

REVISTA  
**ENFOQUES**

---

GESTIÓN PÚBLICA

---



# ÁNGELES Y DEMONIOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA CHILENA

*Una aproximación post-racionalista y post-romántica a la  
innovación en el sector público<sup>1</sup>*

*Angels and Demons in the Chilean Public Management  
A post-rationalist post-romantic approach of innovation in the  
public sector*

Carlos VIGNOLO FRIZ<sup>2</sup>

*Universidad de Chile, Chile*

✉ [cvignolo@dii.uchile.cl](mailto:cvignolo@dii.uchile.cl)

Álvaro V. RAMÍREZ ALUJAS<sup>3</sup>

*Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, España*

✉ [alvaro.ramirez.alujas@gmail.com](mailto:alvaro.ramirez.alujas@gmail.com)

Carlos VERGARA DEL RÍO<sup>4</sup>

*Universidad de Chile, Chile*

✉ [cvergara@dii.uchile.cl](mailto:cvergara@dii.uchile.cl)

Vol. VIII N° 13, 2010, 183-196

Fecha de recepción: 9 de septiembre de 2010

Fecha de aceptación: 12 de octubre de 2010

Versión final: 21 de diciembre de 2010

---

<sup>1</sup> Documento escrito, aceptado y presentado en el Primer Encuentro de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, Santiago de Chile, 21 de enero de 2010.

<sup>2</sup> Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consejero Endeavor Chile.

<sup>3</sup> Doctorando e Investigador asociado del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. Colaborador del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP, 2009 SGR 148) del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE, Barcelona.

<sup>4</sup> Profesor e investigador asociado del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

RESUMEN: El ensayo argumenta que los factores culturales son claves a la hora de diseñar y gestionar organizaciones públicas. Se analizan los “demonios” culturales específicos de Chile y se especula sobre un mecanismo de generación de estos basado en la baja autoestima, postulada como el “demonio” fundamental de la sociedad chilena. Se propone, finalmente, la superación de estas sociopatologías a través de la adaptación y utilización de nuevas tecnologías humanizantes del *management*.

*Palabras clave:* gestión pública; innovación; paradigmas.

ABSTRACT: The essay argues that cultural factors are key to designing and managing public organizations. The specific “demons” of Chilean culture are analyzed and their generative mechanism is speculatively proposed, with low self-esteem as the fundamental one, it is proposed, finally, eventually overcoming these sociopathologies through the adaptation and use of new management re-humanizing technologies.

*Key words:* public management; innovation; paradigms.

*...lo que tenían en común esos cuatro pensadores no era un conjunto de ideas sino una sola: una idea sobre las ideas (...) Creían que las ideas no se desarrollan según cierta lógica interior propia, sino que son absolutamente dependientes, como los gérmenes, de sus portadores humanos y del ambiente.*

*Y creían que como las ideas son respuestas provisionales a circunstancias particulares e irreproducibles, su supervivencia no depende de su inmutabilidad sino de su adaptabilidad.*

*...Holmes, James, Peirce y Dewey ayudaron a liberar el pensamiento de la dependencia de las ideologías oficiales, de la Iglesia o del Estado e incluso de la academia. También está implícito en sus escritos el reconocimiento de los límites de lo que puede hacer el pensamiento en la lucha por incrementar la felicidad humana.*

Louis Menand

*El club de los metafísicos: Historia de las ideas en América*<sup>5</sup>

## Introducción

En 1990 los chilenos logramos reinstaurar un régimen democrático e iniciar una senda de crecimiento económico sostenido, en paralelo con un gradual mejoramiento de la calidad de vida y de las posibilidades de desarrollo de los sectores más pobres y anteriormente marginados de la sociedad, senda que llevamos veinte años transitando. Durante este período, hemos logrado también

<sup>5</sup> Louis Menand, *El club de los metafísicos: Historia de las ideas en América*, Ediciones Destino, Barcelona, 2001, pp. 13 y 14.

un destacable mejoramiento de la gestión pública, alcanzado niveles de eficacia y eficiencia propios de países desarrollados en algunos ámbitos específicos.

