

# DOCUMENTOS

## V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS



338.456 90  
C172c  
V  
v.2 c.2

MARBELLA, JULIO DE 1992

# **DOCUMENTOS**

## **V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS**

**CAMARA CHILENA DE  
LA CONSTRUCCION  
Centro Documentación**

**MARBELLA, JULIO DE 1992**

# V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

## INDICE

1.	Directorio Cámara Chilena de la Construcción .....	1
2.	Organización Comité de Contratistas de Obras P úblicas .....	2
3.	Comisión Organizadora V Convención Nacional .....	3
4.	Discurso de Apertura, Sr. Leopoldo Lorenzini Teperman, Presidente del Comité de Contratistas de Obras Públicas .....	4
5.	"Vialidad Urbana" Exposición del Sr. Pablo Trivelli O. ....	7
6.	"Vialidad Urbana" Exposición del Sr. Jaime Ravinet D. ....	21
7.	"El Empresario del mañana" Exposición del Sr. Matko Koljatic G. ....	25
8.	"La imagen del Empresario" Exposición del Sr. Modesto Collados .....	39
9.	Discurso del Ministro de Obras Públicas, Sr. Carlos Hurtado Ruiz-Tagle .....	54
10.	Estructura de los Grupos de Trabajo .....	56
11.	Conclusiones de la V Convención Nacional de Contratistas de Obras Públicas .....	58



# Cámara Chilena de la Construcción

## DIRECTORIO 1992 - 1993

Presidente	<b>VICTOR MANUEL JARPA RIVEROS</b>
Primer Vicepresidente	<b>JUAN IGNACIO SILVA ALCALDE</b>
Segundo Vicepresidente	<b>HERNAN LEVY ARENSBURG</b>
Past Presidente	<b>ALFREDO SCHMIDT MONTES</b>

Directores	<b>ALFREDO BEHRMANN STOLZENBACH</b>
	<b>CARLOS ERDMANN GREEN</b>
	<b>RENATO MIRANDA IBAÑEZ</b>
	<b>JAIME MUÑOZ PERAGALLO</b>
	<b>ALBERTO ROSSELOT SIEGMUND</b>
	<b>MANUEL TAGLE AVILES</b>
	<b>EUGENIO VELASCO MORANDE</b>

### DIRECTORES EN REPRESENTACION REGIONES ZONA NORTE

Titular	<b>ENRIQUE COSTA GOYCOOLEA</b>
Alternó	<b>JOSE SCIARAFFIA ORTEGA</b>

### ZONA SUR

Titular	<b>LUIS SMITH GONZALEZ</b>
Alternó	<b>JOSE MIGUEL GARCIA ECHAVARRI</b>

### ASESORES DEL DIRECTORIO

**JUAN EDUARDO ERRAZURIZ OSSA**  
**DAVID FRIAS DONOSO**  
**SERGIO MAY COLVIN**  
**SERGIO MELO SAN JUAN**

### ADMINISTRACION

Gerente General	<b>Bias Bellolio Rodríguez</b>
Gerente de Administración y Finanzas	<b>Jaime Reyes Gutiérrez</b>
Jefe Departamento Jurídico	<b>Augusto Bruna Vargas</b>
Jefe Departamento de Estudios Técnicos	<b>Isidoro Latt Arcavi</b>
Jefe Departamento de Estudios Económicos	<b>Pablo Araya Páez</b>
Jefa Departamento de Contabilidad y Finanzas	<b>Olga Calderón Brito</b>
Jefa Administrativa	<b>Irma Contreras Meza</b>
Relacionadora Pública	<b>Paz María Ricart Trautmann</b>

# Organización del Comité de Contratistas de Obras Públicas

## MESA DIRECTIVA

<b>PRESIDENTE</b>	LEOPOLDO LORENZINI TEPERMAN
<b>PRIMER VICEPRESIDENTE</b>	HERNAN DOREN LOIS
<b>SEGUNDO VICEPRESIDENTE</b>	SERGIO ICAZA PEREZ
<b>DIRECTOR POR EL COMITE</b>	MANUEL TAGLE AVILES
<b>PAST PRESIDENTE</b>	LUIS BASSIGNANA DELPORTE
<b>PAST DIRECTOR</b>	MARIANO GALDAMES MONTENEGRO

## ORGANIZACION INTERNA

### Sub Comité

* Capacitación y Productividad	Hernán Tobar Barra
* Económico y Financiero	Sergio Icaza Pérez
* Inquietudes Gremiales	Hernán Doren Lois
* Licitaciones y Contratos	Sergio Hernández Ernst
* Socios	Raimundo Alemparte Pérez
* Técnico	Washington Fernández Muñoz

### Comisiones de trabajo

* Infraestructura	Alfredo Achondo Faz
-------------------	---------------------

# **V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS**

## **COMISION ORGANIZADORA**

### **Presidente V Convención**

Leopoldo Lorenzini Teperman

### **Comisión Organizadora**

Raimundo Alemparte Pérez

Luis Bassignana Delporte

Hernán Doren Lois

Mariano Galdames Montenegro

Sergio Icaza Pérez

Manuel Tagle Avilés

### **Monitores**

Washington Fernández Muñoz

Sergio Icaza Pérez

Carlos Montero Martínez

Manuel Tagle Avilés

Hernán Tobar Barra

### **Apoyo Técnico y Organizacional**

N.G.H. Marketing Directo

## **Discurso del Presidente del Comité, Sr. Leopoldo Lorenzini T.**

Muy buenos días señores socios del Comité de Obras Públicas, socios de la Cámara, distinguidos invitados:

Me place darles la bienvenida a esta Quinta Convención Nacional de Contratistas de Obras Públicas. Llegar a ella debe llenarnos de orgullo y satisfacción. Lo que fue hace cuatro años sólo una buena idea, hoy es un desafío de crecimiento, una realidad concreta, una instancia de soluciones gremiales y, sobretodo, una clara senda de unión.

En este sentido, cabe destacar que el acercamiento e integración entre los socios del Comité ha sido un significativo aporte en la obtención de logros, tales como la modificación del reglamento para contratos de obras públicas, la publicación del presupuesto oficial con antelación, la aceptación de pólizas de garantía a cambio de las boletas que se acostumbraba normalmente entregar.

Otro de los logros obtenidos es el llamado a propuesta del plan de Conservación Rutinaria, que ha sido en este momento y se está haciendo y trabajando en el sentido de tener a futuro para todos nosotros una fuente de trabajo más. Sin embargo, falta mucho por lograr. No es el momento de cobijarse en los laureles ni menos aún en la crítica vacía y, por ningún motivo, en lamentaciones estériles. Es más bien la hora precisa de seguir trabajando con voluntad y generosidad en los diversos subcomités. Es el minuto de aportar ideas, de proponer solución a los problemas comunes y crear instancias de mayor productividad en las relaciones con las autoridades competentes. Eso es lo puntual e inmediato. Nuestro deseo es que esta Quinta Convención nos inste a reflexionar y proponer soluciones viables al tema del urbanismo en relación con el medio ambiente.

Frente a la importancia que hoy adquiere el tema de la polución en la capital, hemos programado el trabajo de una comisión para estudiar el tema. Es nuestro deber expresar también, la necesidad de contar con un macro programa que contemple un incremento en la inversión de obras de infraestructura pública; que éste sea comunicado en forma anticipada, en cada período, de modo que las empresas puedan programarse y dimensionarse. Sin duda, es una tarea ardua y sistemática, lo que nos obliga a seguir avanzando juntos. En este sentido, hemos considerado el trabajo de una comisión, que en esta convención se abocará al tema del desarrollo del comité de obras públicas. Tan importantes como ésta, lo son las otras comisiones, en las cuales ustedes participan, como la Imagen Empresarial, el Análisis Coyuntural, las que serán de gran apoyo para nuestro objetivo. En fin señores socios, las comisiones les esperan.

Este es el momento del análisis profundo y de las propuestas concretas. Mas aún, estoy convencido que ya este comité ha alcanzado la madurez necesaria para comenzar una nueva y decidida acción: la del mejoramiento de nuestra imagen, como nos dijo nuestro querido socio don Modesto Collados. Para ello es necesario ponerse en el lugar de quien nos mira y hacia ellos proyectar todo el peso de nuestra unidad, transparencia y fuerza, empezando por aumentar nuestra participación dentro de la misma Cámara.

**Amigos, esta convención debe también tener proyección en el tiempo. Debemos propender hacia la trascendencia, aclararnos nuestra política institucional. Sólo así podremos en las próximas convenciones mirarnos con satisfacción. La satisfacción de haber cumplido el mandato que nos ha convocado en esta quinta convención, que espero y confío sea acogedora y tan fructífera como las anteriores. Para terminar, agradezco la presencia de todos ustedes y el valioso aporte de todos nuestros auspiciadores. Muchas gracias.**

**VIALIDAD URBANA**

**EXPOSICION  
SR. PABLO TRIVELLI O.**

**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION  
MARBELLA, 1992**

## Vialidad Urbana

### Exposición del Sr. Pablo Trivelli Oyarzún.

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, PHD de la Universidad de Cornell,  
Profesor de la Universidad Católica de Chile en el Instituto de Estudios Urbanos y  
miembro del comité asesor del Ministro de la Vivienda.

Señores miembros de la Cámara Chilena de la Construcción, Comité Contratistas de Obras Públicas, señor presidente del comité, don Leopoldo Lorenzini.

En primer lugar, quiero agradecer esta invitación, y la posibilidad de exponer sobre este tema, que para mí resulta tan apasionante y motivo del trabajo de toda una vida. Quiero que sepan que la mayor parte de mi tiempo, además de estar en el comité asesor del ministro de la vivienda, la dedico a ser miembro del equipo de trabajo y asesor del alcalde de Santiago. Y me gustaría dejar en claro que entiendo por la invitación que he recibido, que a mí se me ha invitado como persona, no como miembro del comité, ni del equipo del alcalde Ravinet, ni del ministro Etchegaray. Por lo tanto, todo lo que yo digo es "on the record", no "off the record".

Quisiera partir planteando que uno suele escuchar respecto a Santiago, que es una ciudad demasiado grande, hipertrofiada, que es una ciudad caótica, irracional y que, por lo tanto, una de las cosas urgentes e importantes por hacer, es parar el crecimiento de Santiago. Frenando el crecimiento de Santiago, uno podría pensar que se van a resolver una serie de problemas.

Yo personalmente, quiero sugerir o indicar que pienso que Santiago no es demasiado grande, y basta ver que hay ciudades del mundo que son muchísimo más grandes que Santiago y que funcionan bastante bien.

De hecho, Santiago tiene costos de crecimiento, que son por lo menos la mitad de los costos de crecimiento que tiene Valparaíso y menos de un tercio de los costos de crecimiento que tiene Concepción. Claramente, Santiago tiene ventajas.

Por otra parte, no podría decirse que Santiago sea una ciudad caótica o irracional. Yo creo que sí tiene una lógica interna y que el planteamiento de que la ciudad es caótica e irracional por lo general responde a la falta de comprensión acerca de cómo ésta funciona, a la carencia de información sobre la ciudad y de su evolución histórica.

El problema del mal funcionamiento de Santiago no tiene que ver con su tamaño, tiene que ver con la falta de gestión, con la falta de planificación, con el crecimiento y la forma de crecimiento que la ciudad ha tenido.

Yo creo que Santiago tiene una lógica de funcionamiento que a muchos de nosotros no nos gusta, pero que sí es perfectamente inteligible, es entendible. Y lo importante es entender cómo funciona la ciudad para poder después manipularla, para poder calificar, para poder actuar sobre ella.

Si a lo que se refiere esta proposición de parar el crecimiento de Santiago, es a la cosa demográfica, yo diría que estamos mal, porque según las cifras de los dos últimos censos, es decir de los últimos veinte años, el crecimiento demográfico de Santiago se debe, en un 85%, al crecimiento vegetativo de la población y, por lo tanto, para parar el crecimiento demográfico de Santiago, habría dos soluciones:

- o bajar la tasa de natalidad o de fertilidad femenina, es decir, que las mujeres que viven en Santiago tuvieran menos guaguas o, alternativamente,
- empezar a preguntar quién se va primero.

Y yo creo que ninguna de las dos gestiones es muy posible, por lo menos desde el punto de vista político.

El fondo de la pregunta o de la aseveración de que hay que parar el crecimiento de Santiago, tiene que ver con las críticas a la calidad de vida que hay en la ciudad, más que con su tamaño.

Se achaca, yo creo que erróneamente, los problemas de la ciudad de Santiago a su tamaño. Entonces, lo que uno tendría que preguntarse es cómo mejorar la calidad de vida:

- Cómo mejorar la calidad de vida en lo personal,
- Cómo mejorar la calidad de vida del grupo al cual uno pertenece,
- Cómo mejorar la calidad de vida de la comunidad, del barrio, de la comuna
- y mucho más claramente aún, cómo mejorar la calidad de vida de la ciudad entera.

Uno de los rasgos más distintivos que hay del medio urbano, es el fuertísimo grado de interdependencia. Es muy difícil actuar sobre un fenómeno en particular, sin que se produzcan efectos sobre otros fenómenos o áreas de la ciudad.

Por ejemplo, cuando se amplió el límite urbano el año 79, a través del decreto 420, se produjo una estampida especulativa hacia el sector oriente. Se dispararon los precios de los terrenos, que impidieron que los estratos medios que estaban construyendo en ese sector pudieran seguir instalándose allí. Esto a su vez, con el tiempo, produjo el desarrollo de La Florida, elevó los valores del suelo de La Florida y después, consecuentemente, ha generado todo un desarrollo comercial e inmobiliario. Pero eso, a su vez, desplazó a los sectores más pobres que estaban yéndose a La Florida, hacia Puente Alto y La Pintana.

Entonces, cada vez que uno toma medidas sobre la ciudad provoca efectos encadenados, algunos de los cuales son poco deseados o por lo menos, inesperados.

Quisiera partir planteando que yo voy a tocar algunos temas que me parecen sustantivos a esta reunión, como el tema de la segregación residencial, la distribución del ingreso y del uso de la ciudad, la organización física y funcional de la ciudad, los desplazamientos del transporte y del uso de la ciudad, el financiamiento urbano, la intervención pública en la ciudad y algunas consideraciones sobre el marco político administrativo.

No voy a tocar temas tan importantes como el medio ambiente, el problema de la violencia delictual, la densificación de la ciudad, la recuperación de los centros y los subcentros, los problemas de la creciente participación y presencia de la tercera edad, la invasión de suelos agrícolas etc.

Partamos con una serie de aseveraciones que son perfectamente objetivables. Santiago es una ciudad terriblemente segregada. Esta segregación se origina, en parte, en la muy desigual distribución del ingreso que existe en la ciudad, y tiene profundas consecuencias en su funcionamiento.

Algunas cifras, las más recientes sobre distribución del ingreso: Si uno ordena los hogares de Santiago, en estricto orden, desde el más pobre hasta el más rico, en grupos de 20%; las estadísticas indican que el 20% de los hogares más pobres recibe apenas un 4,2% del total del ingreso de Santiago. El 20% de los que más ganan, de los hogares que tienen los mayores niveles de ingresos, se queda con un 60,4%.

Esta es una situación no solamente muy mala, sino que además, que ha venido empeorando en la década del ochenta. Las estadísticas del presupuesto y gasto familiar tomadas el año 78-79 y 88-89 indican que en esos diez años todos los quintiles, es decir los grupos de 20%, bajaron su participación en el ingreso, salvo el quinto, es decir los que más ganan, que subió su participación.

Bueno, esto se expresa físicamente, y no es un problema de hoy día. Esta pésima distribución del ingreso, es un problema histórico en nuestra sociedad, que se manifiesta en la ciudad.

Los planos que yo les he presentado indican cómo es la estructura social en el Gran Santiago. Voy a explicar cuál es la simbología, a ver si puedo expresar esta idea con mayor fuerza.

