

## PUNTO DE VISTA

# Virtudes, institucionalidad, confianza y valor



-por Claudio Pizarro-

**V**ivimos tiempos complejos. Las autocracias avanzan, la violencia –incluso bélica– aumenta en intensidad, frecuencia y alcance; y los trampos y delincuentes no descansan. Surge la pregunta: ¿Cómo llegamos aquí después de los horrores de hace 100 años, pese a los avances logrados en materia económica, social y tecnológica? Demasiada incertidumbre, conflicto y, muchas veces, impunidad.

Hoy, las autocracias gobernan al 71 % de la población mundial, equivalente a 5.700 millones de personas. En total existen 88 países con regímenes autoritarios frente a 91 democracias, lo que significa que el 44 % de la población mundial –o sea, la mayoría– vive bajo gobiernos que acceden al poder por la vía democrática, que luego se transforman, manteniendo una fachada de elecciones, pero sin libertades fundamentales (Democracy Report 2024).

También vivimos tiempos violentos, como Ucrania y Rusia, y en días recientes, Israel e Irán. Esto, sin olvidar la crisis de la democracia en Estados Unidos, agravada por el asesinato de una senadora estatal de Minnesota la semana pasada, al igual que el atentado contra otro senador del mismo estado, ambos catalogados de “motivación política”.

En Chile, el crimen organizado –drogas y armas– es una industria peligrosa y poderosa, a lo que se suman los casos de colusión que afectan a millones de personas. Esto se corona con 25 mil funcionarios públicos que abusan de las licencias médicas, así como los doctores que las entregan (dando cuenta de un contexto donde la moral y el respeto por la dignidad de otros parece que poco importan).

En este escenario, recordemos las palabras de Madison en el siglo XVIII: “Si los hombres fueran ángeles, no sería necesario ningún gobierno. Si los ángeles gobernarán a los hombres, no serían necesarios ni los controles externos ni los

internos sobre el gobierno”.

Después de más de 200 años, no logramos instalar prácticas que propician la virtud, la que es un ingrediente necesario, pero no suficiente. Debemos diseñar organizaciones que funcionen en un mundo imperfecto, donde la virtud es frágil y el interés individual es una constante. Las instituciones no reemplazan la virtud, sino que la complementan y protegen, creando un marco sólido para la libertad y el buen gobierno de las empresas.

Así, en las empresas también enfrentamos desafíos mayores, al igual que la humanidad, donde se busca combatir la autocracia de dueños y ejecutivos muchas veces ciegos, la restricción para expresar ideas que aporten, y la promoción del mejor talento, no de los amigos. También basar las decisiones en datos, de manera que la desinformación y la polarización no tengan espacio.

El reciente “Estudio de Confianza 2025” (PwC, AChS & UDP) ilustra lo anterior, mostrando una brecha enorme entre cómo los directivos perciben la confianza que genera su empresa (84 %), comparado con los colaboradores (48 %). Mientras que el 81 % de los directivos cree que los consumidores confían en su empresa, solo el 32 % lo hace. Y sobre lo que hacen las empresas, el 91 % de los ejecutivos considera que tienen responsabilidad de generar confianza, pero solo el 26 % declara que su empresa hace esfuerzos formales para medir la confianza.

Nunca hemos tenido tanta ciencia, pero al mismo tiempo, nunca hemos tenido tan poca humanidad y, por lo tanto, confianza. Se requiere una fuerte formación y enfoque humanista (virtud) y más diseño institucional (contrapesos) para producir un cambio. El valor económico es el resultado de relaciones de confianza, no solo de mejor ingeniería.

Profesor adjunto de ingeniería industrial de la Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.