Los esfuerzos de modernización y el rendimiento de los mismos han ido, sin embargo, decayendo gradualmente en los últimos años. Si bien esto se debe, en parte, al deterioro de la capacidad de evolucionar e innovar de la coalición política que ha gobernado Chile en este período, creemos que, asimismo, es debido a las serias insuficiencias que presenta el paradigma hiper racionalista para interpretar y enfrentar los desafíos de la “parte difícil” de la modernización de la gestión pública: aquella alojada en las especificidades culturales de Chile. Para muestra un párrafo, tomado de la Editorial de *El Mercurio*:<sup>6</sup>

*Consultados por el Consorcio para la Reforma del Estado 231 altos funcionarios públicos, su juicio fue abrumador respecto de la eficiencia de aquel. Sólo 13 % confía en la efectividad de los sistemas de control; apenas 10% cree que hay coordinación entre el gobierno central y las regiones; 8% afirma que los municipios están preparados para cumplir sus funciones, y 5 % cree que el Estado recluta a los mejores profesionales.*

A nuestro juicio, lo anterior no da cuenta de problemas de eficiencia —como propone el medio citado— sino de graves problemas de confianza, trabajo en equipo e, incluso, integridad. La ceguera paradigmática hiper racionalista lleva a malinterpretar los síntomas y a equivocar la receta.

Este ensayo pretende aportar proposiciones que reorienten los esfuerzos de modernización de la gestión pública en Chile, dando cabida a tecnologías de diseño y gestión de organizaciones de reciente desarrollo, exitosas en el mundo y derivadas de un paradigma constructivista (en oposición al fundamentalista). Estas proposiciones son aún tentativas y están en curso de formulación y prueba.

Estamos entre quienes creemos que la humanidad está en un punto de inflexión histórico, cerca de superar los paradigmas de corte “esencialista” e “hiper racionalista” que han dominado la civilización occidental.

Está desatada la competencia “*a la Kuhn*” entre paradigmas candidatos a dominantes para este nuevo milenio. Nuestro interés, sin embargo, es práctico y más acotado: proponer —desde un paradigma constructivista radical— una interpretación nueva de los mismos fenómenos que todos observan en la gestión pública chilena para, desde allí, ver nuevos cursos de acción, mucho más complementarios que alternativos a las políticas en curso.

La creación de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas y la realización de su Primer Encuentro, al inicio de 2010, Año Bicentenario de Chile, es una excelente oportunidad para hacer un aporte a la misión que dicha sociedad se ha propuesto:

*...contribuir al mejoramiento de la calidad de las políticas públicas fomentando el estudio y la investigación de carácter teórico y empírico. Nos motivaron*

<sup>6</sup> Editorial de *El Mercurio*, 25 de febrero de 2009 en <http://blogs.elmercurio.com/editorial/2009/02/25/eficiencia-del-estado.asp>

*a particular las siguientes palabras del presidente de esta agrupación: Porque conversamos demasiado con quienes tienen formaciones y puntos de vista similares a los propios y muy poco con quienes vienen de vertientes distintas, esta sociedad se propone mitigar esta tendencia natural y así contribuir a llenar la mitad vacía del vaso.*<sup>7</sup>

Con este ensayo los autores recuperamos algunas proposiciones teóricas y prácticas previas<sup>8</sup> acerca de los factores culturales que dificultan la innovación, particularmente en el sector público.

La tesis central del trabajo es que, para generar culturas innovadoras en el sector público, debe trabajarse sistemáticamente sobre los “demonios” de las culturas, las organizaciones sociales y los humanos que las configuran.<sup>9</sup> De lo contrario, seguiremos perdiendo grandes posibilidades en la ejecución de las comparativamente bien diseñadas políticas públicas propias. Esto es, las propuestas se restringen al ámbito de la gestión (¡que incluye la gestión de los procesos de planificación y diseño de estas políticas públicas!).

La segunda proposición —preliminar, insistimos— es que la gestión pública mejorará significativamente si adopta y adapta los últimos avances en *management*, relevadores de las dimensiones emocionales y espirituales del trabajo como claves en la consecución de éxito en los negocios y la gestión de organizaciones.<sup>10</sup>

En efecto, los incentivos pecuniarios no son la única ni la más eficiente de las maneras de tener personas comprometidas y motivadas, y tienen un alcance limitado. Hay abundante literatura sobre sonados éxitos empresariales por el simple expediente de contar con ejecutivos capaces de liberar la creatividad y compromiso del personal, encadenado por abigarrados sistemas de reglas y normas, basados todos en la desconfianza como paradigma. Esta es la componente “angelical” del presente texto.

En coherencia con la opción epistemológica constructivista radical de los autores y siguiendo una línea de exposición clásica, el trabajo está estructurado en base a un conjunto de proposiciones-provocaciones preliminares y tentativas, aún con algunas contradicciones e inconsistencias internas, a menudo irónicamente formuladas, ¡para dar cabida a los propios demonios!