Hay un plano por estratos: un plano para el estrato alto, un plano para el estrato medio, uno para el estrato bajo y uno para el estrato muy bajo.

En los planos, separado del análisis y de la metodología de la investigación, se busca cuantificar cuál es la proporción del total de hogares que representan a un estrato determinado en cada barrio, y esos son los colores. Mientras más oscuro el color, más intenso o más alto es el porcentaje en que está presente un estrato determinado en ese barrio. Entonces por ejemplo, en el plano que representa el estrato alto, se puede ver que básicamente, no hay estrato alto en la ciudad, salvo en el sector oriente y que en algunos puntos se producen altas concentraciones.

En el plano que sigue se puede ver que el estrato medio se dispersa por la ciudad y que rodea al estrato alto en torno al sector oriente. Hay por cierto, arribismos geográficos que no tienen que ver con razones yo diría de índole superficial, sino que con el hecho de que es mucho mejor la calidad de vida en el sector oriente que en el resto de la ciudad.

En el siguiente plano se observa la ubicación del estrato bajo, es decir de los sectores obreros, que predomina prácticamente en toda la ciudad, salvo en el sector oriente. Y por último, hay un plano del estrato muy bajo que es aproximadamente el 40% de la población, que está en condiciones de subsistencia o inferiores y que está hacinada en la periferia, con serias dificultades de calidad de vida, dotación de agua potable, alcantarillado, problemas de hacinamiento.

Una de las expresiones más dramáticas de esta situación, es que si se cuantifica la distribución del ingreso, se aprecia que en Santiago el 50% de la población, de los hogares, ganan menos

de 10 UF, mensual por hogar. 50% de los hogares ganan más de 10 UF aproximadamente, es un poco menos, 9,6.

Es decir la mitad de los hogares en Santiago recibe un sueldo mensual, tiene un ingreso familiar, de menos de \$85.000, que para un hogar promedio de 4,3 o 4,5 personas significan que dispone, por persona de \$20.000 mensuales, es decir de \$600 diarios. Para cubrir todas las necesidades, todas.

Piensen ustedes que una persona toma una micro de ida y una de vuelta y ya se gastó \$200. Esto en el 50% de la población.

Por otra parte, si se analizan las situaciones más radicales, se descubre, que con las estadísticas del año 82, se puede hacer también un mapa de hacinamiento, que hay un 15% de los hogares en Santiago, en los cuales la gente vive de a más de tres personas por pieza, considerando pieza todas aquellas en las cuales se puede dormir, menos el baño y la cocina, por supuesto.

Más de tres personas por pieza, un 15% de la población, pero más grave aún es el problema de la promiscuidad. Las estadísticas del censo del año 82 indican que hay en Santiago, del orden de un 8% de los hogares, en los cuales, en promedio, los miembros de los hogares viven de a más de dos por cama. Todos los días, más de dos por cama.

Entonces, yo diría que ese es el mapa de promiscuidad extrema. Yo diría que eso es importante de tener en cuenta a la hora de estudiar los problemas de delincuencia, de violencia, de vandalismo respecto a la construcción y a los esfuerzos públicos, etc.

Esta situación tan dramática tiene su origen en las políticas de vivienda que ha habido en Chile históricamente, partiendo desde Alessandri, cuando se empieza por primera vez con políticas de vivienda social masiva.

Desde esa época hasta la fecha se ha seguido exactamente la misma línea: localización periférica y segregación.

Y se radicaliza este proceso a través de las erradicaciones que se producen en el gobierno pasado, en que se desplazan, dentro de la ciudad de Santiago, del orden de 160.000 personas en un período de 4 a 5 años, para relocalizarlas y ponerlas en lo que se ha dado en llamar, un orden natural de las cosas. Es decir, un orden subordinado a la estructura de valores de suelos, que es el plano que está el último allá en la muralla.

Por lo demás en lo fundamental, esto es lo que está pasando hoy día. Los pobres son ubicados cada vez más lejos, con altas dificultades de accesibilidad, lo que plantea un gran desafío en este retorno a la democracia, porque yo creo que si uno comparte el principio de igualdad de oportunidades, y no creo que nadie en esta sala pondría en duda de que la igualdad de oportunidades constituye un principio básico de convivencia en una democracia, y se traduce este principio de igualdad de oportunidades al caso urbano, y se habla de la igualdad de oportunidades urbanas, uno se da cuenta de que eso no existe.

No existe, porque las oportunidades que tiene la juventud y la población en general, según el barrio en que viva, son muy desiguales. Es evidente que desde la perspectiva de la ubicación urbana y el transporte, es muchísimo más caro ser pobre y que las oportunidades no son las mismas.

¿Cómo se resuelve este tema? ¿Cómo abordarlo? ¿Qué hacer?

Bueno, voy a partir por una respuesta positiva respecto a lo que no hay que hacer. Por lo menos en mi opinión estaría en radical desacuerdo con plantear una integración forzosa, con enquistar, por ejemplo, barrios populares en el barrio alto y obligar a la gente a coexistir donde no lo quiere.

Yo no creo en eso. Yo creo que el eje de las soluciones está por la vía de una distribución más equitativa del gasto público, de la inversión pública en infraestructura y equipamiento, del gasto social, de una mejor distribución de estos recursos dentro del contexto de la gran ciudad.

Si uno estudia históricamente la dirección geográfica del gasto y la inversión pública, se da cuenta que sistemáticamente existe un grupo beneficiado. Y es el barrio alto.

En lo fundamental, el grueso de las inversiones públicas están en el centro o en el barrio alto. Y eso históricamente, desde Alessandri para adelante. Porque en definitiva, uno de los temas en los cuales el Estado más invierte en la ciudad es en infraestructura de transportes. Y resulta que sistemáticamente, las inversiones, desde Vicuña Mackenna para adelante, son inversiones que refuerzan el centro.

No es por casualidad que Santiago tiene un esquema radio-concéntrico de vialidad. No es por casualidad que Santiago tiene un metro que tiene la estructura y las líneas que tiene.

¿Cuál es el propósito, cuál ha sido el elemento de fondo que hay detrás de estas decisiones públicas?

Mantener el centro vital.

¿Cuál es el tema de debate que se plantea hoy día, con alguna actividad en la prensa capitalina, por parte del alcalde de Santiago?

La construcción de vías rápidas.

¿Con qué propósito es esto?

Bueno, uno no podría imaginar el desarrollo de un conjunto de vías rápidas de acceso al centro, si no es para mantener y reforzar la vitalidad del centro. Este centro que no es por casualidad tan importante.

Las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, respecto a los roles prediales y de construcción para efectos de la contribución de bienes raíces, indican que por ahí por el año 77 o 78, con la comuna grande, con todo lo que hay al norte del Mapocho, hasta la avenida Einstein, que la comuna de Santiago, tenía más del 50% de toda la edificación no residencial existente en el Gran Santiago; 44% de todos los metros cuadrados edificados y disponibles al uso comercial de todo el Gran Santiago estaban ubicados y disponibles en la comuna, 49% de todo lo que son servicios sociales: hospitales, escuelas, templos, cines, etc.; 52% de la oficinas públicas y privadas, 45% de toda la edificación industrial de Santiago.

Y las estadísticas posteriores, de la década del 80, indican que un tercio de toda la edificación no residencial, todos estos ítemes, se produjo en la comuna de Santiago, es decir la comuna de Santiago sigue con una vitalidad enorme.

Entonces, se entiende por qué es que sistemáticamente existe esta preocupación y este interés por mantener activa a esta comuna, se entiende el tremendo esfuerzo económico desplegado a través de las inversiones en vialidad y transportes. Ya que ésta comuna es un patrimonio y un capital que tiene la ciudad que no puede desperdiciarse.

Esta importancia funcional del centro tiene que ver también con la evolución que hay en las formas de operar del sector comercial, del sector político y del sector industrial.

Curiosamente, el centro de la ciudad, el centro centro, es muchísimo más chico hoy día, de lo que fue hace diez o de lo que fue hace veinte años.

Lo que pasa es que se ha producido una especialización del centro. La industria de la década de los 50, que tenía una planta que cobijaba la producción, la sala de ventas y toda la gerencia, se ha desplazado, crece, se va a ubicar a la periferia, se dispersan los sistemas de comercialización y la gerencia se va al centro.

Lo que sucede hoy día es que el mero centro asienta y cobija a la elite dirigente del país, desde el Presidente de la República, los ministros, los empresarios, los gerentes, están todos ubicados en un espacio muy reducido, y eso obedece a una simple razón: el tiempo de los gerentes, de la cúpula, de la elite de una empresa, se gasta esencialmente en reuniones con otros gerentes.

La comunicación significa romper esquemas, hacer cosas nuevas, abrir contratos y para la elite dirigente la comunicación no basta con que sea verbal o auditiva, necesita ser directa. Porque en el mundo de los negocios es fundamental estar seguro de las decisiones que se están tomando y aunque uno no lo haya racionalizado, la única comunicación que nunca miente o que no es posible arbitrariamente administrar, es la expresión corporal. Y la expresión corporal en el mundo de las relaciones y de los cierres de negocios, es fundamental.

El cómo el resto de la gente con la cual uno está negociando se sienta, el cómo da la mano. Ustedes se fijan en todas esas cosas cada vez que hacen un trato, con sus pares, con subalternos. Ustedes tienen calada una persona y son capaces de tomar decisiones por lo que les dice una relación personal mucho más que la comunicación telefónica, y por eso es que los gerentes necesitan estar todos juntos. Y por eso es que me atrevo a plantear también otro tema polémico, que yo pienso que los desarrollos de oficinas que se están haciendo hacia el Sector Oriente no deberían tener mucha fuerza, porque el sector oriente no está preparado para recibir un centro, y trasladar las ocho, diez, quince manzanas del centro hacia el oriente, con todo el apoyo que necesitan.

Quisiera destacar también, a modo ilustrativo, otra característica que me parece bien interesante en Santiago, comparada con otras ciudades. El centro de Santiago sigue siendo todavía un centro policlasista, en que confluyen una cantidad monumental de personas de todos los estratos, desde el Presidente de la República, los ministros, los empresarios, muchos empleados, más trabajadores, y personas de todos los estratos, que van a hacer sus compras y diligencias.

Se encuentran los distintos estratos, por distintas razones, en el centro. Me parece que es algo que hay que preservar, es un patrimonio que tiene la ciudad de Santiago, el que puedan encontrarse todos estos distintos estratos.

Esto confirma, lo que les decía de la segregación y la falta de los equipamientos que hay en la periferia: la gente pobre depende del centro. Si no tiene equipamiento en los barrios, si la cosa es tan segregada y, por la potencia económica propia que tienen los barrios populares, no pueden sustentar subcentros comerciales, bueno, dependen del centro.

Reforzando lo que planteaba con las estadísticas de edificación, las encuestas de origen y destino, indican que aproximadamente un 50% de los destinos de viaje de trabajo, van a la comuna de Santiago; dos tercios de los destinos de viajes de compras y diligencias, van a la comuna de Santiago; 45% de los viajes de salud tienen como destino la comuna de Santiago, un tercio de los viajes de educación.

La partición modal indica que un 72% de los viajes que se realizan en la ciudad, son viajes en locomoción colectiva y que un 28% se hace en automóvil.

El parque de automóviles, todos sabemos, se ha duplicado en los últimos seis o siete años, llegando a 500.000 autos hoy día. Y se espera que en el mismo período, es decir de aquí a poco antes del año 2000, haya un millón de autos.

No cabe ninguna duda que el automóvil particular es el elemento que mejor satisface las necesidades de desplazamiento, desde la perspectiva individual. No cabe absolutamente ninguna duda y nadie ha puesto nunca eso en duda, el tema o la discusión se centra en torno al costo social que tiene el uso del automóvil.

Es decir, el tema central no está en si la gente debe o no poseer automóviles, porque yo creo que la triste y cruel historia de Honecker está en el pasado. Ya no queremos más tipos de interferencias y estatismos, nadie que le diga a la gente lo que tiene que hacer.

Estamos en un mundo en que las señales son señales económicas, las racionalidades son las racionalidades de cada hogar, de cada persona. Pero, si estamos en ese mundo, entonces, abordemos el problema integralmente y que cada persona se haga responsable de las consecuencias y de los costos de sus decisiones. Lo cual significa buscar modalidades a través de las cuales los particulares, y en lo fundamental, los automovilistas particulares, asuman íntegramente el costo de su decisión de andar, en promedio, de 1,2 personas por vehículo.

Y la expresión más moderna que se plantea en el mundo hoy, es la de la tarificación vial, que no significa inhibir el uso del automóvil, sino buscar que las personas que toman la decisión de andar en automóvil asuman los costos sociales que su decisión genera.

Eso es la política que está siguiendo el Ministerio de Transportes y que yo, en lo personal, comparto.

Esta política de transporte, plantea además, otros aspectos en los cuales debe haber un esfuerzo interesante:

- coordinación del sistema de semáforos,
- inversiones en vialidad e infraestructura,
- reducción de la cantidad de contaminantes,
- reducción de la cantidad de accidentes, etc.

Todo esto debe o debiera estar inserto dentro de un concepto de ciudad que se está tratando de mejorar.

Es decir, debiera haber, ojalá, una revisión de la política de transportes a la luz de las políticas de desarrollo urbano.

Sin embargo, no tenemos hoy día una clara directriz de cuáles son las políticas de desarrollo urbano. Es decir, si vamos a hacer inversiones importantes y vamos a actuar en forma definitiva sobre lo que es el sistema de desplazamiento de la gente en la ciudad, debiéramos saber para qué ciudad lo estamos haciendo:

- Cuál es la ciudad que queremos.
- Qué tipo de ciudad estamos buscando.

Debiéramos, en particular, tratar los temas específicos de la ciudad y del transporte.

Por ejemplo, quisiera hacer referencia a un aspecto muy particular, en el cual el transporte y la ciudad se tocan: el comercio, que en lo fundamental y salvo los mall, se subordina a lo que es la red de transporte y el desplazamiento de personas y de pasajeros.

La localización de un comercio cualquiera no es ajena a lo que es la red de transportes. Es muy dependiente.

De hecho, la estructura de valores del suelo señala que justamente sobre las vías de transporte, o sobre los bordes, los valores son muy altos, porque es uno de los pocos puntos en los cuales los comercios prosperan; porque se exponen en la exposición de vitrinas hacia la gente que circula.

Sin embargo, el aprovechamiento de esta externalidad, tiene como consecuencia atochar las vías.

Entonces, como decía un amigo mío, me están transformando Vitacura en Diez de Julio.

Y está pasando con la Avenida Apoquindo, con todos los Shopping y cosas que están sucediendo, que obstaculizan el tráfico, con la localización de grandes centros universitarios en las vías principales, que a las horas de entrada y salida, provocan una tremenda congestión.

Está por verse el impacto monumental, yo diría, y desastroso que debiera tener el Costanera Center sobre el funcionamiento de la Avenida Costanera. Si es que es cierto que se van a levantar todos los miles de metros cuadrados que se van a levantar, y si es que es cierto que van a atraer a todos esos miles de personas que van a atraer, según dice la promoción, uno se pregunta por dónde llegan y por dónde se van.

Y también se pregunta quién paga, pongámosle segundo apellido a Moya. Porque sería bueno que la ciudad empezara a desterrar el apellido del huacho Moya, que no lo conoce nadie, y empezáramos a usar un apellido concreto, para que alguien pague y no solamente Moya.

Coloco esto como ejemplo, para ilustrar que hay una gran cantidad de elementos urbanos, en los cuales hay una interacción fuerte entre las inversiones en vialidad, transportes y la política urbana.

Y eso nos lleva al tema del financiamiento. Tema yo diría, nada fácil, porque en primer lugar, existe una política macro económica de la cual, después de esta campaña política, todos nos sentimos orgullosos.

Uno ha podido ver que hay una tendencia legítima a la capitalización de la política macro económica.

