestas estudiantiles por el sistema de financiamiento de las universidades, el escándalo de colusión de las farmacias y la gran estafa de La Polar. En todos los casos está involucrada la idea de abuso y pérdida de la confianza.

Ante esta situación, lo primero que se buscó fueron diagnósticos que permitieran entenderla y mostraran caminos de salida a ella. Las explicaciones inmediatas fueron básicamente dos:

Una fue que todo era normal. Que todo iba bien y que, en el fondo, la gente reclamaba y desconfiaba porque sus expectativas se habían disparado debido al desarrollo y el éxito económico.

Además, se agregaba, la desconfianza entre los seres humanos sería normal porque seríamos individuos naturalmente egoístas que buscaríamos maximizar nuestro beneficio en cada oportunidad y que, a través del mercado, eso se lograría mejorando la vida de todos, transformando vicios privados en virtudes públicas. Así, la respuesta a todos los problemas, desde esta perspectiva, sería “más mercado”

Otra explicación fue que el diseño de la sociedad habría colapsado debido a la maldad del capitalismo y el sufrimiento de los sometidos a él y que habría que “rediseñarla”, ojalá mediante asambleas de todo tipo. El abuso generalizado y la violencia se consideraban, en esta explicación, como efecto de las “estructuras” de las cuales los seres humanos no seríamos más que productos. Luego, si cambiáramos las estructuras, cambiaríamos a los seres humanos. En este caso, el instrumento de diseño social que se privilegiaba era el Estado. Y, por lo tanto, la consigna habría de ser “más Estado”.

Ambas explicaciones oscurecen la dimensión ética de la acción humana, derivada de su propia libertad, poniendo el acento en factores ajenos a la voluntad.

Sólo las ideologías creen que el estado o el mercado representan, en sí mismos, principios de virtud o de vicio en vez de tratarse de instrumentos al servicio del hombre. El extenso y bastante infundado debate que enfrentamos eternamente en Chile entre quienes creen que el Estado es la solución de todos los problemas y quienes creen que el mercado es la panacea máxima para lo mismo ha sido y sigue siendo, principalmente, tiempo perdido. Lo cierto es que las sociedades no se diseñan desde un pizarrón, sólo se intentan explicar. No existe un “modelo” en la realidad, y mucho menos soluciones tan simples como más estado o más mercado. Sí hay modos de articular las relaciones entre las personas que dependen de principios de conducta que no pueden ser impuestos desde un centro de poder.

Aquí es donde tocamos el eje de esta presentación: es distinto el mercado al libre mercado, es distinto el Estado al Estado de derecho y es muy distinto buscar el poder por el poder que hacer política.



Lo que permite que el poder, la fuerza y el mercado sean usados en función de la libertad humana no es otra cosa que una ética traducida en procedimientos al interior de cada uno de estos ámbitos. A esta ética ya la presentamos en el comienzo de este discurso. Se llama “buena fe”.

Actuar de buena fe significa básicamente hacernos responsables de nuestra libertad. Eso, a su vez, significa no utilizarla arbitrariamente contra la libertad de otros. Y este principio, tan similar a “no hagas a otros lo que no te gustaría que te hicieran”, implica una serie de obligaciones al momento de tratar con otras personas y sus intereses.

El problema que aqueja a Chile es un problema de “juego limpio”, de “buena fe”. Y esto se relaciona directamente con el problema de la confianza. La desconfianza que experimentamos surge de que nos hemos ido acostumbrando, los chilenos de toda condición, de todo nivel socioeconómico y de toda tendencia política, a no incorporar el interés y la libertad del otro en la búsqueda de nuestros intereses y en el ejercicio de nuestras libertades. Esto genera un país “a la defensiva” y un progreso con pies de barro, pues si bien hemos avanzado enormemente, las asimetrías de información y la falta de competencia en algunas áreas del mercado, la oscuridad del financiamiento de la política, la falta de participación en los asuntos públicos y un buen número de otros problemas amenazan hoy de muerte nuestras perspectivas de desarrollo.

Si antiguamente los conflictos sociales se concentraban en el ámbito de la producción, hoy parecen hacerlo en el del intercambio, lo que es una señal clara del progreso del país y de nuestra economía. El consumo, nadie podría negarlo, se ha democratizado rápidamente durante las últimas décadas, lo que ha traído grandes beneficios a miles de familias. Pero, junto con eso, también ha supuesto una fuente de tensiones, sufrimiento y, a veces, abusos.