No pretendemos develar verdades ni fórmulas de validez universal, inmutables. Las propuestas interpretativas —siguiendo a Peirce— sólo son más o menos útiles en sus consecuencias, no más o menos “verdaderas” en algún sentido

<sup>7</sup> Ver en Sociedad Chilena de Políticas Públicas (2009): <http://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl>

<sup>8</sup> Esta línea de investigación se tradujo en las publicaciones de los autores incluidas en la bibliografía.

<sup>9</sup> Este ensayo es una aplicación al sector público del texto: Vignolo, C. (2009) “Ángeles y demonios en las organizaciones: notas para una psico-socio patología de la innovación”. Documentos de Trabajo, Serie Gestión n° 113, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, a ser incluido en Fernández I. (Ed.), “Innovaciones en psicología de las organizaciones”, Juan Carlos Sáez, Ed. (por aparecer).

<sup>10</sup> Ello ha llevado a algunos investigadores a incorporar incluso el amor como una variable importante en el management. Ver, por ejemplo, Hax, Arnoldo C.; Wilde, Dean L.; Thurow, Lester. *The delta project*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Pelgrave, 2001.

absoluto, más propio de las religiones que de la ciencia. Estamos solamente interesados en la utilidad de las propuestas interpretativas, en su capacidad de movilizar y orientar a los líderes de esta etapa del desarrollo de Chile.

Interesa incluir estos temas en la conversación sobre la gestión pública y aumentar los niveles de conciencia de los líderes de opinión respecto de la complejidad de los fenómenos humanos y sociales, con la invariable necesidad de abordarlos con más humildad, menos prejuicios y mayor diversidad paradigmática. Es por ello que elegimos la cita de Menand como epígrafe inspirador del texto.

### Proposición 1. *La cultura importa*

Proponemos en primer lugar que la cultura, la geografía y la época, importan. Los seres humanos y las organizaciones operamos de maneras diferentes en distintos contextos culturales e históricos. Si bien compartimos capacidades derivadas del desarrollo del cerebro, muchos otros factores del contexto en que fuimos formados y donde nos desenvolvemos influyen decisivamente en cómo percibimos, pensamos, sentimos y actuamos.

Son fundamentales, en primer lugar, los paradigmas, modelos mentales o «*memes*», característicos de cada cultura. No es lo mismo hacer gestión pública en culturas donde la confianza es el sentido común que en otras en que reina la desconfianza, como la chilena.

Las implicancias de estos paradigmas en las prácticas sociales son enormes, y esto debe ser considerado en el diseño institucional y en los modelos de gestión.

No es lo mismo alcanzar la igualdad de oportunidades en una cultura efectivamente meritocrática que en Chile, país marcadamente oligarca y clasista. Los paradigmas propuestos —desconfianza, clasismo, chaqueteo...— explican mucho mejor que otros modelos que la distribución del ingreso y la riqueza en Chile —de las peores del mundo— no hayan mejorado durante veinte años de gobierno de una coalición de centro-izquierda y que la chilena aún diste de ser una sociedad meritocrática con un sistema educacional reproductor de este *statu quo*.

Los paradigmas de que hablamos se expresan en prácticas sociales, automáticas, “a la mano”. Cambiarlas es clave para diseñar y gestionar organizaciones públicas decididamente orientadas a reconocer y servir a los ciudadanos. Este tejido se puede desarmar tirando, en cada momento y lugar, de la hebra más cercana; no hay recetas. Ayuda forzar el cambio de prácticas hasta que las nuevas se asienten, como está haciendo —por ejemplo— la nueva Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

### Proposición 2. *El “lado oscuro” de la cultura importa muy especialmente*

Más importante y complejo que dar cuenta de tales prácticas sociales en la gestión pública, es hacerse cargo de las que no vemos en nosotros mismos, a menudo porque las condenamos en otros de manera radical. A esa parte del inconsciente colectivo llamamos «*demonios*», y le asignamos un especial rol en el agotamiento del paradigma hiper racionalista de modernización de la gestión pública. Sin una debida consideración de los demonios chilenos, estamos convencidos de que el proceso modernizador no avanzará y podría, incluso, retroceder, por dos razones fundamentales:

*Primero*, porque los avances logrados en eficacia y eficiencia no han estado acompañados de análogos progresos en el bienestar organizacional sino, por el contrario, en muchos casos se alcanzan a costa de climas organizacionales empobrecidos. Esto, por no haber trabajado con los «*demonios*» hasta ahora.