No es cosa de decir: "mire vamos a invertir tanto, vamos a aumentar la inversión en vialidad", y tomar partido, sin pensar en el contexto global, en la situación general de la ciudad y del país.

En segundo lugar, hay otra traba, también política, que son los pactos políticos respecto a la cuestión tributaria. Es decir, yo no veo que el Banco Central esté dispuesto a imprimir más billetes y que volvamos a las viejas tradiciones.

Volvamos entonces al tema de quién paga.

Por la vía tributaria, la cosa está vedada por lo menos por estos años y no se ve que las posiciones de los partidos de derecha sean proclives a buscar fórmulas tributarias adecuadas. Por otra parte, en el ámbito urbano existe una reticencia generalizada a pagar. Sí, la actitud cultural del santiaguino y del chileno es la actitud de Moya. Porque cuando a uno le cuentan el cuento de la plusvalía asegurada...

¿Qué es la plusvalía?, Una entequeña para vender, que significa que uno gana mucho sin hacer nada. Entonces, ¿a quién le vendemos la noción de que hay que pagar una contribución al desarrollo de la ciudad? ...

Difícil, ¿no es cierto?. Además, la experiencia indica que cuando se hizo la última tasación, fueron de todos los partidos políticos a golpearle la puerta al ministro de hacienda para que no la hiciera. En circunstancias que lo único que producía esa retasación era un incremento de la recaudación en un 10%.

Quiero comentar un poco más sobre esta situación del financiamiento urbano y lo escandaloso que es lo que pasa hoy día.

La última retasación de bienes raíces, bien hecha, es la del año 64, en las postrimerías del gobierno de Alessandri. Porque la que se hizo después, el año 75, fue con una caída del producto bruto del orden del 15%, y los valores inmobiliarios obviamente estaban por el suelo. Y cuando uno compara los valores fiscales de la retasación del 64, con los valores fiscales de la del 75, son los mismos.

Hubo un pequeño acomodo ahí, en la estructura relativa. Pero cuando uno revisa los valores de la retasación que se hizo el año 90, y que preparó el gobierno pasado, trabajo en el cual a mí me tocó participar, uno descubre que la base tributaria aumentó, en este período, entre un 300 y un 400%. Es decir, si el país estaba recaudando del orden de \$70 mil millones, que es lo que recauda hoy día, aproximadamente, con las contribuciones; si nosotros aplicáramos los criterios y las tasas tributarias y los avalúos como eran el año 64, el país debiera estar recaudando del orden de \$250 mil millones por este concepto, si tuviéramos la carga tributaria equivalente a la que había el año 64.

Pero lo más escandaloso del cuento no es esto. Existe esta ley de amarre, de todas maneras, que no permite aumentar la recaudación en más de un 10%.

Lo más escandaloso, es que esta contribución de bienes raíces, de bienes no agrícolas, la pagan solamente un 30% de las propiedades no agrícolas. El 70% no paga. Por alguna razón, no paga.

Por algunas buenas razones, y otras más o menos, el 30% paga \$70 mil millones. Pero, hay cosas que son todavía peores. Todos los que declaran primera categoría, no pagan contribuciones.

De verdad. Los usuarios más intensos de la ciudad, la industria, el comercio, etc., pagan sus contribuciones cada trimestre, pero cuando llega abril del próximo año y tienen que liquidar su global, el impuesto a la renta, descuentan el pago de contribuciones del impuesto determinado.

Y ¿qué tiene que ver la contribución al desarrollo urbano con el impuesto a la renta? Nada, pues. Entonces, en definitiva, hay menos de un 15% de los predios no agrícolas que pagan contribuciones, y de todas estas contribuciones que van a los municipios, un 35% en definitiva lo subsidia el estado. Es decir, el gobierno central subsidia a los municipios en todo lo que debieran pagar los que declaran primera categoría y otros más.

En otras palabras, estamos fundando el financiamiento del desarrollo urbano, la contribución de bienes raíces, en un impuesto de excepción, que no lo paga nadie. A mí me parece eso, por lo menos, absurdo y definitivamente escandaloso.

Voy redondeando, porque ya se me está acabando el tiempo. Hay lecciones importantes que deja la historia.

Durante los gobiernos radicales se implementó lo que se dio en llamar una contribución especial de mejoría. La remodelación del Centro Cívico y la Avda Bulnes, la Costanera de Valdivia, las Casas Consistoriales, y una infinidad de obras públicas se hicieron en este país sobre la base de leyes especiales, que concedían al municipio la facultad para subir la recaudación, el cobro de contribuciones de bienes raíces, mientras tuvieran abierta la deuda impaga al Banco del Estado, que era el que financiaba las obras.

Hay otro tema que quisiera plantear sobre el rol del estado en la ciudad, porque me parece que es un tema político de gran envergadura.

Si uno revisa la experiencia internacional, uno se da cuenta de que puede el estado ser más o menos conservador, más o menos liberal en las áreas del comercio internacional, de las finanzas, del trabajo, en fin, el tipo de cambio; pero en el ámbito urbano siempre interviene e interviene mucho. Y eso es en todos los países del mundo: En la Inglaterra, de la Thatcher; en Israel, de la Golda Meir, en todos lados, digamos, sistemáticamente. Y eso no es por casualidad y en Chile tampoco es distinto.

Lo que sucede es que ya estamos habituados y nos parece natural que el estado haga las cosas que hace y ni siquiera nos damos cuenta de todas las cosas que hace, de cómo interviene, de todas las normas que fija: normas de edificación, normas de altura, de pareamiento, en fin mil cosas, impuestos, todo tipo de impuestos en la cosa urbana, la organización político administrativa, todas las inversiones; los gastos en general, gasto público, las políticas de vivienda; es decir, nos estructura y nos condiciona la vida.

Nadie se siente agredido, nadie plantea que se está amagando el derecho de propiedad, porque le ponen alturas de edificación o porque le ponen un código de construcciones: que tiene que poner tanto fierro, en fin, cierta especificación, etc. Y ahí está el estado participando masivamente. Condicionando la calidad de vida, en todo orden de cosas, por una serie de razones teóricas que uno podría enumerar largamente.

Sin embargo, lo que quiero plantear aquí, es que curiosamente, el tema de la ciudad no es un tema políticamente relevante. Los partidos políticos no lo han tocado en lo fundamental. Claro, por supuesto, existe el tema del agua potable, el tema de la contaminación, el tema del transporte, el tema de las vías rápidas, el tema de la vivienda y todos los demás.

Para decirlo en forma burda, aquí hay un desposte del animal. Unos que tratan el filete, otros que tratan el osobuco y otros que se quedan con los huesitos. Pero el cuidado del animal no existe. Yo siento que hay pocos especialistas, incluso políticos, que entiendan la ciudad, que hayan estudiado la ciudad.

El sistema electoral hoy día tampoco ayuda. Alcaldes con circunscripciones, 32 en Santiago; diputados, por circunscripciones parciales; senadores, por media ciudad, y después, ministros que tratan los temas sectoriales.

Entonces,

¿en qué punto se juntan?

¿Dónde hay algo que pueda manejarse e integrarse en un concepto de ciudad?

Y, sin embargo, la ciudad determina nuestra calidad de vida en forma categórica. Y resulta que no estamos nosotros debatiendo el tema, no existe el tema de la ciudad, lo tratamos por partes.

No me parece sano eso, y esto conduce entonces necesariamente a algo que a mí me parece que es crucial, y que lo voy a decir en resumen, porque ya no me queda tiempo. Yo creo sinceramente que hay que politizar la ciudad.

No es por casualidad y no es semántica, que la palabra polis, signifique ciudad, y que sea la raíz epistemológica de la palabra política. Es decir, démosle a la ciudad lo que le corresponde: la política, el gobierno de la ciudad. Politicemos la ciudad. Y yo creo que esa politización de la ciudad, es en parte, en lo que ustedes están y yo estoy haciendo aquí.

Es de esperar una perspectiva global, entendiendo que éste es un organismo, que es un todo orgánico. En lo personal, creo que la mejor solución a este tema de la coordinación institucional del manejo administrativo está sobre la base de una intendencia fuerte. No requiere reformas constitucionales, no requiere muchos más cambios.

Démosle al intendente de Santiago los poderes que realmente tienen los intendentes en las regiones. Y en particular, yo soy partidario y he propuesto la posibilidad de que físicamente, y aunque sea una propuesta pedestre y elemental, físicamente sería interesante que el intendente estuviera en una sola oficina, con todos los secretarios regionales ministeriales, que estuvieran a la orden del intendente y más lejitos de los ministros.

En particular, sería fantástico si esta sede de gobierno, esta intendencia, fuera parte del conjunto que estamos impulsando desde el municipio de Santiago, con el Alcalde Ravinet y pudiéramos tener una sede del gobierno metropolitano, de la Intendencia, con todos los Seremis como parte del proyecto de remodelación. Cerca de los ministros, pero no tan cerca.

Termino diciendo que respecto a la ciudad, que aunque los árboles estén cansados, el viento no va dejar de soplar. Santiago va a seguir creciendo a razón de un 2% anual, 100.000 habitantes. Y va a crecer más aún en el plano económico.

Podría uno razonablemente pensar que la gente va a recibir unos ingresos crecientes, del orden de un 4% anual. Eso debiera provocar una demanda espectacular sobre la ciudad: sobre la vialidad, sobre los servicios, sobre el agua potable, el consumo de energía.

Es decir, yo creo que los problemas de crecimiento de Santiago, que se producen a consecuencia del incremento del ingreso, son infinitamente más complejos que los problemas que surgen a partir del crecimiento simple demográfico. Y es necesario pensar estos problemas con tiempo, porque yo creo que las soluciones a esos problemas sí que no se pueden improvisar.

Por eso es que pienso que es necesario generar un debate amplio, para ir definiendo acuerdos estables, de tal manera que garanticen un escenario que le permita la participación decidida a la iniciativa privada en la realización de cuantiosas inversiones, que comprometen capitales en el largo plazo y condiciones futuras de la ciudad. Con desafíos de eficiencia, de equidad, democratización etc.

Quisiera terminar esta presentación planteando que en toda empresa humana, particularmente de esta envergadura, y en que además, se compromete el futuro y el bienestar de tanta gente, hay un aspecto ético, un aspecto moral insoslayable que podría sintetizarse y que yo lo planteo ahora como persona y no como funcionario público, podría sintetizarse en el salmo que dice: "Si Dios no construye el edificio, en vano se fatigan los obreros. Si Dios no cuida la ciudad, en vano monta guardia el centinela".

Gracias.

**VIALIDAD URBANA**

**EXPOSICION  
SR. JAIME RAVINET D.**

**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION  
MARBELLA, 1992**

## **Vialidad Urbana**

### **Ideas para el desarrollo de la infraestructura vial y urbana.**

#### **Exposición del Sr. Jaime Ravinet**

Quiero agradecerles muy sinceramente el hecho de que me hayan invitado a esta convención a exponerles un proyecto que requiere de su análisis y apoyo, y que dice relación con la inversión en infraestructura vial en la ciudad de Santiago.

Me gustaría plantear esta intervención como el inicio de una discusión

Quiero también hacer una muy breve reflexión para felicitarlos por este tipo de convenciones en que competidores y gente que lucha por obtener obras normalmente en propuestas, en distintas modalidades competitivas, se junte a conversar sobre problemas comunes, a convivir, a departir.

Creo que eso es extraordinariamente sano y debo decirles que la convivencia a la que ayer asistí me impresionó.

Pablo ha hecho una estupenda y muy completa exposición sobre los problemas de la ciudad de Santiago. Me tienta discrepar quizás del concepto inicial, porque yo creo que es verdad que Santiago requiere una gran racionalización, pero es verdad también que tiene una superficie mucho más grande que lo deseable. 50 mil hectáreas, un crecimiento de 1000 hectáreas anuales, una densidad bajo 200 personas por hectárea, en circunstancia que toda ciudad desarrollada tiene del orden de 400 personas por hectárea. Eso significa un enorme costo en la infraestructura y un enorme costo en la operación de la ciudad, que afecta la calidad de vida, y como alguien lo decía, está llevando a este mismo destino a complejos de ciudades como Valparaíso y Viña del Mar, como Concepción y Talcahuano, que de no abordarse, van a enfrentar enormes problemas. Yo creo que el país como conjunto tiene la tarea de regionalizarse, de descentralizarse, pero a la vez de consolidar las ciudades. La consolidación de la ciudad es su densificación, y eso apunta a ahorrar costos en infraestructura, a mejorar la calidad de vida, y a reducir su costo de operaciones.

El problema básico de Santiago es que hemos tenido un crecimiento del 15% de nuestro parque automotor, que significa más o menos una inversión del orden de los 350 a 400 millones anuales en autos. Tenemos 500 mil vehículos, e históricamente, durante la década del 80, se invirtió en vialidad urbana en Santiago, 6 millones de dólares. Y en este gobierno, van a escuchar al Ministro de Vivienda y Obras Públicas decir que se ha cuadruplicado la inversión. Suena impresionante, pero estamos hablando de 24 millones de dólares, programa anual, 4 veces más que la década pasada, versus 350, 450 millones de dólares en vehículos.

Yo creo que el problema de transporte en una ciudad no es una medida simple, no es una medida mágica, y hay dos líneas que comparto absolutamente que deben profundizarse. En primer lugar, incentivar el uso del transporte público. El 52% de la gente de Santiago se moviliza en micro, un 12% en metro, y un 7% en taxis y colectivos, y solamente un 28% en auto. Para incentivar y hacer que la alternativa al que tiene auto sea usar el transporte público, no se requiere, en mi opinión, de medidas coercitivas, sino de generar los estímulos necesarios, y eso supone que el transporte público sea eficiente, rápido y seguro, y por Dios que estamos lejos de eso.

Yo creo que el esfuerzo que se ha hecho por racionalizar los buses, los recorridos, promover el trolley, son líneas que hay que profundizar. Sin embargo, la única manera, en mi opinión, de generar ese incentivo, es estableciendo vías expresas, segregadas y exclusivas, para el transporte público. Y propongo que las principales avenidas sean destinadas fundamentalmente al uso de transporte público de superficie. Y, de esta manera, quien vive en Las Condes o en Santa Rosa o en La Florida, tendrá la alternativa de viajar hacia su trabajo en micro, en trolley o en bus y no usar su auto, siempre y cuando la diferencia de tiempo no sea una hora y media o dos horas como suele ser ahora. La segunda medida complementaria es en mi opinión extender el metro de Santiago. Creo que ha habido una negligencia histórica en su demora en la construcción. Creo que es fundamental generar más líneas de metro y articular integración tarifaria de manera de disminuir los viajes de las micros y los buses y usar la cadena del metro, la red del metro.

Parece absurdo, si no fuera por un problema de dinero, que haya 1.200 micros por hora en la Alameda cuando abajo corre la línea 1. El problema es que la persona que gana 60 mil pesos u 80 mil pesos como decía Pablo, no tiene el dinero para pagar micro y metro, porque ya está gastando el 15 o el 20% de su ingreso en movilización. Concibiendo que lo básico es generar el estímulo para uso del transporte público de superficie y subterráneo, creo que es fundamental abordar un problema en que lamentablemente la actitud de las autoridades de transporte de éste y del anterior gobierno, especialmente los ingenieros de transporte, están un poco como el cuento de don Otto. Lo engañaba la señora, y decidió vender el sofá. Realmente en Santiago y en Chile no se ha abordado el problema del auto. Tenemos 500 mil vehículos. El año 97, no el 2000, vamos a tener un millón de autos. La restricción, no sólo por el problema de contaminación, va a hacer que a partir del próximo año, para mantener la masa crítica de vehículos circulando, que son aproximadamente 400 mil hoy día, porque tenemos un 20% de restricción casi todo el año, tendremos que agregar un dígito, de no resolver el problema vial. Y el año 97, cuando tengamos un millón de autos, vamos a tener 6 dígitos, y el año 2001 que tendríamos 1 millón 300, tendríamos 8 dígitos. Yo creo que tenemos que abordar ese problema. Y algunos pretenden abordarlo por la vía de la demanda. Subir los aranceles, prohibir el uso del auto, y por ahí están básicamente los ingenieros de transporte. Yo soy partidario de abordarlo por la vía de la oferta, y en esa oferta, donde hay 24 millones de dólares comprometidos en el sector público, debe participar el sector privado, y estudiar en serio la posibilidad de abrir alternativas a vialidad urbana, tarifadas, por concesión, mediante la ley de obras públicas al sector privado. Y es eso lo que yo les vengo a proponer, para que se inicie su análisis. Porque la pobreza, la salud, la educación, van a concitar como prioridad a cualquier gobierno en materia de inversión pública.