En Chile la mayoría de las decisiones más importantes en la vida de una persona pasan por opciones individuales en el ámbito del mercado: previsión, salud, educación y crédito. Estos mercados son inmensamente complejos y tomar buenas decisiones en

ellos exige el manejo de información suficiente, oportuna y comparable por parte de los agentes. Lo cierto es que estamos lejos de ello en la mayor parte de los casos. Cuando miramos con lupa diversos sectores de nuestros mercados nos encontramos con escasez de información y además con que, muchas veces, la única fuente que tenemos para obtenerla son funcionarios cuyos incentivos no son compatibles con los nuestros, ya que buscan la mejor opción para la rentabilidad de la empresa y no del cliente. Pensemos por ejemplo en el caso de las Isapres, cada una de las cuales ofrece una cantidad enorme de planes que el cliente nunca llega a conocer, los cuales son incomparables entre distintas compañías y, como si fuera poco, están redactados de manera técnica y poco comprensible, sin hacer ningún esfuerzo por la contraparte, lo que genera un espacio totalmente opaco y asimétrico entre la empresa y sus clientes. Esta opacidad, a veces buscada deliberadamente, atenta contra el libre mercado y contra la confianza, y es un caldo de cultivo para abusos de todo tipo y distorsiones indeseables y costosas.

Aquí el punto es el siguiente: la confianza es fundamental para el desarrollo de una sociedad compleja como es Chile hoy. Ya que el mercado es el medio en que se desarrollan muchas de nuestras relaciones, el generar y mantener esta confianza está, en buena medida, en manos de los empresarios pequeños, medianos y grandes. El abuso y la búsqueda de ganancia por fuera de las reglas del juego producen desconfianza y esto entorpece el funcionamiento completo de la sociedad, generando riesgos de corrupción, populismo, judicialización y arbitrariedad.

Ante esto, el desafío de la confianza nos obliga a salir del esquema que enfrenta mercado y Estado como si fueran antagonistas absolutos y nos lleva a pensarlos como instrumentos que sólo en una combinación virtuosa pueden cumplir un rol en la generación de confianza. Tanto el Estado como la empresa pueden ayudar al mercado a ser confiable.

En cuanto al papel del Estado, éste es fundamental pero limitado. La intervención estatal no puede pretender reemplazar al mercado porque es incapaz, simplemente, de coordinar las necesidades de las personas, al no tener la impresionante

capacidad de procesamiento de información que posee el mercado, tal como demostró, hace ya tantos años, Friedrich Von Hayek<sup>3</sup>. Lo que debe hacer es orientar positivamente las operaciones del mercado a través de estímulos que sean reconocibles por éste. A esta forma de regulación inteligente se le llama “orientación contextual”<sup>4</sup> y es el tipo de relación que uno esperaría que, en una sociedad compleja, tuviera el estado respecto al mercado.

En el campo de las asimetrías de información hay mucho trabajo por hacer, y en las políticas públicas pueden jugar un rol destacado: reunir, ordenar y difundir en forma clara, accesible, oportuna y comparable la información relevante para mercados complejos es una labor que podría desempeñar un organismo público. Este sería un tremendo apoyo para las decisiones de los clientes y un claro incentivo para la competencia en torno a variables relevantes para las empresas. También lo es el obligar a empresas que ofrecen los mismos productos a que éstos sean comparables. Esto aplica, por ejemplo, al caso de las Isapres. También a la educación superior, donde la mayoría de los aranceles no tienen relación alguna con el valor promedio en el mercado de los títulos profesionales que cada universidad otorga y donde la mayoría de la información relevante para decidir y comparar las opciones simplemente no está disponible.

Pero también el Estado tiene un rol importante que cumplir respecto de la eficaz regulación y sanción orientada a impedir el abuso. Casos como el de Freirina o el de la colusión de las farmacias son ejemplos de situaciones en las que se justifica la intervención del Estado, no para reemplazar a las empresas, sino para velar por el respeto a los derechos de las personas. Además es muy importante, para generar confianza, que quienes no cumplan las reglas del juego sean debida y suficientemente castigados. En tal sentido, el actual debate en torno a la penalización de los delitos económicos debe ser abordado con altura de miras y tenido muy en cuenta.