*Segundo*, porque algunos «*demonios*» chilenos, especialmente el chaqueteo y las tendencias autodestructivas, son una obvia amenaza a la estabilidad de los logros de la modernización.

¿Cabe alguna duda de que la desconfianza, el chaqueteo, el clasismo, el autoritarismo, el machismo (en retroceso, levemente) y el arribismo son obstáculos mayores para generar organizaciones públicas eficaces, eficientes, orientadas a servir al ciudadano y con buena calidad de vida para sus funcionarios? En nuestra experiencia, abordar estos temas genera ganancias de productividad similares a las de los mejores procesos de reingeniería, y mejora, simultáneamente, el clima organizacional.

### Proposición 3. *Los “demonios culturales” deben ser materia de política y gestión pública*

Nuestra convicción es que estas patologías sociales no sólo deben ser consideradas en el diseño, gestión y evaluación de las organizaciones públicas sino que, además, las políticas públicas debieran considerar sanar a Chile de estas endemias sociales como elemento central del desarrollo nacional. Esto, por su importancia en el funcionamiento general de la sociedad, incluyendo la economía y la política.

El desarrollo económico, social y político de los países guarda una estrecha relación con el nivel de capital social. Todas las patologías sociales antes descritas son corrosivas del capital social y, por lo tanto, la eliminación gradual de las mismas debiera ser no sólo una preocupación privada sino una central preocupación del Estado.

Si el Estado chileno hubiera tenido estos «*demonios*» chilenos justamente en cuenta y actuado a debido tiempo, con seguridad la profunda crisis del hasta hace poco paradigmático *cluster* del salmón no hubiera tenido los enormes costos



económicos y sociales observados. Esta crisis no es —en lo medular— una crisis sanitaria sino de capital social, como fue anticipado en un artículo anterior.<sup>11</sup>

El auge de este sector, entre 1985 y 1995, es un ejemplo de desarrollo productivo exitoso, apoyado en un notable proceso de construcción de capital social. La decadencia y caída es, por el contrario, ejemplo de destrucción de capital social, frente a las que el Estado tomó una posición pasiva.

Si, al momento de la aparición del virus ISA (2007), la capacidad de los empresarios y ejecutivos salmoneros chilenos y de los funcionarios públicos para confiar, comunicarse, comprometerse con un proyecto común y trabajar en conciencia y comunitariamente, hubiera sido la de 1990 por ejemplo, la crisis sanitaria hubiera sido administrada y controlada mucho más rápida y eficazmente, posiblemente sin los catastróficos resultados finales ampliamente conocidos.

Lo mismo hubiera ocurrido si el Estado chileno hubiera tomado conciencia temprana de la aparición en escena de la desconfianza, el «*chaqueteo*», la soberbia, la mentira, la falta de transparencia, el autoengaño, entre otros demonios chilenos, y el «*ego trip*»<sup>12</sup> en que empresarios y ejecutivos se embarcaron, y hubiera intervenido para regular estas «*imperfecciones*» culturales.

El tema de las patologías sociales es de tal importancia en Chile —presumiblemente también en otros países— que incluso el proceso de selección y formación de directivos públicos debiera poner especial atención al rol de estos en el enfrentamiento de aquellas.

#### Proposición 4. *Los “demonios” chilenos se amplifican en el sector salud*

Uno de los sectores en que el rol de las patologías culturales es más acusado —y grave— es el de la salud pública. Una vasta experiencia en capacitación y transformación cultural en la administración pública chilena nos ha convencido de ello.

Por razones que escapan al alcance de este breve ensayo —y a la capacidad interpretativa de los autores— en este sector parecieran exacerbarse tanto la gravedad de las patologías como la incapacidad para tomar conciencia y actuar en relación a ellas. En los sistemas públicos de salud la desconfianza suele llegar a franca paranoia y el «*chaqueteo*» se transforma en abierto «*mariconeo*»<sup>13</sup> a medida que se “sube” desde el consultorio a los hospitales, las direcciones de servicio y el nivel central, el Ministerio. Caben estas duras expresiones, además, por haber

---

<sup>11</sup> Ver: Vignolo, C., Held, G. y Zanlungo, J. P. (2006), “Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry”, artículo presentado en “Segunda Conferencia Internacional de Management Estratégico”, Universidad Católica de Chile y *Journal of Business Research*, Santiago, Chile, 4 al 5 de enero de 2007.