El uso del auto, como lo decía muy bien Pablo, es hoy día además un status personal. Segregar o discriminar la compra del auto sería socialmente terriblemente regresivo. Hoy día, todo obrero calificado, todo trabajador, todo joven, aspira a tener auto. Yo creo que la vialidad urbana es hoy día un bien escaso. Cuando llegó Pedro de Valdivia a Santiago, la energía, que era la leña, y el agua, eran gratis. Y el crecimiento de la ciudad lo hizo escaso, y hoy día pagamos por el agua y por la energía. Pareciera bien importante hoy día que la vialidad es un bien escaso, que quien quiera circular sin tacos, quien quiera circular en forma expedita, pague. Y que esa inversión sea estudiada en términos de rentabilidad por el sector privado. En definitiva, he tratado de mostrar en esos planos que lo rojo son las principales vías de vialidad primaria que hoy día existen, y recién el año 93 y 94 se van a completar los anillos periféricos de un Américo Vespucio que pretendía ser circunvalación pero que hoy día es una calle más inserta en la ciudad. Y que, no obstante inversiones como en Santa Rosa o en General Velásquez, es realmente como si cualquiera de nosotros quisiera usar la ropa que tenía cuando tenía 15 años. Todos hemos engordado un poco, hemos crecido algo. Yo creo que Santiago tiene hoy día 500 mil vehículos y su desafío es prepararse para el millón en cuatro años. Tomar la decisión de inversión urbana, estudiar su factibilidad, ver su impacto urbanístico, buscar estacionamientos subterráneos bajo sistemas de

concesión, toma tiempo, y en el mejor de los casos, podríamos estar operando algunas de estas vías expresas cuando tengamos el millón de autos. Estamos ya tarde.

Hemos propuesto, siguiendo básicamente el modelo Strauss, que es un estudio hecho sobre origen y destino y sistema de transporte en Santiago, entregar en concesión, previo estudio de factibilidad, 4 grandes autopistas, que pueden ser elevadas, a nivel de tierra o con pasos subterráneos, probablemente la combinación de muchas, que va siguiendo el perfil del río Mapocho, que cruza la ciudad en el extremo norte, otra que sigue el Zanjón de la Aguada Isabel Riquelme con dos cruces que significan el desahogo de sur a norte del sector La Florida que es el sector hoy día con mayor tasa de crecimiento y con mayor tasa de crecimiento en autos también. La gente que está en La Florida tiene un mejor nivel de vida y está presionando en el mercado, y hoy día son un mejor poder comprador bastante grande. Para efectos de cálculo hicimos un análisis de suponer que todo era elevado, porque metemos en el trabajo de calcular las expropiaciones era un trabajo realmente de Chino, calculamos todo a valor de vía elevada, que es más fácil: a 9.000 - 11.000 dólares el metro lineal de un puente de 4 pistas, se llega a una inversión estimada del orden de los mil millones de dólares. Pareciera en los estudios de pre y pre-pre-factibilidad que hicimos, que con peajes equivalente a 50¢ a US\$1, captando el 20% del movimiento de autos de Santiago, con una tasa conservadora del 5% del crecimiento anual, en 10 a 15 años esa inversión está pagada. La concesión puede ser hasta 40 años, y para fondos de pensiones, reservas técnicas de compañías de seguros, 1 millón de dólares es hoy en día una cifra perfectamente estimable, y más aún si se considera que no se necesita construir toda la red inicialmente sino probablemente la de mayor rentabilidad que es la que correría siguiendo el perfil del río Mapocho.

Yo creo que más que la propuesta en sí, lo que yo quiero llamarlos a meditar en el grupo de trabajo que van a constituir, es que el sistema o la calidad de vida de Santiago pasa necesariamente por abordar el problema de infraestructura vial y que también por las prioridades de pobreza que hay en el país, no va a ser la inversión pública quien lo resuelva.

Sobre esas dos verdades, veamos cómo incentivar el transporte público, pero demos una solución también a ese millón de autos. No por la vía de la demanda como quisieran muchos técnicos en transporte, ni de congelar el parque de autos, ni de poner impuestos adicionales, ni de restringir su uso.

Creo que el desafío de una ciudad es abordar sus problemas, no esconderlos, y creo que en general el problema de vialidad urbana en Chile y en Santiago en particular, han sido ocultados. Todos dicen que el lobo viene, pero nadie ha movido un dedo en serio para abordarlo. Yo les pido que en esta convención inicien ese estudio. Yo he entregado y voy a dejar una carpeta que tiene muchos fundamentos más técnicos, porque no quiero abusar del tiempo, destinado a replantear el tema de las vías expresas. Yo quisiera que la Cámara Chilena y ustedes como contratistas de obras públicas pudieran abordar e iniciar este tema. Necesito apoyo, porque la tendencia de cualquier gobierno será priorizar otros problemas sociales que el país tiene, y especialmente en el sector transporte donde todavía quieren seguir tratando de vender el sofá.

Muchas gracias.

# **EL EMPRESARIO DEL MAÑANA**

**EXPOSICION  
SR. MATKO KOLJATIC G.**

**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION  
MARBELLA, 1992**

# El Empresario del Mañana

Exposición del  
Sr. Matko Koljatic G.

Buenas tardes, muchas gracias por invitarme. La verdad es que el tema que me plantearon es de esos temas enormes que a uno lo llena de pánico cuando le piden que hable sobre él.

Piensen ustedes que en una hora tendrá que tratar de describir, o sermonearlos quizás, sobre cómo deberíamos ser todos en el futuro, cosa que es muy difícil de hacer.

Por lo tanto, decidí centrarme en una o dos ideas, y es lo que vamos a hacer. Y vamos a hacer una especie de juego para tratar de demostrarles lo que les quiero decir.

Ahora, para entrar en el tema, quisiera llevarlos de vuelta al sábado pasado, antes de las elecciones municipales, la Sección C del Mercurio.

Probablemente sí se van a acordar. Había un título que decía algo así como "Empresa brasilero-argentina gana licitación de las obras del colector de Valparaíso y Viña". Ahora sí que se acordaron, ¿no es cierto? 16 millones de dólares era la licitación. Cuando leí eso - entre paréntesis, la noticia también decía que se habían presentado un par de empresas argentinas en asociación con europeos, creo que 7 empresas chilenas, y habían ganado estos brasileros-argentinos, y la obra eran aproximadamente 4 mil millones de pesos - me produjo una sensación increíble de cómo lo que yo vengo diciendo hace tantos años está pasando hasta en el sector de obras públicas.

Suena un poco presuntuoso eso, pero Icare tiene una reunión anual de empresarios que se llama Enade, y el año 83 u 84 me tocó hacer una charla sobre la globalización de los negocios. Y creo que es la primera charla que se hizo en Icare sobre ese término, que había sido recién inventado por un profesor de la Universidad de Harvard que se llama Theodore Levit.

El término de globalización obviamente se refiere al hecho de que ahora empiezan a aparecer empresas globales. Empresas que no tienen patria, no tienen bandera, hacen negocios en todo el mundo, no conocen fronteras, y les está yendo muy bien.

La Coca Cola probablemente, mirada en retrospectiva, fue la primera empresa global que hubo en el mundo, o una de las primeras. Las primeras compañías globales fueron compañías más bien del sector producción, producto de consumo masivo. Pero hoy día están empezando a aparecer estos monstruos que andan compitiendo por todo el mundo y que tienen una combinación distinta a todo lo que habíamos conocido hasta ahora.

Piensen en su experiencia personal como consumidores por un segundo, y se van a dar cuenta de que habitualmente uno ponía en un extremo el costo, el precio del producto, y en otro extremo el tema de la calidad.

O sea, la asociación que uno siempre hacía es que un producto que era de buena calidad era caro y un producto que era de mala calidad era barato. Se entendía que los negocios eran así.

Uno puede pensar para atrás miles de ejemplos, y esa es la asociación.

Y ¿qué es lo que pasó hoy día?

No tengo el tiempo para explicarles todo el 'background' de esto pero les voy a dar un par de ejemplos.

Piensen, por ejemplo, el fenómeno que han sido los japoneses en toda la industria electro-doméstica, los televisores japoneses, las radios japonesas, en fin, los compact-disk. Ahí tienen ustedes un muy buen ejemplo de cómo productos de altísima calidad - los autos japoneses, tomen un Toyota, un Toyota es un auto que está en un segmento de mercado relativamente de bajo precio, y sin embargo es un auto de altísima calidad. Esto medido en el sentido de que nunca o casi nunca los va a dejar botados.

Yo no sé cuántos de ustedes tienen autos japoneses acá, pero el auto japonés no falla. Yo tuve un Honda Prelude del 81 al 84 y no me acuerdo de haber entrado nunca ese auto al garaje por razones de que me haya dejado botado.

Y así uno empieza a hacer comparaciones con los autos americanos que son mucho más caros y que sin embargo están llenos de fallas, al punto de que los japoneses en el mercado de automóviles hoy día tienen cerca del 35%.

En Japón se inventa esta nueva combinación de bajo costo y alta calidad, y es con esa combinación que las empresas globales empiezan a penetrar los mercados regionales y locales del mundo, que es totalmente distinta a lo que tradicionalmente se ofrecía.

Se acaba el 'trade-off' entre precio y calidad y empieza esta nueva realidad. De modo que esa reflexión sobre lo que pasó el viernes pasado no es nada más que la punta del iceberg.

Yo estoy en la Universidad en este momento y estamos enfrentando competencia del mismo tipo. El caso más simple, la asociación por ejemplo entre Harvard y la Universidad Adolfo Ibáñez en la enseñanza de administración es hoy día un factor en el mercado, en la formación de ejecutivos.

Para nosotros la competencia ya no es la Adolfo Ibáñez - más o menos teníamos ganada esa pelea en la Católica - ahora la competencia es pelear con Harvard. Entonces, ¿cuánto tiempo va a pasar para que una universidad americana o europea establezca una sucursal en Santiago?

De hecho, ya está el Incea - creo que se llama así - en Caracas, que es un Instituto Suizo. Y en Buenos Aires probablemente se instale en un plazo muy breve una sucursal de una escuela que hay en Barcelona de negocios. El problema de la globalización de estos extranjeros que se nos vienen a meter a nuestros mercados es un problema que si no les llegó ya, les va a llegar muy luego.

Y lo que es más grave, es que les va a cambiar las reglas del juego. Les va a hacer esa combinación, no otra.

Entonces, enfrentados a este diagnóstico - a lo mejor algunos de ustedes piensan que yo soy demasiado pesimista, pero no creo que sea así.

Pasemos al juego que quiero que jueguen conmigo, un juego que yo tengo en mi bagaje de cosas como para entretener a los alumnos en la Universidad, y que me parecía particularmente apropiado porque deja una lección que obviamente no se las voy a decir al tiro.

En qué consiste esto. Les voy a leer las instrucciones.

Ustedes integran la tripulación de un navío que ha llegado a la superficie iluminada de la luna, con dificultades en el alunizaje. Deben reunirse con otro navío o nave nodriza que ha llegado en buenas condiciones a la luna pero está a unos 350 kilómetros de distancia. Durante el alunizaje de ustedes, gran parte del equipo quedó damnificado, y puesto que la supervivencia de la tripulación depende de poder llegar al navío nodriza, los artículos más críticos tienen que ser escogidos para llevárselos. Abajo están enumerados los artículos que quedaron intactos después del alunizaje.

#### Etapa 1:

Su tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia y utilidad, para ayudarlos a llegar al punto de encuentro con el navío nodriza. Pongo un 1 al artículo más importante, un 2 al que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta el número 15 que es el de menos importancia y utilidad para ayudarlos en su viaje.

Tienen una caja de fósforos, comestibles concentrados, 20 metros de sogas nylon, tela de paracaídas, unidad portátil para calentar, 2 pistolas, 1 caja de leche, 2 tanques de oxígeno, 1 mapa, 1 bote salvavidas, 1 brújula magnética, 25 litros de agua, 1 botiquín de primeros auxilios, 1 receptor-transmisor FM de fuerza solar, y luces de bengala. Son los 15 ítems que tienen disponibles arriba de su nave y que tienen que acarrear hacia la otra. Tienen 5 minutos.

#### Etapa 2:

Ahora, cada una de las mesas se tiene que poner de acuerdo en esta jerarquización, o sea, tienen que hacer el mismo ejercicio que hicieron solos, pero ahora poniéndose de acuerdo. Tienen 15 minutos.

#### Etapa 3:

Cada uno de ustedes tiene que haber llenado la columna que dice grupo con la jerarquización que el grupo acuerde. Lo que les voy a dar ahora, es la jerarquización que hizo la Nasa de este problema.

Se supone que la Nasa al dar la solución considera todos los factores de tipo física-del-espacio que hay que considerar, y basado en esos antecedentes, obviamente:

- 1 - los 2 tanques de oxígeno de 50 kilos para poder respirar.
- 2 - los 25 litros de agua.
- 3 - el receptor transmisor para comunicarse permanentemente con la nave nodriza.
- 4 - el mapa estelar de la luna para ver dónde ir.
- 5 - los comestibles concentrados que mezclados con el agua nos permiten alimentarnos.
- 6 - el botiquín de primeros auxilios, aunque la aguja hipodérmica no sirve porque si ustedes tratan de poner una inyección en la luna con el traje espacial se les perfora y se van por el hoyito.
- 7 - los 20 metros de soga nylon para dejarse caer por las quebradas.
- 8 - la caja de leche en polvo para tener otro alimento para el camino.
- 9 - la tela de paracaídas que no les sirve obviamente para usarla de paracaídas sino para usarla de abrigo en la fría noche lunar.
- 10 - es el bote salvavidas, duermen adentro del bote.
- 11 - la brújula magnética que no sirve en la luna, lo que pasa es que si ustedes esperan volver a la tierra y si llegan a caer en la selva en Zambia la brújula los va a ayudar a orientarse.
- 12 - las 2 pistolas calibre 45 que tampoco les sirven en la luna, pero si están en Zambia sí.
- 13 - las luces de bengala, exactamente el mismo razonamiento.
- 14 - la unidad portátil para calentar, como no hay oxígeno en la luna no les sirve, pero la podrían usar en la tierra.
- 15 - la cajita de fósforos, que no les sirve en la luna y tiene relativa poca utilidad en la tierra.

Esa es la jerarquización de la Nasa.

¿Qué es lo que tienen que hacer ahora?

Tienen que calcular las diferencias en valores absolutos entre la columna individual y la columna Nasa. Es decir, si ustedes dijeron que la cajita de fósforos era el número 10, y resultó que era el número 15, tienen que anotar 5 en la columna del medio. Cada uno de ustedes tiene que hacerlo porque cada uno tiene una columna individual. Sumen ese total y ahora hagan lo mismo entre la Nasa y el grupo.

Es decir, calculen las diferencias entre la jerarquización de la Nasa y la del grupo, en valores absolutos, y sumen ese total. Ese total debiera ser igual para todos. En cada grupo debiera ser el mismo total.

Resultados:

Lo que voy a hacer ahora es que voy a ir fila por fila tratando de registrar lo que pasó.