---

3 Ver: Von Hayek, Friedrich, *La fatal arrogancia. Los errores del socialismo*. Madrid: Unión Editorial, 2010.

4 Ver: Mascareño, Aldo. *Sociología de la Intervención: orientación sistémica contextual*, Revista MAD N°25, 2011.

Pero lo que más nos preocupa en esta ocasión es qué pueden hacer ustedes, empresarios, para generar y preservar la confianza en nuestra sociedad.

En el ámbito de la empresa, el gran desafío que está en sus manos es el traducir la buena fe en procedimientos concretos, que empapen las relaciones, tanto al interior de la empresa como en los vínculos de ella con el mundo.

Esto pone grandes exigencias en cuanto a la transparencia en el manejo de información y la horizontalización de las relaciones al interior de la empresa, lo que significa generar formas más participativas de organización y de vincularse con los clientes. Es un deber ético asegurarse de que la persona que contrata con ustedes sepa lo que está contratando, que su producto es comparable con otros y que entiende las obligaciones y los derechos que adquiere, especialmente cuando la mayoría de los contratos que hoy en día firman los consumidores son contratos de adhesión. Asimismo, es necesario tener servicios al cliente que sean eficientes y que cuenten con ejecutivos capaces de resolver realmente los problemas de los clientes, no de tramitarlos hasta el infinito. Por lo demás, estos servicios serían muy poco usados si es que hubiera una mayor transparencia en los procedimientos contractuales previos.

La publicidad, por último, también debe ser revisada: mucha de la publicidad que se produce hoy no entrega información relevante sobre el producto que se publicita. El uso indiscriminado de los canales de información disponibles los ha repletado de esta información inútil, saturándolos y haciendo que sea todo un desafío poder estudiar una decisión. Avanzar hacia una publicidad que esté orientada a la competencia en torno a las características relevantes de los productos que se ofrecen es un claro signo de juego limpio, que se hace cada día más necesario y al cual no es difícil contribuir.

Dos consideraciones finales. Una pragmática y otra ética. La primera es que la buena fe es importante para la prosperidad del país, es decir, para el éxito de las empresas. Si la riqueza proviene del volumen y la velocidad de los intercambios, y la confianza

no es otra cosa que aquello que da velocidad y regularidad a los mercados, entonces la confianza es fundamental para la generación de la riqueza.

Pero además se debe aclarar que la buena fe no sólo es la respuesta a las convulsiones que ha vivido nuestro país. Es, ante todo, un imperativo ético. La buena fe viene exigida por la dignidad y la libertad de las personas. Esto implica ver a los demás (clientes, trabajadores, y competidores) no como un objeto, un mero recurso, o instrumento al servicio de la utilidad de la empresa, sino como un fin en sí mismo, una persona a la que se debe respetar y tratar con lealtad y justicia. Además, exige no crear espacios de arbitrariedad en que se pueda abusar de las personas. Esto distingue al mercado, que es un mero instrumento que genera eficiencia económica, del libre mercado, que es ese instrumento al servicio de la libertad y dignidad humana.

## PALABRAS FINALES

Para terminar, quiero ser muy enfático: fracasar en estos desafíos probablemente signifique fracasar en nuestro esfuerzo por lograr el desarrollo: si la desconfianza gana, si defendiéndose intereses de mercado se echa por la borda el libre mercado, si defendiéndose el poder se echa por la borda la búsqueda del bien común y si defendiéndose el Estado se hecha por la borda el estado de derecho, lo que tendremos, al final del día, será un país con derechos que nadie podrá asegurar, deberes que nadie querrá cumplir y libertades que nadie podrá ejercer.

Vivimos una situación delicada y todos debemos poner de nuestra parte para salir de ella. Se ha repetido muchas veces en este mismo podio que el problema de nuestro país es que todos quieren derechos, pero nadie responsabilidades. La hora de las responsabilidades ha llegado, y algunas de las más grandes están en sus hombros. Espero, por el bien de Chile, que sepan tomarles el peso.

Muchas gracias.







**instituto  
de estudios  
de la sociedad**

[www.ieschile.cl](http://www.ieschile.cl)

Nuestra Señora de los Ángeles 175, Las Condes, Santiago. T: 02 23217792|99