<sup>12</sup> En la sesión de cierre del primer Diplomado de Habilidades Directivas para el fortalecimiento del *cluster* del salmón (enero 2006), llevado adelante por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile a petición de la Asociación de salmoneros, el legendario profesor de Caltech Carver Mead argumentó que el «*ego trip*» —traducible por «*volada egótica*»— era la principal causa del fracaso de empresas inicialmente exitosas en Silicon Valley.

<sup>13</sup> Para entendernos, traición con alevosía, faltando a la lealtad y a la confianza.

sido validadas por muchos directivos y funcionarios como adecuadas para reflejar lo que efectivamente ocurre a nivel de prácticas habituales en el sector.<sup>14</sup>

Siendo así, las políticas públicas en salud y los arreglos organizacionales para ejecutarlas deben prestar atención primordial a estos factores culturales, además de considerar elementos técnicos y económicos, en los cuales Chile, por lo demás, presenta un nivel excelente. Precisamente, la incapacidad de los ejecutivos del sector para mostrar a los chilenos que el desempeño técnico-económico del sistema de salud pública chileno es uno de los mejores del mundo es signo —decimos— de una sociopatología sectorial, que se refiere a «*no creérsela*». Baja autoestima sectorial, podríamos llamarle, y también exacerbada en el sector salud respecto al promedio chileno.

Se requiere formar «*médicos culturales*» para ayudar a los directivos públicos a lidiar debidamente con las patologías culturales chilenas; con mayor razón y preferentemente de los directivos del sector salud.

### Proposición 5. *El “demonio” chileno por excelencia es la baja autoestima*

La proposición más provocativa y difícil de observar a simple vista, dirá usted. La más rentable, decimos nosotros. Estratégicamente, clave para el diseño de las políticas públicas y para su gestión.

Si la baja autoestima es la principal endemia cultural chilena, las políticas y la gestión pública no pueden sino poner este elemento en el centro de atención y acción. No basta atacar los síntomas —desconfianza, chaqueto, autoritarismo, machismo, clasismo, racismo, arribismo. Es imprescindible atacar, frontal y sistemáticamente, la «*raíz del mal*», la baja autoestima. Para ello, es preciso indagar su origen.

Esta investigación, aún especulativa, conduce a uno de los paradigmas de base de la cultura chilena en el siglo 20: «*el rol más importante de los padres es dar una buena educación a sus hijos*».

Este paradigma saca del centro el amor y el juego<sup>15</sup> y los desplaza a un segundo plano, incluso usándolos como moneda de cambio para premiar avances en la educación del niño.

El razonamiento es el siguiente:

- Los niños y niñas que ven condicionada la aceptación a su desempeño y no juegan lo suficiente, desarrollan baja autoestima — sensación profunda de poca valía.
- Las personas de baja autoestima la compensan con una alta autoexigencia.

<sup>14</sup> Ver: Vignolo, Carlos (1998) “Nuevos paradigmas en *management*: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile”. Revista *Reforma y Democracia*, CLAD, n° 11 y Montero, Cecilia; Vignolo, Carlos (1997) “Modernización de la gestión en un hospital público: el caso de la asistencia pública de Santiago”. Revista *Perspectivas en Economía, Política y Gestión*, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Vol. 1, N° 1.

<sup>15</sup> Nuestro reconocimiento a Humberto Maturana, que vio estas cosas y las dijo antes que nadie.

- Las personas de alta autoexigencia suelen tener éxito en el desempeño personal y social.
- Este éxito alimenta la autoconfianza, el juicio acerca de las propias capacidades. Pero la sensación interna de poca valía no se modifica, pues existe en el dominio del cuerpo, no en el espacio cognitivo de la autoconfianza. Aparece una tensión entre baja autoestima y alta autoconfianza que se presenta como una sensación de vulnerabilidad permanente.
- Esta sensación obliga a desplegar una gama de mecanismos defensivos para evitar “ser descubiertos”: desconfianza, poca transparencia, autoritarismo, soberbia, prepotencia... Emerge el «*síndrome del impostor*».<sup>16</sup>

La sensación de vulnerabilidad obliga también a cuidar la posición relativa respecto a otros (inmerecida, siente el impostor), lo cual es base para la práctica del chaqueteo, el arribismo, el clasismo y la adscripción a grupos de diversa naturaleza (social, gremial, política, etc.) donde obtener un tranquilizador sentido de pertenencia.

Las innovaciones serán percibidas como amenazas por las personas de baja autoestima. Si están en posiciones relativamente altas, no se opondrán a ellas explícitamente; se declararán adalides del cambio y partidarios a ultranza de la modernización, pero harán todo lo posible por evitarlos.