Grupo uno:	28	(38, 35, 42, 46)
Grupo dos:	46	(40, 56, 38, 47, 46)
Grupo tres:	20	(30, 46, 36, 51, 38)
Grupo cuatro:	30	(46, 54, 42, 32, 43)
Grupo cinco :	26	(50, 38, 24, 26, 43, 45, 44, 54)
Grupo seis :	34	(38, 59, 36, 37, 46, 47)
Grupo siete :	24	(57, 58, 40, 61, 47)
Grupo ocho :	32	(38, 48, 32, 34, 33, 46)
Grupo nueve	24	(41, 58, 31, 40, 50)
Grupo diez	50	(35, 46, 32, 44)
Grupo once	40	(47, 41, 44, 42)

¿Qué podemos concluir de este ejercicio?

Que el grupo razona en términos generales mejor que el individuo.

Aquí tienen ustedes un problema que es una típica situación con la cual ustedes se encuentran todos los días en sus empresas.

Hay un problema que resolver, de cualquier tipo. ¿Cómo llevar una grúa a una obra, cómo levantar un andamio, el problema que ustedes quieran plantearse. Y uno puede tomar dos actitudes frente a ese tipo de problemas. Pensar que las sabe todas, y ustedes mis queridos amigos me dijeron que eran los dueños, o los gerentes generales, y por Dios que creemos los gerentes generales y los dueños que las sabemos todas.

Entonces qué se hace en la empresa, se hace lo que yo, dueño, pienso que se debe hacer. Y lo que les he tratado de demostrar es que las cabezas de varios piensan mejor que la cabeza de uno.

Aunque sea un modesto maestro, el hecho de que distintas personas analicen un problema, hace que la solución a ese problema sea mejor.

Y este es un caso típico. Un problema en que estamos hablando de astrofísica, en que hay algunas personas que saben mucho sobre el tema y hay otras que no saben nada.

Cuando se ponen a discutir de ese problema surgen mejores soluciones, en términos generales, que aquéllas que a uno podrían ocurrírsele. Y es cosa de hacer las comparaciones de los números de las decisiones tomadas por el grupo, versus las individuales.

Hay sin embargo algunos problemas aquí. Por ejemplo, en este grupo una persona sacó 40, o sea, lo hizo mejor que el grupo. Aquí el problema es probablemente de liderazgo, probablemente la persona que sabía mucho tenía menos capacidad de convicción que el resto del grupo, o no quiso jugársela, o no quiso participar demasiado.

A veces pasa eso en el ejercicio. Pero cuando ustedes miran el ejercicio como un todo, el cuadro que se presenta es un cuadro en que el grupo obtiene, en general un mejor resultado que el individuo.

Nosotros, en general, estamos acostumbrados a no preguntar a los que trabajan con nosotros, cómo resolverían ellos el problema al que estamos enfrentados. Y tenemos esta tendencia por una razón muy sencilla:

¿Cuánto tiempo les tomó tomar la decisión individual? Cinco minutos les di yo.

Había personas que a los tres minutos habían hecho su jerarquización. Alguien por ahí gritó "estoy listo", y habían pasado 3 minutos. Para ponerse de acuerdo el grupo, sin embargo, yo les di 15 minutos. Llegué aquí al minuto 15 y todavía había muchos grupos que estaban discutiendo cuál era la mejor solución.

Entonces, cuando ustedes recurren al grupo para encontrar la mejor solución, obviamente que tiene un costo en tiempo, y hoy en día el tiempo es dinero.

Que hace que la decisión tome más tiempo. Es el mecanismo que usamos para tomar la decisión, el que hace que tenga un mayor costo.

Y por qué les traje este tema, por qué me pareció sustancial, e importante, hacer este ejercicio.

Les traje este ejercicio porque estoy absoluta y totalmente convencido de que la respuesta al desafío de hoy día a las empresas, que es este nuevo paradigma de la alta calidad y el bajo costo simultáneos, está en la participación, en la búsqueda de las mejores ideas al interior de las empresas, en escuchar a nuestra gente que nos diga qué es lo que ellos harían, cómo enfrentarían los problemas.

Es terminar con el individualismo dentro del 'management' de las empresas. Y esto lo viene predicando la gente que se dedica a estas cosas hace muchos, muchos años. Es ahí donde está la solución a este problema.

Está pasando algo que ustedes no van a poder evitar, y es que la organización del futuro va a ser muy distinta a la organización de hoy día, y van a estar casi obligados a recurrir a los grupos para poder solucionar los problemas

Hay dos fuerzas que están actuando de modo que ustedes no puedan seguir actuando en el futuro como estaban actuando en el pasado.

La primera fuerza es la computación.

Alejandro Magno, por el año 3.000 A.C. organiza un ejército que va desde la frontera de la India hasta Macedonia y domina todo el Mediterráneo. ¿Cómo logra eso? Inventa una cuestión fantástica, lo que llamamos la jerarquía.

Para los que no se acuerdan, la jerarquía es algo parecido a lo siguiente: Capitán General, Brigadier General, General, Coronel, Mayor, Teniente, Sargento, Cabo, Tropa. Cuando se inventa esta cosa maravillosa que es la jerarquía, le da una ventaja competitiva enorme a ese ejército.

Fíjense lo que era capaz de hacer Alejandro Magno, que las tribus errantes que andaban por el resto de lo que era en esta época Asia Menor no podían hacer. El tipo podía mandar a su Sargento que le dijera al cabo que le dijera al Conscripto que subiera al cerro y fuera a mirar si venía algún enemigo por alguna parte. El tipo subía al cerro, volvía, y le comunicaba a cada uno de los elementos de la jerarquía qué es lo que estaba pasando. En el fondo, la jerarquía era un mecanismo de comunicación. Ustedes en una obra no podrían entenderse con los capataces y con los obreros sin tener una estructura.

Pero, qué está pasando hoy día, específicamente en el campo laboral-administrativo, por ejemplo. Ustedes ya muchas veces para saber lo que está pasando no necesitan preguntarle a nadie.

Yo en la Universidad me meto en la red computacional, tengo un 'password', tecleo unos códigos en el computador, y, por ejemplo, si quiero saber si alguno de los hijos de ustedes está moroso en su matrícula solamente tengo que poner el nombre y me va a aparecer su situación. En ningún momento tengo que hablar con el Jefe de Crédito ni de Matrícula. Estoy perfectamente informado.

La computación nos cambió la vida a los administradores.

Ustedes quieren hacer cualquier cosa, quieren saber el sueldo de alguien, quieren comunicarse con alguien, le quieren dejar un mensaje a alguien, van, se meten al computador - correo electrónico - le dejan en la pantalla el mensaje que estará ahí cuando la persona vuelva de la oficina.

Quieren ponerse de acuerdo con una persona (agenda), a qué hora nos juntamos, usan el computador. El computador está cambiando la organización, la está aplanando. No se necesitan tantos mandos medios, están de más.

Este es un cambio, y el segundo, es que los trabajadores están cambiando.

La organización jerárquica tradicional que le sirvió muy bien a la iglesia católica, a los ejércitos, en fin, a todas las organizaciones mundiales, a las empresas (se adoptó en las empresas como copia de lo que pasaba en los ejércitos), era una organización en que ustedes tenían miles de personas allí abajo. Personas que eran como africanos para trabajar, que andaban con un pico y una pala, y eran miles de personas que movilizaban tierra o que hacían algo de ese tipo. Ese era el trabajador típico, típicamente analfabeto.

El canal de Panamá lo construyeron los culís traídos de China que ni siquiera hablaban español ni inglés, hablaban chino. Los querían porque no les daba malaria y porque eran buenos para hacer hoyos. Miles de esas personas.

Yo me imagino que las grandes obras públicas del pasado se hacían así. Y resulta que ahora el mundo cambió. Ya prácticamente uno no tiene trabajadores en su empresa que no sepan leer y escribir. Es decir, en Chile hoy en día, la mayoría tiene octavo básico.

En la Universidad habían hecho la "burrada", porque fue una brutalidad, de decidir que no iban a contratar a nadie que no tuviera cuarto medio. Entonces tenían a un montón de personas de cuarto medio barriendo los pisos. Imagínense el problema social que se planteaba, los problemas de auto-estima, sindicales. Pero ya uno no encuentra ese tipo de personajes, analfabetos o semi-analfabetos trabajando en las empresas. Están cambiando. Se están capacitando.

Ustedes son un ejemplo maravilloso de eso como Cámara Chilena de la Construcción. Gastan toneladas de horas en capacitación.

Lo sé porque en la Universidad hay una cuestión de Jefes de Capataces con la Escuela de Arquitectura, en que ustedes están metidos. Les cambió el personal. Y, ¿cómo les cambió el personal?

¿A quién tienen ahora? Muchos ingenieros.

Hay empresas en Chile como Sonda, en la cual trabajan 500 ingenieros.

A ellos no los pueden tratar como tratan a los conscriptos o como se trataba a los culís cuando hacían el Canal de Panamá.

Es otra la problemática.

Ustedes mismos, a lo mejor tienen una tremenda grúa, una tremenda máquina que les costó un millón de dólares.

¿Tienen un analfabeto a cargo de esa máquina? No, probablemente un ingeniero en ejecución, un técnico de algún nivel. Es gente de otro nivel.

Esos tipos no esperan de ustedes un sueldo y órdenes. Ellos quieren sentirse dueños de la empresa con ustedes; quieren sentirse partícipes de lo que ustedes están haciendo. A un profesional no le basta el que uno le dé las órdenes.

En ese sentido, Peter Dracker, que es un escritor, un hombre que tiene sobre 80 años y que ha escrito algunos de los libros más importantes de la historia sobre administración, plantea que la estructura de la organización futura de las empresas va a ser más parecida a una orquesta sinfónica que lo que eran antes las empresas, digamos estas organizaciones jerárquicas.

¿Cómo es una orquesta sinfónica?

Hay una persona que probablemente es la que elige la música que se va a tocar, el director, y es quien elige a los que van a ser parte de esta música. El dice: tú vas a tocar el violín y tú vas a tocar la trompeta. Y este individuo entonces, primero los entrena.

Porque si ustedes no entrenan a su gente, si no la capacitan, no van a saber hacer el trabajo, aunque vengan de la mejor universidad del país, que no se las voy a nombrar.

No, ustedes saben, a los chiquillos nosotros les tratamos de enseñar a pensar, no a resolver problemas específicos. Podríamos enseñarles a resolver problemas específicos. Yo sé llevar contabilidades, y sé hacer un asiento mayor, pero es una pérdida de tiempo eso. Tratamos de enseñarles a pensar.

Entonces, ¿qué es lo primero que tienen que hacer ustedes?

Entrenarlos.

Y eso hace mucho el director de orquesta. Practica, como dicen ellos, con su orquesta, mucho.

Pero una vez que sabe que cada uno de ellos domina su instrumento, que conoce la partitura, los junta, les dice ahora partimos, ésta es la música que vamos a tocar, y les lleva el ritmo, y punto, deja que cada uno de ellos se luzca.

Del conjunto surge una cosa maravillosa que puede ser la sinfonía.

Estamos enfrentados a ese tipo de situación. Este es el empleado del futuro: altamente informado, altamente educado, capaz.

Yo les dije al principio: no podría pretender aquí entrar en una hora y darles un sermón. No lo podía hacer.

Yo les podría haber traído toneladas de transparencias y decirles cómo va a ser la empresa del futuro. No me cuesta nada, tengo 200 o 300 transparencias para mostrarles. Y hablarles de lo que dice Michael Porter y un montón de profesores.

De hecho, hace poco tiempo atrás a Manuel Tagle, dónde está, le hice algo así.

Y lo hago, y no me cuesta mucho y lo hubiera podido hacer. Pero me di cuenta que en una hora quería dejarles muy pocas ideas en la cabeza.

Si les puedo resumir la idea que les quiero dejar en la cabeza, tiene una pura palabra detrás: es la palabra confianza.

Confíen en la gente que trabaja con ustedes.

Denles la oportunidad de demostrarles lo que son capaces de hacer.

El ejercicio de la Nasa les demostró que los grupos piensan mejor que los individuos. Confíen en su gente.

Confíen en sus maestros, confíen en los gallos que están trabajando... Denles rienda suelta.

Ellos les van a sugerir cómo abaratar los costos, que es uno de los problemas que vamos a enfrentar en el futuro, en un mundo muy competitivo, el problema de los costos.

Si ustedes hacen participe a sus trabajadores y a sus mandos medios del problema que están enfrentados, los hacen ver las maravillosas cosas que se pueden lograr cuando una empresa acepta un desafío, si confían en ellos, les garantizo que van a tener éxito.

Les garantizo que van a tener éxito. Esto está comprobado una y otra vez, en el mundo moderno. El hecho de que los grupos más productivos, perdón, las empresas más productivas son aquellas en que se usa lo que se llama el 'management' participativo.

Yo no sé si alguien quisiera hacerme alguna pregunta, algún comentario. Y por favor, siéntanse libres de hacerlo, yo no me ofendo casi con nada.

Una consulta. Si, por supuesto. Pregunta sobre los círculos de calidad.

Respuesta: Los círculos de calidad no son nada más que una forma de hacer participar a las personas, con sugerencias.

Ahora, como todas estas cosas, fueron vendidos como una especie de pomada. O sea, alguien descubrió que los japoneses juntaban a sus trabajadores después de almuerzo o después de la hora de trabajo, y los hacían hablar sobre cómo mejorar la calidad de los productos. Y le dieron el nombre de círculo de calidad a esta cuestión, porque la gente se sentaba en círculos, y lo vendieron como una pomada, como una especie de nueva revelación.

Es parte del proceso. No se compliquen de tratar de hacer cosas demasiado formales.

La gerencia es un arte, no es una ciencia. Entonces, si a ustedes les acomoda hacer algo formal, como es un círculo de calidad, para los que no lo saben, es algo tan simple como establecer una disciplina por la cual una vez al mes, una vez cada quince días, ustedes juntan las personas que trabajan en torno a un área de la empresa y la hacen hablar, sin la participación de ustedes idealmente, sobre los problemas que se enfrentan en el día a día en su trabajo.

Ustedes también deben saber, si no lo saben se los digo rápidamente, no hay casi nada tan importante para las personas como el trabajo que ellas tienen.

Ustedes han escuchado cientos de veces los cuentos del maestro, ¿cómo se llamaba el maestro que se ganó la primera Polla Gol?

Peñalosa o algo así se llamaba.

Los típicos maestros que se ganan una torta grande en la Lotería, durante el primer año farrean, les va regio. Pero después vuelven al lugar de trabajo, y vienen a ver a sus amigos y se sienten como que les falta algo en la vida.

Yo tengo un señor así en la universidad, que se llama Castillito. Castillito fue chófer durante muchos años. Se jubiló hace como veinte años. Va todos los días, cuando está sano y no está lloviendo, todos los días a la universidad.

Y se para ahí, donde llegan los otros chóferes, y se mete en el grupo y conversa con ellos.

El trabajo es parte de la vida de las personas.

Entonces, si ustedes juntan a las personas a conversar sobre cómo trabajar, cómo hacer mejor las cosas, van a sorprenderse de la cantidad de ideas que surgen en torno a cómo hacer mejor las cosas.

Obviamente es labor de uno tratar de discernir qué es lo bueno y qué es lo malo, pero en eso consiste.

Así que, los círculos de calidad, ciertamente es parte de esta filosofía empresarial, que mucha gente la llama el management japonés. La verdad es que es mucho más anterior al management, los japoneses lo adaptaron muy bien a su realidad. Es parte del proceso.