Cuando este líder alcanza posiciones de alto nivel jerárquico, prestigio y visibilidad, la brecha entre autoestima y autoconfianza se agranda y la angustia se torna insoportable; institucionalizándose entonces el uso abusivo del poder, la destrucción sistemática de cualquier oposición, la mentira, la corrupción y, finalmente, la manifestación de la psicopatía: un grado tal de desconexión de sí mismo como para vivir sin conciencia alguna del daño que causa, sin vergüenza, sin culpa, sin remordimiento, mintiendo sin conciencia de mentir, engañando sin conciencia de engañar, robando sin conciencia de robar. En síntesis, sin ética alguna y, lo que es pavoroso, sin conciencia de tal carencia ética. Es el riesgo extremo al que está expuesta una persona de baja autoestima en un contexto de competencia.

Hasta aquí hemos analizado la psicopatización como proceso gatillado gradualmente, fruto del encuentro de la baja autoestima con contextos de poder y competencia. ¿Y no será posible que, muchas veces, las personas ya estén psicopatizadas al inicio mismo de su ascenso a posiciones de poder?

De ser así, ¿no deberíamos preguntarnos por la tasa de producción de psicópatas de nuestra cultura y sociedad, a sabiendas de que la psicopatía es hija del desamor y que buscamos avanzar mucho más a través del desarrollo material que del emocional y espiritual?

---

<sup>16</sup> Descrito en: Ket de Vries, Manfred F.R. (2005) "The Dangers of Feeling like a Fake", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Number 9, September.

### Proposición 6. *El demonio de la baja autoestima es particularmente peligroso en el ámbito público*

El riesgo de psicopatización existe en cualquier contexto competitivo y amenazante en que se mueva la persona de baja autoestima. Pero es particularmente grave, creemos nosotros, en posiciones de relevancia pública. Si los sistemas de detección y control de psicópatas fallan en el sector privado, los efectos serán menos graves que en las organizaciones públicas, especialmente, en aquellas de alta relevancia para la calidad de vida de la ciudadanía.

¿Qué podría significar tener ministros de carteras claves con rasgos psicopáticos? ¿Y si llegan a la Presidencia? ¿No sería esta una pregunta necesaria para intentar entender el fracaso de muchos países del Tercer Mundo con todos los recursos para lograr éxito? ¿No sería conveniente considerar esta hipótesis también para entender las atrocidades en que se han visto envueltas naciones supuestamente avanzadas?

Examinemos brevemente las consecuencias concretas y prácticas de que ocupen cargos públicos personas de baja autoestima —no necesariamente psicópatas.

Como hemos esbozado, la primera consecuencia práctica y de alto daño a objeto de mejorar la gestión pública es la instalación de prácticas de ocultamiento de información, constitución de grupos de poder al interior de la organización y luchas entre ellos, instalación de altos niveles de desconfianza, «*chaqueteo*», oposición a proyectos de mejoramiento propuestos por otras asociaciones, etc. Las posibilidades de mejoramiento de la gestión en tales contextos son muy limitadas e inevitablemente bajos el nivel de bienestar de los funcionarios y la calidad del servicio al ciudadano.

El funcionario de carrera ve con escepticismo los proyectos de transformación de los directivos de confianza política porque los han visto fracasar una y otra vez y este contexto refuerza la conveniencia de aferrarse a paradigmas como «*El que nada hace nada teme*» o «*Lo más importante es cumplir las normas*».

El directivo o funcionario de confianza de baja autoestima exacerbará su lealtad al partido —facción, grupo o tendencia— buscando aquella seguridad que no siente en su fuero interno. Su conducta será fuertemente defensiva, arrogándose competencias que no tiene (muchas veces no desplegando otras que sí posee), siendo soberbio y prepotente para generar temor y distancia en quienes quieran acercarse, por el riesgo de ser descubierto.

Tanto los funcionarios de carrera como los de confianza evitarán, por lo tanto, correr riesgos, aunque por distintas razones. El foco modernizador estará puesto en la incorporación de tecnologías informáticas con sistemas de control de gestión con creciente número de indicadores, pero evitando medir cualquier fenómeno que amenace el *statu quo*, y en particular que muestre el desempeño de las personas. Los procesos de reestructuración responderán a necesidades del propio grupo más que a estrategias generadas de manera participativa.

El espacio para generar culturas innovadoras e innovaciones concretas que mejoren la gestión pública es, en este contexto cultural, ínfimo.

## Proposición 7. *Contra la psicopatía, la rehumanización: las emociones cuentan*

¡No todo está perdido! Es posible detener la degradación ética y el proceso de psicopatización de la gestión pública si consideramos debidamente las lecciones post-racionalistas surgidas cada vez con más fuerza de investigaciones empíricas de empresas icónicas que sobresalen y perduran en países desarrollados y que, dado ello, están siendo incorporadas por los teóricos del *management*.

Recientes estudios que buscan factores comunes del éxito empresarial están llegando a conclusiones similares. Los “ideales, valores y emociones”, consignados por Nonaka y Takeuchi en su seminal *The Knowledge Creating Company*,<sup>17</sup> como factor clave de la innovación japonesa, están apareciendo también crecientemente como el secreto de las empresas occidentales más notables.<sup>18</sup>

Un indicador interesante de este cambio de paradigma en la teoría y la práctica del *management* empresarial es la evolución experimentada por *Harvard Business Review*, que ha ido dando creciente importancia a los componentes “blandos” del *management* (Recursos Humanos) *vis a vis* los “duros” (Finanzas y Operaciones). Esta evolución alcanzó la cima en el número especial de Diciembre de 2001, el primero en 79 años de existencia, que, con el título en portada LIDERAZGO RUPTURISTA. ¡ES PERSONAL! POR QUÉ CONOCERSE A SÍ-MISMO ES HOY LA MEJOR ESTRATEGIA, da la bienvenida con honores a la Inteligencia Emocional al otrora “frío e impersonal mundo de los negocios”.

¿Es posible transferir estos paradigmas humanizantes del *management* privado al ámbito de la gestión pública? Sostenemos con mucha fuerza la convicción de que sí es viable, y altamente rentable, si la transferencia es inteligente y da cuenta debidamente de las especificidades culturales referidas y de las obvias diferencias y restricciones que establece el carácter público de la misma.

Si el amor está ganando terreno en el ámbito de los negocios privados no es por razones ideológicas sino prácticas; porque genera mayores niveles de satisfacción en los clientes —externos e internos— y en otros «*stakeholders*». Parece obvio entonces explorar este tipo de tecnologías de gestión para el sector público.

¡Pero, cuidado con la aproximación romántica y optimista a la incorporación de los paradigmas humanizantes a la gestión de los asuntos públicos! La ingenuidad y el optimismo sin fundamento se pagan especialmente caros en este ámbito. No se trata de adoptar paradigmas del tipo «*Todos los seres humanos somos buenos*» o «*El poder es malo*».

Las organizaciones son siempre fenómenos políticos, es decir, ligados a la generación y administración de capacidades diferenciales de acción —¡eso es el poder!— y, como hemos latamente argumentado, si bien puede ser que todos

<sup>17</sup> Nonaka y Takeuchi (1995, p. vii).

<sup>18</sup> Existe abundante literatura al respecto como casos de base empírica, entre los que podemos destacar las obras de Jason Jennings (2005): *Think Big, Act Small*; Jim Collins (2001): *Good to Great*; y Jim Collins y Jerry I. Porras (2004): *Built to Last*.

los humanos vengan al mundo con la posibilidad de ser respetuosos, amorosos y democráticos, está muy claro que los contextos formativos poco amorosos del mundo actual están generando una alarmante cantidad de congéneres muy poco humanos en su funcionamiento en sociedad.

Es así como se forjan los «*demonios*» sociales,<sup>19</sup> a los cuales creemos urgente prestar atención en el diseño de las políticas y gestión públicas.

### A manera de conclusión. *Homo Amans* versus *Homo Psicopaticus* en la guerra de las especies en la gestión pública

¿Qué clasificación propondría Darwin si volviera a Chile y observara —con el mismo envidiable rigor con que clasificó plantas y animales en el Reyno de Chile en los albores de la República— a los homínidos variados que habitan estas regiones extremas y aisladas del planeta?

¡Qué notable indicador de parálisis paradigmática el hecho de que, al mismo tiempo que decodificamos el ADN, sigamos utilizando un paradigma morfológico-racional de lo humano!

¡Qué diferente sería el mundo si optáramos por un paradigma ético conductual en que la condición de humano fuera ganada y mantenida en la relación con los otros humanos!