¿Si? Este tema que usted ha desarrollado con respecto de hacia dónde va la empresa, se ve muy bien respecto de lo que es una empresa tradicional, como una empresa industrial, que tiene personal permanente. Pero en el caso de las empresas constructoras, digamos que hay una fracción del equipo, del personal de la empresa que es permanente. El resto, por la naturaleza del trabajo, es de carácter transitorio. Entonces, ¿cómo se concilia todo el problema del proceso de capacitación dentro de algunas personas del nivel, por ejemplo, que no son permanentes? ¿Capacitarlos para que después vayan a hacerle bien el trabajo a la competencia? Por decir algo, por ponerlo de alguna manera.

Es muy buena su pregunta, estupenda. Afortunadamente, sé la respuesta. Mira, vamos a usar un pedacito de esta transparencia para tratar de contarte el cuento. Imagínate un trébol.

Ustedes son el tipo de organización que se llama en inglés..

¿Cómo se dice trébol en inglés? No me acuerdo.

Clover organization, que consta de tres grupos. Lo que los gringos llaman el core, lo que los gringos llaman los subcontratados, y lo que los gringos llaman los flexitimers. Son distintos...

¿Qué significado le damos a esas palabras? Entre paréntesis es de ustedes, de empresas como las de ustedes. Nosotros, los que venimos del sector industrial, yo trabajé muchos años en Gillette, por ejemplo, fabricando hojas de afeitar, estamos aprendiendo a organizarnos.

Ustedes en ese sentido, son los precursores. Con ese tipo de organización, es decir que tienes un pequeño grupo de personas, que son el corazón de tu empresa. Ellos son tu know how. En el ejemplo de ustedes, ellos son los cinco o seis en la empresa que saben construir puentes, o que saben hacer edificios de diez metros o de diez pisos de altura. Son el corazón de la empresa.

Después tienen los subcontratados, o sea típicamente, en una organización de hoy día, la gente que hace la vigilancia y el aseo.

Tú quieres tener muy buena vigilancia y muy buen aseo. No te preocupas demasiado de quiénes son, ni cómo están, salvo que estén bien uniformados, que te funcionen razonablemente bien. No es tu problema.

El problema del gallo de la vigilancia y del aseo, de hacer buena su organización, es el dueño de esa empresa que tú subcontratas.

Y después estos flexitimers, que en general los gringos los piensan en las fuerzas laborales que trabajan por horas, pero en el caso de ustedes, de la fuerza laboral que entra y sale.

Están tres meses con ustedes y se van.

Entonces, la pregunta que tú me haces es ¿cómo yo implemento esto? Igual, viejito, igual.

Ciertamente le das una gran participación a ese core, a quienes son tus personas claves en la organización, que son, lo que en la terminología laboral chilena, tú dirías, los empleados con contrato indefinido, en la toma de decisiones. Haz muy participativo a ese grupo.

Los que vienen, entran y salen, no es tan cierto que esa fuerza de trabajo no tiene ninguna relación contigo. Por lo que yo sé de mis amigos que tienen empresas constructoras, la gran mayoría de ellos van de obra en obra, con un grupo de trabajadores que a lo mejor son semitemporales, digamos. De ellos tú también tienes que entrar... Tienes que preocuparte de ellos, tienes que manejarlos con el mismo tipo de interés.

Y de este problema probablemente te vas a olvidar. Los subcontratados: vas donde Waskinghood y le dices, mire quiero los mejores guardias para mi construcción. Waskinghood es quien tiene que preocuparse de capacitar a su gente. Y si no te gusta Waskinghood, lo cambias.

Pero, ese es el esquema te diría yo que está pasando hoy día. Lo clave es saber quiénes son estos.

¿Alguna otra pregunta? Se quedaron como muy serios, todos.

Pensativos, ¿se quedaron pensativos? Bueno, la verdad es que si he logrado hacerlos pensar un poquito sobre la forma en que operan, era el objetivo que tenía.

Mucha gracias.

# **LA IMAGEN DEL EMPRESARIO**

**EXPOSICION  
SR. MODESTO COLLADOS N.**

**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION  
MARBELLA, 1992**

Señor Ministro, señor Sub-secretario, señor Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, señor Presidente de la Convención de Contratistas de Obras Públicas, estimados amigos y colegas. Hace algún tiempo, hace unos pocos meses, exactamente el 8 de noviembre del año pasado, en el Consejo de la Cámara de la Construcción realizado en Valdivia, presidido por Alfredo Schmit, me pidieron que hiciera uso de la palabra sobre un tema en cierto modo ajeno, o en cierto modo imprevisto en el seno de los debates de ese congreso, y éste se refería a la imagen del ingeniero.

Tuve ocasión entonces de hacer esta exposición, que fue una improvisación, porque la verdad es que estaba fuera del contexto del programa, y hubo éxito en el sentido de que tuve una muy cálida acogida a mis ideas.

Me han pedido que trate el mismo tema, y han pasado 4 meses desde entonces.

Entre medio he hecho un viaje al extranjero, a Europa y a un país de Africa, y no voy a decir que he modificado mis ideas, pero sí las he abonado con nuevas experiencias que espero recoger en esta ocasión.

Creo que también va a ser menos improvisada que aquella vez, porque entonces simplemente dije lo que me nacía de adentro, y para mi sorpresa tuve una acogida muy grande entre todos mis colegas de trabajo, y ahora sumaré a esto las experiencias que he tenido.

Otra experiencia reciente que influye en lo que voy a decir, es que he estado terminando un libro que voy a lanzar el próximo martes 14, sobre el fenómeno sucedido en Rusia.

Este libro se llama "Reflexiones sobre Rusia" y proviene de reflexiones hechas durante dos años después de un viaje que hice a ese país hace dos años atrás.

El tema de la imagen del empresario. Es un tema de bastante actualidad. Permanentemente aparece.

Ya tuve ocasión de decirlo en Valdivia, cuando hablamos de imagen hay que tomar en cuenta que la imagen se percibe a través de un aparato que puede ser una cámara fotográfica, o un teodolito o cualquier otro tipo de aparato que contiene un extremo que se llama objetivo y otro extremo que se llama ocular, y que por lo general estamos muy preocupados de lo que está en uno de esos dos extremos que se llama objetivo, pero no nos preocupamos mucho de lo que está en el extremo que se llama ocular, es decir: quien mira, por dónde mira, desde qué punto de vista mira.

Otra cosa que hay que recordar también, es que no es tan importante la imagen como lo que somos; lo esencial es lo que somos y cómo actuamos, y lo secundario es la imagen.

El tema de los empresarios nace del tema de las clases sociales. Antiguísimo, Heródoto es el primero que lo estudia, y no hay pensador importante que no haya tocado el tema.

Heródoto lo estudia porque le interesó mucho Esparta, y en Esparta vio las clases que en ese momento existían. Heródoto tenía una perspicacia extraordinaria, además de un hombre que conocía la historia muy a fondo era muy irónico y tenía una manera de escribir extraordinariamente amena, porque siempre usaba alguna palabra o alguna expresión que denotaba que veía con mucha filosofía las cosas. Por ejemplo, Heródoto cuando se refiere a la construcción de las Pirámides, con todo detalle describe un sistema de construirlas, y con todo detalle describe otro sistema de construirlas, y no se pronuncia sobre si realmente eso fue lo que se usó, sino que dice "siempre es bueno tener dos explicaciones para el mismo fenómeno". Con este mismo criterio, Heródoto vio lo que eran las clases sociales en Esparta y de aquí nace la primera idea de las clases sociales.

Heródoto dice que dependen de la división del trabajo. La división del trabajo empieza en el neolítico, y entonces el hombre empieza a hacer unas cosas y otras cosas, y de aquí nacen las clases sociales.

Posteriormente Platón, que también era muy estudioso de lo que pasaba en Esparta, toma este concepto de Heródoto y plantea el tema de las clases sociales. Platón tiene posteriormente una gran influencia en Europa, especialmente en Inglaterra. Y el más inglés de los ingleses - por que los ingleses son platónicos hasta la médula -, don Adam Smith, toma de todos estos antecesores la idea de que las clases provienen de la división del trabajo. Los dos primeros capítulos de "La Riqueza de las Naciones" están latamente dedicados a estudiar cómo la función de trabajo que realiza cada uno, se traduce en clases.

Después de él, Carlos Marx toma también este concepto, lo polariza y revoluciona con él todo el Siglo XX.

Nadie como Carlos Marx y su doctrina han influido más en nuestro siglo, sobre todo en el aspecto relacionado con las clases sociales. Porque Carlos Marx, muy guiado, muy dirigido por la filosofía alemana de la época, por Hegel; muy influenciado porque lo agarró en su juventud, y en su juventud ser hegeliano era como a mediados del Siglo XX ser marxista, es decir, era prácticamente obligatorio.

Marx toma estas ideas polares de los filósofos alemanes, que postulaban que solamente existen dos cosas, solamente existen dos extremos en los conceptos y de aquí deriva la dicotomía de las clases. Y dice, solamente hay a lo largo de la historia 2 clases, no "n" clases como dice Heródoto o Adam Smith, hay dos clases que son los explotados y los explotadores.

Esta es la tesis fundamental de Carlos Marx y se extiende por todo el mundo. Está expuesta con extraordinaria elocuencia, no tanto en el Manifiesto Comunista como después en El Capital en el cual destina al tema de la dicotomía de las clases capítulos enteros. Y para él, desde los tiempos más antiguos, solamente existe una clase que detenta el poder, la hegemónica, y otra clase que es la que realiza los trabajos y que es la clase explotada.

Y así, por ejemplo, en el caso de Atenas, plantea que la aristocracia ateniense sería la clase dominante, el kalos kai agatos, decían los griegos, que significa hermoso y sabio, el hermoso y sabio miembro de la aristocracia ateniense, y el esclavo por otro lado, pues como ustedes saben, existía la esclavitud en Atenas, que sería la clase dominada. Y pasa por todos los períodos históricos en que él distingue dos clases, y llega a la actual en que está la burguesía y el proletariado, como ustedes saben. Es su tesis.

Es muy elocuente esta enumeración que hace Marx, que en un libro la ha expuesto con detalles. Son por lo menos 10 pasajes de la historia universal en que él abona esta idea de que son dos realmente las clases. Pero, como decía un seguidor de Marx, los hechos son muy porfiados y la existencia de numerosas clases sigue siendo una realidad total, absoluta. Yo diría en la sociedad contemporánea, no hay menos de 13 o 14 clases fácilmente en relación con el trabajo que hace la gente, un trabajo que hay que medirlo en todas sus magnitudes. Por ejemplo, la clase pasiva que está relacionada con el trabajo porque trabajó en cierta época, y la clase ociosa que está relacionada con el trabajo porque no trabaja, pero si uno considera todas las clases existentes, hay un número muy considerable, muy importante de clases con intereses, con motivaciones, con filosofías distintas. Entre nosotros, por ejemplo, o en el mundo contemporáneo, en un extremo podríamos citar el hampa como una clase social y en el otro extremo podríamos citar el jet set como una clase social, ambas igualmente inútiles, pero ambas existentes, y que tenemos que reconocer.

Sólo se puede llegar a esta tesis de que solamente existían dos clases, aglutinando algunas. Por ejemplo, Marx no puede desconocer que la burguesía en un período fue una clase naciente que existía entre dos clases mucho más importantes y más sólidas como eran la clase feudal y la clase de los trabajadores, especialmente agrícolas. Entre ellas nace la burguesía hasta que definitivamente adquiere una importancia extraordinaria.

Uno debe juzgar el pensamiento de las personas en función de su época, de su entorno, y solamente cabe admirar la sagacidad del gran sociólogo que era Marx cuando establece que existe esta clase llamada la burguesía. Obviamente en 1848, cuando él publica el Manifiesto Comunista, y posteriormente, cuando publica El Capital, es una época en que hay una clase hegemónica que se llama la burguesía; de eso no hay discusión. Y no sólo en los negocios, no sólo en el manejo de las riquezas, también en el manejo del arte, de la cultura, etc.

Está la clase burguesa en su apogeo, sin duda alguna. Pero alrededor de esta clase se mueven y realizan sus funciones numerosas clases, no solamente una sola. Entonces lo que tiene de acierto la tesis de Marx en ver que la burguesía es un hecho importante dentro de su interpretación de la historia, tiene la debilidad contrapuesta de que inventa una clase llamada proletariado que realmente no existió ni ha existido, ni se produjo en la historia.

La definición de proletariado no está relacionada con el trabajo. Ella viene de la época de los romanos. En los romanos se hacían censos. Estos censos llevaban a que la gente declarase lo que ganaba con el efecto de poder hacer los impuestos correspondientes, y también declaraba su familia.

La idea de asociar la palabra proletario al concepto de clase explotada no fue brillante. Fue una mala idea. Y la otra mala idea fue simplemente concentrarlo en una sola clase, cuando efectivamente son muchísimas y distintas.

Una de estas clases son los empresarios. Quien les habla, estudió una profesión, Ingeniería Civil en la Universidad de Chile, habiendo llegado desde un pequeño pueblo de provincia a Santiago, para estudiar medicina.

Por razones del destino, me tocó estar en esos 15 días que estuve aquí para dar el bachillerato en medicina, en casa de un ingeniero que se dio maña para cambiar mis vocaciones y mis intenciones de tal manera que yo me inscribí en ingeniería, estudié ingeniería, realicé una carrera para la cual tenía vocación, sin duda alguna, y que la hice con mucha alegría. Pero en aquella época, estoy hablando de los 16-17 años, la verdad es que uno elegía por razones muy especiales lo que estudiaba, y a mí lo que realmente me llevó abiertamente a elegir esta carrera de Ingeniería Civil fue que yo iba a estudiar matemáticas. Que ahí yo iba a proseguir estudiando las matemáticas tan parvularias, tan iniciales que se ven en la educación primaria y secundaria, y que iba a reconocer las matemáticas. Esto fue lo que realmente me llevó hacia adelante, más que un afán de llevar a efecto las labores propias de un ingeniero. Esta predisposición por las matemáticas que efectivamente las estudié y después las enseñé en la Universidad, en la misma escuela en que estudié, me marcó muchísimo.

A uno lo marcan extraordinariamente en aquella época de formación que son los 16, 17 o 18 años las cosas que decide hacer y por las cuales se resuelve. Y este fue el caso concreto de la influencia que sobre mí tuvieron las matemáticas, en que la matemática en general es una actividad, una disciplina que consiste en decirnos qué es posible y qué es imposible. La matemática es realmente eso. Es la ciencia de lo posible. Las ecuaciones nos dicen esto es posible, esto funciona, esto no puede funcionar. Entonces dejamos de lado lo que no puede funcionar, y lo que funciona tratamos de perfeccionarlo. De tal manera que a raíz de aquella ocasión he tenido un pensamiento muy ligado permanentemente a las matemáticas, pero la vida me llevó a encontrarme con la realidad, no solamente con los números, con las figuras y con la geometría, sino con los hechos de la realidad.

Salí de la Universidad y estuve 6 años en la administración pública. Fui funcionario público durante 6 años, ingeniero, y llegué a ser Ingeniero Jefe de una repartición. En aquella ocasión decidí trasladarme al sector privado y hacerme empresario, y no ingresé a una empresa grande sino que a formar una pequeña empresa.

Yo tengo 53 años de ingeniero y si le restamos los 6 que estuve en la administración pública se podría decir que tengo 47 años de empresario. Hablo entonces como un testigo en esta situación en que se encuentra inserto el empresario dentro de la sociedad.

Esto me llevó a reflexionar sobre el papel del empresario y lo he ido madurando también a lo largo de la vida en el curso de estos 47 años de empresario. He tenido algunas excepciones en mi labor porque he sido en algunas ocasiones Ministro de Estado o Presidente de la Cámara de la Construcción, Presidente del Colegio de Ingenieros, y otros hobbies que realmente no modifican lo esencial que hay en mí que es el ser un empresario.

Y pienso mucho en la actitud que nosotros debemos tener. Y cuando se me pregunta sobre la imagen del empresario insisto mucho en esa actitud. Yo creo que el hecho de que seamos "n" clases en la sociedad, la primera cosa que nos debe llevar al ánimo de los empresarios es tener una actitud de humildad.

Somos uno entre "n" y no somos hegemónicos ni seremos nunca hegemónicos, ni se trata de llegar a ser una clase hegemónica. He repetido mucho la palabra hegemonía porque está y va a estar mucho más de actualidad.

Hay un pensador contemporáneo que la usa mucho, la hegemonía, y parece ser que esto debería ser la aspiración de los grupos humanos, ya sea en clases u otros tipos de grupos humanos, la de ejercer hegemonía sobre la sociedad. No creo que los tiempos que vienen sean de hegemonía de clases, de ninguna manera, y en consecuencia, deberíamos olvidarnos si es que alguien alguna vez pensó que el empresario pudiera formar parte de una clase hegemónica.

Lo primero es la humildad. Pero, tal como decía yo en Valdivia, frente a esta humildad, es necesario sacar a relucir otra virtud que es importantísima, y que es el derecho a la existencia. El derecho a la existencia debe ser defendido por el empresario en forma absoluta y total, porque fracasada la idea de que hay dos clases, explotadores y explotados, esta idea tiende a ser reemplazada por la idea de que hay una clase hegemónica y que hay un conjunto de clases que no lo son que tendrían que luchar contra la clase hegemónica. Es decir, de la situación que planteaba como llegar a una sociedad sin clases, estamos derivando a llegar a una sociedad sin empresarios. Y esto, colegas empresarios, es cosa que debería preocuparnos un poco. Porque si alguien no tiene el sentido de la subsistencia, mejor que no actúe ni en la sociedad ni en la vida privada. El empresario tiene que defenderse de esta tendencia. Esta tendencia trató, en regímenes que así lo establecían, de llevarse a la práctica. Mao, en China, dio dos años a los empresarios para que se retiraran del escenario,

porque la sociedad iba a ser sin empresarios. Y les dio dos años y cumplió, y desaparecieron en aquel período, los empresarios.

En la Unión Soviética, este trágico experimento de 70 años, tan importante, sobre el cual he escrito un libro que voy a presentar dentro de pocos días, que se llama "Reflexiones sobre Rusia", es el experimento fallido de llevar adelante una sociedad sin empresarios. Y deberíamos tomarlo muy en cuenta no solamente para pensar que eso da mayor importancia a nuestra clase, sino que para defenderla y defender su existencia. Planteo entonces que de ninguna manera deberíamos pensar en una clase hegemónica, ni por ahora ni en el futuro, que sería un experimento tan fracasado, tan fallido como el de la sociedad sin empresarios, una sociedad con empresariado como clase hegemónica. Y, en consecuencia, la humildad debe ser la base de la cual nosotros partamos.

Vuelvo ahora a una serie de conceptos que están detrás de todo lo que yo he expresado. En general, yo he expresado mis conceptos a través de escritos, de discursos, de libros. Ellos tendrán más o menos mérito, pero quisiera decir aquí con bastante orgullo que todos mis discursos, todos mis libros, todas mis exposiciones, han sido escritas con mi lapicera fuente personal. Aquí no hay nada hecho por encargo. Todos los errores y las virtudes de las ideas que planteo han nacido de mi mente y de mi experiencia. Y yo he llegado a la conclusión desde hace mucho tiempo, pero no me tocó hacerlo público hasta el año 1982, en una entrevista que me hizo doña Raquel Correa, en que yo le mencioné por primera vez de que el hombre tanto en lo personal como en lo colectivo debe guiarse por tres grandes conjuntos de valores, los cuales se llaman ética, lógica y técnica. Han pasado desde entonces hasta ahora 8 años, y he visto con agrado que en muchas partes se repiten estos conceptos, se repite esta trilogía, y más o menos en los términos en que yo la he definido, lo cual me llena de orgullo. Y dejando de lado un poco de vanidad personal, me hace olvidar que no se menciona el autor cuando se mencionan estos conceptos. Creo no sólo que el hombre debe guiarse y establecer su vida sobre estos conjuntos de valores, sino que debe jerarquizarlos en el orden en que los he expuesto. Es decir, la ética sobre la lógica y la lógica sobre la técnica. Y que cuando hay que decidir, si es que hubiese conflicto, entre una y otra cosa, hay que elegir por aquella que está al principio en esta escala de valores. Esto es bien difícil.

No es fácil en Chile, un país en que si uno hace una encuesta o hace un juego preguntándole a la gente sobre determinadas cosas, cuál es el orden de sus valores, obtiene exactamente lo contrario. El chileno quiere primero ser eficiente, hacer las cosas bien, salir adelante con éxito, quiere después ser inteligente, entender bien todas las cosas, y por último eso de ser bueno, hasta por ahí no más. No entusiasma a nadie. Pero el orden real es ese. Primero ser bueno, segundo ser inteligente, tercero ser eficiente.

Este orden lo han estudiado y nace de todas las grandes fuentes de nuestra cultura. Aristóteles empieza por plantearlo. Lo superior es el bien, porque el bien es la suma de todo lo bueno. Ética de Aristóteles. Y plantea siempre en esos términos todo lo que él estudia.

Llega a la misma conclusión Kant, llega a la misma conclusión

Espinoza. Curiosamente tanto Espinoza como Santo Tomás de Aquino llegan a la conclusión de que la ética está por encima, partiendo de la lógica, partiendo de la segunda de las cualidades.

Ambos estudian lógicamente sistemas y llegan a la conclusión de que la ética está por encima.

Espinoza es tan lógico que escribe su libro exactamente en los mismos términos que Euclides. Ustedes recuerdan la forma en que Euclides estudia todos sus elementos: La hipótesis, la tesis y la demostración.

El libro de Espinoza está escrito así, y llega a la conclusión de que la ética está por encima de todo. Grandes pensadores han llegado entonces a que la ética es la primera, a que la lógica es la segunda, y a que la última es la técnica, pero todas son necesarias. La técnica es la que tiene que ver con el trabajo. La técnica en última instancia sería la que tiene que ver con las clases sociales y tienen razón estos pensadores que dicen que las clases sociales provienen de la división del trabajo.

En consecuencia, es tan importante como las otras, y yo soy partidario de mantener la técnica en este nivel, el mismo nivel de los otros dos grandes conjuntos de valores, porque sin trabajo el hombre no puede subsistir, y porque el trabajo da sentido a la vida, da dignidad a la vida. Para muchas enfermedades, para muchos problemas, para muchos sinsabores, para muchas incomprensiones, para muchos momentos de la vida en que el hombre no sabe qué resolver, casi siempre hay una solución, hay una receta: trabajo. El trabajo tiene esa maravillosa condición. Lineo, que es el hombre que nos bautizó a nosotros como especie y que nos llamó homosapiens, para empezar no tenía antecedentes suficientes en esa época del desarrollo humano, no existía el Darwinismo, no se había estudiado el desarrollo de las especies. Lineo era botánico, y zoólogo sólo por afición. Este hombre nos puso ese nombre, nos bautizó como homo sapiens.

Una cosa es clara, no somos homo sapiens, no somos sabios. Tal vez aspiramos a ser sabios. Y después se ha dicho que tal vez habría sido mejor ponernos homo faber. Y hay mucha razón en esto. Si hay algo que define al hombre, es el trabajo, es el ser faber.

En realidad, el desarrollo de las especies empieza a ser hombre, empieza a pertenecer a nuestra especie, a la especie humana, cuando empieza a trabajar.

Esta es una larguísima historia desde que hace 40 mil años existió el hombre Cromagnon, y más años en que existió el hombre Neanderthal, que para subsistir tenía que preocuparse de cosas más importantes que la división del trabajo. El hombre de Neanderthal, por ejemplo, se supone que existió antes y después del fenómeno de las glaciaciones. Hay una época en que las glaciaciones llegan tan al sur como hasta el Estado de Kansas en Estados Unidos, por ejemplo, o hasta Suiza en Europa, y había un hombre de Neanderthal que existía en estas condiciones. Después se retiran las glaciaciones, y el hombre de Neanderthal es capaz, como no lo fueron algunas especies animales más grandes y más voluminosas, de adaptarse a esta nueva situación que es la de no estar cubierto por los hielos. De tal manera que esta especie nuestra, el hombre, incluso desde sus comienzos, desde el Neanderthal para adelante, tiene esta gran virtud de la adaptación, y la va a tener que seguir teniendo porque cambios importantísimos hay y va a haber a lo largo de los siglos.

En este período glacial en que nosotros vivimos, la verdad es que la época que estamos desarrollando de actividad es un período inter-glacial bastante corto, se supone que de unos 15 mil años nada más. En consecuencia, tendríamos pronto que volver a otro período glacial. Es decir, los hielos podrían volver a cubrir gran parte del planeta, y el hombre, así como lo hizo el Neanderthal, va a tener que adaptarse a vivir en estas condiciones. No me cabe la menor duda que dados los avances de la técnica, esa adaptación la va a poder realizar el hombre.

Veamos entonces estos principios de que hablaba. Ustedes me avisan cuando sea la hora o cuando esté demasiado latero.

Cualquiera de las dos condiciones pone fin a la intervención. Veamos estos tres grandes conjuntos de valores, y qué nos espera de ellos para el futuro, y de dónde nacen.

Primero los éticos. Nuestra sociedad, esta sociedad a la cual pertenecemos todos los que estamos aquí y a la que pertenece la inmensa mayoría de la humanidad contemporánea. Pertenece a una cultura occidental que toma sus valores éticos de dos fuentes que son la fuente hebrea y la fuente cristiana. Y está absolutamente definido. Ya lo he dicho en muchas otras ocasiones. El decálogo para mí no solamente complica todas las exigencias de conducta que nos podemos hacer, sino que incluso encuentro que es hasta demasiado exigente. Ya basta con cumplir con los Diez Mandamientos. No agreguemos otros. Por eso soy contrario a los decálogos, que con cierta frecuencia se dice, vamos a hacer ahora un decálogo de esta actividad, de este grupo humano, etc.

Y hay personas que cuando cumplen el decálogo del Club de Rayuela, creen que pueden dejar de cumplir el decálogo del Antiguo Testamento. El decálogo del Antiguo Testamento es de una sabiduría, que a medida que uno lo estudia, no solamente está todo, está bien ordenado, está clarísimo.

Por ejemplo, los tres primeros mandamientos se refieren a Dios.

Clarísimo, primero Dios. Por eso, cuando hay otras doctrinas que dicen que hay que poner otras cosas antes que Dios, yo digo que están contra el Primer Mandamiento, por hermoso que sea el título que tengan esas doctrinas.

El Primer Mandamiento, Dios sobre todas las cosas, y el segundo y el tercero se refieren a El también. Después, los últimos seis mandamientos se refieren al hombre, a sus relaciones entre sí.

Empieza por no matar, naturalmente, pero termina por no mentir, no levantar falso testimonio, por no desear la mujer de su prójimo, etc.

Entre los tres primeros mandamientos que se refieren a Dios, y los seis últimos que se refieren a las relaciones del hombre, de unos con otros, está el cuarto, el de honrar padre y madre.

Y éste a mi juicio es intermedio, porque a mi juicio se traduce en una sola palabra, la palabra Patria. ¿Por qué el patriotismo? ¿Por qué todo hombre bien puesto se siente patriota? ¿Por qué hace cosas por esa idea llamada Patria, que no haría por otras ideas? Porque está en la base esencial de su ética, de su ética que tiene milenios. Está ahí este honrar padre y madre, que debe traducirse y puede traducirse con la palabra Patria.

Y menciono esto porque voy a volver sobre ello cuando hable de mis estudios sobre lo que está pasando en la ex Unión Soviética, en la Rusia actual, y en el mundo contemporáneo.

Todo esto ligado a la concepción de qué es el empresario, qué es la imagen del empresario, y cuáles son sus responsabilidades.

De la ética, y no pasemos todavía ni a la lógica ni a la técnica, de la ética se derivan unos conceptos que se llaman valores y otros que se llaman principios. Ultimamente he visto mucho que se habla de principios y valores, y los veo siempre conectados, y se pasa muy rápidamente por el tema. Principios y valores, ¿cuáles? No se sabe cuáles, y simplemente se habla de los principios y los valores. Trato en mi libro próximo, que es el que voy a lanzar dentro de poco, de establecer claramente lo que yo entiendo por principios y por valores, las diferencias entre ellos, y las definiciones. Son esencialmente distintos los principios y los valores. Los principios en general son proposiciones. Los hombres nacen iguales entre sí. Es una proposición. Y así, cualquiera de los principios básicos que nosotros entendemos que nos guían en nuestras vidas, se estiman como proposiciones. Y las proposiciones pueden ser falsas o verdaderas. Una proposición se puede analizar y uno puede decir, esta proposición es falsa o es verdadera, desde el punto de vista lógico, científico. Y una proposición es lo que un hombre dice, es una propuesta, es algo que yo propongo a los hombres. Esos son los principios.

Los valores no se definen por una proposición, por una frase.

No se definen por una norma gramatical como es esa, sino que por una palabra, simplemente por una palabra. ¿Cuáles son los valores? La justicia, la libertad, el trabajo, el patriotismo.

Una sola palabra las define, y una palabra no puede ser falsa ni verdadera. Una palabra está ahí, es ella. Pero en la vida nuestra son tan necesarios los valores como los principios.

Los principios en definitiva generan instituciones. Influyen sobre las instituciones. Los valores influyen sobre las personas como individuos. Ante este fenómeno que se nos viene encima, que terminó el Imperio de la Unión Soviética, y que realmente es un cambio extraordinariamente importante a lo largo de todos los siglos, se presenta el tema de los principios y de los valores para el mundo que nosotros vemos por delante.

Cuando yo fui a la Unión Soviética - en ese tiempo todavía tenía ese nombre - hace dos años atrás, me encontré con un pueblo por el cual adquirí una enorme simpatía, pero debo dejar en claro que lo que planteo, desde el punto de vista emocional al menos, está basado en una enorme simpatía por el pueblo soviético. Y encontré que tenía principios falsos y valores positivos. Que había basado toda su estructura en principios que son los que legó una determinada doctrina, que eran erróneos. Y valores extraordinariamente positivos, entre los cuales yo destacué inmediatamente dos: el patriotismo, en pocas partes he visto un sentido de la patria como el que ví en el ruso, y otro, la espiritualidad, que en muchos casos en ellos se traduce en religiosidad. Estos valores son extraordinariamente fuertes. Y me trasladé en consecuencia, mentalmente, al otro extremo, a los Estados Unidos de Norteamérica, y me he encontrado con un país, también lo visité durante un mes seguido - he ido unas 15 o 16 veces a los Estados Unidos por diversas razones, por lo que cuando digo me encontré es porque ahora fui con el ánimo de ver esto en función de principios y valores - y me encontré con que tenía también principios y valores, y muy importantes.

En este caso, la historia demostró que los principios eran mucho más sólidos de los que se establecieron en la Unión Soviética. Estos principios que provienen de Locke y de todos los pensadores ingleses, y después de quienes los llevaron a la práctica, como Jefferson, Adams, y todos estos estadistas norteamericanos, son extraordinariamente valiosos, y están establecidos en instituciones, como por ejemplo la Constitución de los Estados Unidos que es uno de los hechos fundamentales, una de las piedras angulares en la historia humana, y que ahí está vigente. Tienen entonces principios muy valiosos.

Y en cuanto a los valores, los americanos del norte tienen dos grandes valores: la libertad y el trabajo.

Y plantean toda su vida sobre la base de que todo tienen que hacerlo en defensa y con ayuda de la libertad y en defensa y con la ayuda del trabajo.

Si todo pudiera unirse en una gran torta, y sacar de acá una humanidad futura, y esto ya es simplemente pensar un imposible prácticamente, si uno se imaginara un mundo con estos cuatro valores, con la libertad y el trabajo por un lado, y por otro lado con el patriotismo y la espiritualidad, qué gran mundo del futuro tendríamos.