Proponemos, para concluir provocativamente este ensayo, que una alianza bien diseñada entre los *Homo Sapiens*, los *Homo Faber*, los *Homo Videns*, los *Homo Economicus* y los *Homo Politicus*, liderada por los *Homo Amans* —de los cuales es urgente aumentar la tasa de producción— puede perfectamente llevar adelante una transformación cultural del sector público. Para ello es clave una buena comprensión del comportamiento de los *Homo Psicopaticus* y de los «*demonios*» de todas las especies involucradas. La gradual expansión de la conciencia de sí es piedra angular de esta «*guerra de las especies*».

### Bibliografía

- BABIAK, Paul; HARE, Robert D. (2006) *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*, Regan Books.
- COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. (2004) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- COLLINS, Jim (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness Books.
- DETHLEFSEN, Thorwald; DAHLKE, Rudiger (1993) *La enfermedad como camino*. Plaza & Janés-Barcelona.
- HARVARD Business Review (December 2001) *Special Issue*, Volume 79, Number 11, USA.
- JENNINGS, Jason (2005) *Think Big, Act Small: How America's Best Performing Companies Keep the Start-up Spirit Alive*. Portfolio-Penguin Group.

<sup>19</sup> O «*depredadores sociales*», como lo refleja el excelente trabajo *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (2006) de Paul Babiak y Robert D. Hare.

- KET DE VRIES, Manfred F.R. (2005). "The Dangers of Feeling like a Fake", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Number 9, September.
- LEGATUM INSTITUTE (2009) *The 2009 Legatum Prosperity Index*. "An Inquire into Global Wealth and Wellbeing". Informe disponible para descarga en: <http://www.prosperity.com>
- MENAND, Louis (2002) *El club de los metafísicos: Historia de las ideas en América*, Editorial Destino.
- MONTERO, Cecilia; VIGNOLO, Carlos (1996) "Modernización de la gestión en un hospital público: el caso de la asistencia pública de Santiago". *Revista Perspectivas en Economía, Política y Gestión*, Vol. 1, N° 1. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- RAMÍREZ ALUJAS, Álvaro (2009) "Ética Pública y Desarrollo Institucional: El caso de Chile". *Revista Buen Gobierno*, N° 7, Semestral Julio-Diciembre 2009. ISSN 1870-4271.
- \_\_\_\_\_ (2004) *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile: Lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)-Ministerio de la Presidencia, España. Disponible para descarga en: [http://www.inap.map.es/ES/Est\\_Pub/Biblioteca+Digital/bibliotdigital.htm](http://www.inap.map.es/ES/Est_Pub/Biblioteca+Digital/bibliotdigital.htm)
- RITZER, George (1996) *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Editorial Ariel Sociedad Económica.
- THE ECONOMIST (2009) "Small earthquake hurts centre-left", Dec 17th.
- VIGNOLO, Carlos; Vergara, Carlos (1994) "Diseño y evaluación de sistemas públicos: una proposición". Trabajo aparecido en libro *¿Qué espera la sociedad del Gobierno?* (Tomassini, Luciano, Ed.) Centro de Análisis de Políticas Públicas (CAPP), Universidad de Chile.
- VIGNOLO, Carlos, LUCERO, Juan Carlos y VERGARA, Carlos (1993) "Modernización de la gestión pública". Trabajo aparecido en el libro *Cómo mejorar la gestión pública* (Eugenio Lahera, Ed.), CIEPLAN-FLACSO-FORO 90.
- VIGNOLO, Carlos (1998) "Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 11.
- \_\_\_\_\_ (2001) "Sociotecnología: Construcción de capital social para el tercer milenio". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 22.
- \_\_\_\_\_ (2004). "La formación de directivos como expansión de la conciencia de sí". *Revista de Ingeniería de Sistemas*, Volumen XVIII, n° 1, Junio.
- \_\_\_\_\_ (2009) "Ángeles y Demonios en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación". Documentos de Trabajo-*Serie Gestión*, N° 113, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, a ser incluido en Fernández I. (Editor), "Innovaciones en Psicología de las Organizaciones", Juan Carlos Sáez Editor (por aparecer). Versión digital en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/>
- VIGNOLO, Carlos; RAMÍREZ, Álvaro; POTOCNJAK, Christian (2003) "El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, Una Propuesta Sociotecnológica y Un Caso de Aplicación en la Región de Aysén". *Revista Ingeniería de Sistemas*, Volumen XVII, N° 1, Julio.
- VIGNOLO, C., Held, G. y ZANLUNGO, J.P. (2006) "Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry", Artículo presentado en "Segunda Conferencia Internacional de Management Estratégico", Universidad Católica de Chile y *Journal of Business Research*, Santiago, Chile, 4 al 5 de enero de 2007.