Yo sigo siendo, desde el punto de vista emotivo, muy simpatizante de la experiencia rusa vista en su conjunto. No en este momento fallido, en este pequeño pestañeo de 70 años que en la historia no es nada, sino que en el largo plazo, basado en sus grandes valores. Creo realmente que en el Siglo XXI ese gran país de gente tan valiosa va a tener una extraordinaria importancia. Aunque yo veo, inevitablemente, para bien o para mal, un período de pax americana.

Cuando hablo de un período de pax americana no hago más que guiarme por circunstancias iguales que se han presentado antes en la historia, como ha sido la más importante de todas, la pax romana.

Llega un momento en que Roma se encuentra sin enemigos, de un día para otro. Augusto prácticamente es el caso del Sr. Bush, es más o menos el mismo caso. Resulta que se encuentra ahora sin un enemigo por delante. Los enemigos desaparecieron, Cartago fue destruido. En las dos primeras guerras fue destruido en una contienda entre dos países poderosos, Roma y Cartago.

Después de esa segunda guerra Cartago dijo yo no sirvo para la guerra, sirvo para el comercio. Se dedicó a agilizar el comercio y la industria, y entonces empiezan a gritar en Roma "hay que destruir Cartago" porque con esta industria, con este comercio, va a ser tan poderosa que nos va a destruir a nosotros y entonces destruyen por tercera vez Cartago, y según dice el historiador, no dejaron piedra sobre piedra.

Esa es la historia. Desaparece Cartago, desaparecen los reinos que había en Sicilia que se oponían a Roma, y entonces a partir de Augusto, se encuentra el Imperio Romano solo, y tiene que establecer la pax romana.

Y por esas casualidades que se dan en la historia, hay un siglo completo, el Siglo II D.C. en que sólo aparecen grandes gobernantes. Los cuatro emperadores Antoninos, todos ellos son de primera calidad, y todos ellos completan un siglo de progreso en paz. Una paz armada, naturalmente, en que hay alguien que manda, que es el imperio romano, pero una paz de un enorme progreso. Las "obras de los romanos" de las cuales hablamos todos los días se hicieron esencialmente en aquella época.

Evidentemente tenemos por delante una pax americana. Eso parece no tener alternativa. Y lo único que es de desear es que encontremos en el país del norte verdaderos sucesores de los Antoninos, de estos grandes Antoninos de la Roma Imperial que tengan ese criterio para llevar adelante su período de pax americana.

Cuando digo que eran bilingües es porque ellos se adelantaban a entender a los otros países que estaban relacionados con Roma. Y eso le falta al americano. El americano quiere que le llevemos traducido a su inglés lo que nosotros pensamos, y mientras no tenga la capacidad de entender al otro, de ir en busca del idioma del otro, no va a poder ejercer una pax americana que sea tan fructífera como la pax romana.

Pero otras condiciones sí las tiene, y sus grandes valores, la libertad y el trabajo, sin duda alguna que tienen que ser piedras fundamentales en el futuro.

Quiero terminar, porque el tema es la imagen del empresario y quiero terminar volviendo al tema central, diciendo dos palabras sobre nuestra responsabilidad y nuestras obligaciones. No nos preocupemos tanto de la imagen. Seamos tales, que la imagen no pueda ser mala.

Y en este sentido yo quisiera plantear algo de lo que dije en Valdivia de nuevo, relacionado con la educación. El mundo no saldrá adelante si no es capaz de reemplazar el estado docente por la sociedad docente. No saldrá adelante. Es la sociedad la que tiene que educar.

Así lo hacía en la Edad Media. Desgraciadamente, la historiografía ha sido tan negativa respecto de la Edad Media que ha encontrado que todo lo que hacía era malo. Pero la Edad Media tenía dos entes fundamentales, como lo he dicho en otra ocasión: el hogar y el taller.

Y la gente aprendía en el hogar y en el taller. Y de ahí salieron los grandes del Renacimiento. Tenemos que reemplazar el estado docente por la sociedad docente.

La sociedad docente somos todos. Y cuando digo todos, somos las "n" clases a que antes hacía referencia. Y los empresarios, como una de las clases, no como hegemonía, tienen también su responsabilidad respecto de la educación. Pero ésta no puede ser sólo la responsabilidad, lo es desde luego, de enseñar a la gente a trabajar para que produzca en función del empresariado o de los empresarios, debe ser también para transmitir los valores de la sociedad, que hacen posible la coexistencia pacífica de las clases.

Es la única realidad que podemos desear, y la única realidad que ha sido fructífera en la historia.

La historia no es una historia de la lucha de clases. No me pueden citar un solo caso en que la historia se haya hecho con lucha de clases. La historia, aunque a muchos no les guste, es la historia de la colaboración de las clases.

Y las clases han colaborado entre ellas a lo largo de la historia y en los períodos más fructíferos es cuando mejor entre ellas ha habido una relación. No hay ninguna razón para que en el mundo del futuro esto no se dé así, y mucho menos en un país llamado Chile.

En un país llamado Chile, las condiciones para que colaboren entre sí las diferentes clases son absolutamente positivas. Yo quiero pedir a los empresarios que piensen un poco en el tema de la educación.

No la educación para la producción, que eso desde luego es importante, no la capacitación propiamente dicha, sino que la educación en general; para que hagan los aportes que nacen de su experiencia, para transmitir a la sociedad los valores que de esta experiencia nacen. Entonces, yo los invito y personalmente estoy ya introducido en labores que tienden a eso, para que los empresarios nos unamos en esto de la educación del futuro, ser un factor positivo. Que la educación recaiga en el estado es una idea terminada. Es una idea absolutamente terminada.

Que recaiga absolutamente y exclusivamente en el estado, es una idea terminada. Sin duda alguna, alguna intervención tendrá, pero es la sociedad la que tiene que educar. Era la sociedad la que educaba en Grecia, en la Atenas, ésta que mencionábamos anteriormente era la sociedad la que educaba, entera. La función propiamente en el mejor período helénico, en el mejor período de Pericles, y en el siglo siguiente a Pericles, es que se siente esa sociedad como que tiene una labor fundamental: educar.

Y la verdad es que nosotros, todos los que estamos aquí presentes, y todo el mundo actual, si se mira hacia adentro con toda sinceridad, ¿qué es lo que más le importa? Y va a llegar a la conclusión de que son sus hijos.

En última instancia dice: Y esto que estoy haciendo ¿Para qué sirve? ¿Cómo le sirve a mis hijos? Yo a mi edad tengo que decir mis nietos, pero entiéndanlo en la misma forma. ¿Qué es lo que interesa a mis hijos? Y si lo que interesa es lo que pasa con nuestros hijos, entonces evidentemente que la educación es lo primero. Es lo más importante.

En Valdivia hice un llamado a que hagamos algo por esto de la educación. Como me estoy refiriendo al tema del empresario, no solamente me refiero a los de la construcción. Me tengo que referir a todos los empresarios, y a todos ellos rogarles que ayuden a la sociedad en estos términos de educar a las otras clases, de educar al resto de la sociedad y de educarse ellos mismos.

Permítanme terminar, diciendo que cuando yo empecé a trabajar en el área privada se empezaba a formar la Cámara Chilena de la Construcción, y había dos o tres Comités. La Cámara siempre se formó sobre la base de Comités. Es decir sobre la base, y hasta el día de hoy son los comités los que eligen a sus directivas y son los comités los que, como en este caso, realmente impresionante de lo que hace el comité de obras públicas, dan ideas vitales y fundamentales para la marcha del país.

En esta labor, por ejemplo, que nosotros durante tantos años mantuvimos, hemos contado con la colaboración de eminentes personas. Nos acompaña aquí, el actual Ministro de Obras Públicas, una de las mentes más claras, en lo que se refiere justamente a la labor de la construcción y la labor de las obras públicas, de un nivel nacional e internacional, que colaboró con nosotros con profunda lealtad y a quien nos sentimos profundamente agradecidos. Aprovecho la ocasión de hacérselo presente a este gran amigo, Carlos Hurtado. Y quería

recordar que en aquella ocasión, en que empezaba yo a trabajar, en la Cámara había dos o tres comités, uno de los cuales era el comité de obras públicas, y no había comité de la vivienda. Entonces, en el comité de obras públicas, empezamos a asistir algunos de los que empezábamos a construir viviendas y nos cedieron un rincón de una mesa para formar una especie de subcomité y de este subcomité nació un comité de la vivienda.

En este momento, hay dos comités de la vivienda. Y posteriormente, un proyecto que se presentó al ejecutivo, de hacer un ministerio de la vivienda y se hizo un ministerio de la vivienda. Y la vivienda creció en importancia, como ha llegado a ser hoy día. Y está eso muy ligado a mi persona y por esto lo recuerdo.

Lo recuerdo porque, en el fondo son valores.

En el fondo, todo aquello que la Cámara significó siempre, son esencialmente valores, y estos valores se han traducido en hechos absolutamente concretos, como aquellos que yo les estoy mencionando. En el último censo se establece que el crecimiento de las viviendas en Chile, ha sido superior al crecimiento de la población en Chile.

Hay un saldo positivo. Y anterior a todo esto, están todas estas expresiones de organización que se ven a través del ministerio respectivo y de las labores que ellos desarrollan.

Esto sería lo que yo quisiera decirles sobre la imagen del empresario. La verdad es que de imagen pasó a función del empresario, que quiero que tomen con profundidad, digamos, en su desarrollo y que se miren hacia adentro, pensando que no son de una clase que tiene el objetivo de llegar a ser una clase dominante o hegemónica, que son una de las clases, pero que tienen una profunda responsabilidad de colaborar con todas las otras en el desarrollo de la sociedad futura.

Y como primera piedra al desarrollo de esta sociedad futura, en una cosa que puede establecerse en una palabra esencial que es educación. Muchas gracias.

**INTERVENCION DEL SEÑOR  
MINISTRO DE OBRAS PUBLICAS  
EN REUNION ANUAL  
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**MARBELLA, 03 de julio de 1992**

Nos encontramos una vez más en esta reunión anual de los empresarios contratistas del Ministerio de Obras Públicas. Les agradezco esta invitación para dirigirles la palabra. Durante el año me he reunido en forma regular con sus representantes para intercambiar información e ideas sobre la situación de este sector tan importante para todos nosotros.

Las relaciones entre el Ministerio y sus contratistas se encuadran dentro de dos dimensiones importantes.

La primera, de participes comunes en una actividad cuya importancia para el desarrollo nacional, siendo esencial, resulta frecuentemente desconocida cuando llega el momento de la distribución de los recursos. En esta materia la colaboración para mostrar la necesidad y urgencia de las tareas a emprender casi siempre está garantizada. Hay mucho que se ha hecho, se hace y se puede hacer en común.

La segunda, de mandante y contratistas en la construcción de obras y en la prestación de servicios, que es por su naturaleza misma más compleja y potencialmente conflictiva. Sin embargo, es en esta segunda relación donde resulta más importante conseguir que los intereses mutuos se armonicen de la mejor forma posible. El Ministerio de Obras Públicas, ya más que centenario, y la Cámara Chilena de la Construcción con más de cuatro décadas de vida, saben que en estas materias son las experiencias que han sido múltiples las que en último término han ido definiendo la situación en que nos encontramos. Ellas deben ser respetadas pero siempre con la inquietud de incorporar innovaciones que hagan posible perfeccionar las prácticas existentes.

No sólo he escuchado de boca de ustedes, sino que leído en la prensa de los últimos días algunas de sus inquietudes. Quisiera expresarles en esta oportunidad las mías. Llevo más de dos años en este cargo con que me ha distinguido el Presidente de la República. Como saben quienes me han precedido en esta función, algunos de los cuales han sido empresarios de la construcción, el Ministerio se ve muy diferente cuando se mira desde adentro que cuando se mira desde afuera.

El Ministerio de Obras Públicas es una gran institución con una hermosa historia pero sufre de muchas de las limitaciones de las organizaciones públicas y debe, en consecuencia, adaptar su accionar a ellas. No tiene ni las libertades, ni la flexibilidad de las instituciones privadas o semipúblicas para administrar los cuantiosos recursos que están a su disposición. Con un personal técnico que es inferior en número al de empresas privadas que movilizan una fracción de sus recursos, debe administrar cientos de contratos de distinta índole y naturaleza a lo largo de todo el territorio nacional. Debe guardar estrictamente formalidades impuestas por una legislación cuya finalidad esencial es proteger la transparencia del accionar del sector público y debe ser capaz de responder, en cada instancia de decisión, ante instituciones contraloras que son exigentes y rigurosas.

Su presupuesto está condicionado a un prolongado proceso que se inicia al interior del Gobierno y culmina en el Congreso. Cada proyecto debe ser evaluado y aprobado por los organismos de planificación centrales y regionales en más de una instancia y los recursos para su ejecución deben ser asignados caso a caso en decretos firmados por, además de este Ministro, el de Hacienda y el Presidente de la República. Los recursos que se utilizan para financiar los proyectos son aportados en proporción considerable por instituciones de financiamiento internacional que operan con procedimientos propios especiales y que imponen en muchas instancias exigencias administrativas que suelen ser engorrosas. Mover esta máquina no es fácil y consume importantes energías.

Desde adentro, se vive la inquietud de realizar con eficacia y rapidez un programa, cuya magnitud es normalmente inferior a lo que se desea, asegurando que los intereses comunes de todos los chilenos estén debidamente cautelados. Así como hay prisa, hay temor de que se contrate sin los antecedentes adecuados. Así como hay preocupación por la eficacia hay cautela por asegurar que se obtienen las mejores condiciones en licitaciones limpias, transparentes y accesibles. Llegado el momento de la ejecución, hay preocupación porque se cumpla con lo ofrecido sin que ello implique rigideces excesivas y llegado el momento de modificar contratos, hay que tener justificaciones sólidas.

Todo lo que constituyen estas realidades internas del Ministerio puede percibirse en forma negativa desde el exterior. El afinamiento de proyectos y bases, como demoras innecesarias; la licitación abierta, como camino a una competencia implacable y destructiva que genera contratos apretados, riesgosos y sin utilidad;

las exigencias en la materialización de los proyectos o en la modificación de éstos cuando se requieren, como puntillismo burocrático. En síntesis, la otra cara de la medalla.

Uno de los factores más determinantes de la naturaleza de esta industria es su alta competitividad. El acceso a los primeros peldaños es siempre fácil de intentar y quienes son exitosos en pequeña escala pueden ir creciendo en forma bastante acelerada. Examinen la historia de cualquiera de sus empresas. Como contrapartida, es una actividad riesgosa; cualquier error en una propuesta puede acabar con una empresa aparentemente consolidada. La competitividad es muy ventajosa para el país pero exige adoptar medidas para aceptar ofertas que pueden no ser sólidas; categorías y registros de contratistas, garantías, seguros y procedimientos cuidadosos de administración de contratos. Son convenientes medidas para disminuir la incertidumbre de los contratos y convertirlos en negocios más regulares, sin embargo también es importante eliminar en toda la medida de lo posible aquellos elementos que puedan hacerlos discrecionales y que abran las posibilidades a prácticas corruptas. Estas y otras consideraciones son las que han dado vida a los sistemas de contratación que hoy existen. Permanentemente se conversa como mejorarlos pero, a ustedes les consta que no es fácil hacerlo.

Se vive hoy una etapa especialmente competitiva en este sector y comprendo que ello crea problemas serios a sus empresas. Dentro de esta competitividad adicional se incluye la influencia de empresas extranjeras de diferente nacionalidad que se han trasladado a trabajar a Chile, acogiéndose a la legislación general chilena que es bastante abierta y estimulante para los inversionistas extranjeros. Estas empresas han entrado a conquistar mercados tanto en el sector privado como en el público. Muchas de ellas, por no decir la mayoría se han asociado con empresas nacionales para establecerse en forma definitiva. Esta situación de competencia internacional también se ha dado y se sigue dando en otros sectores y se ha convertido en casi una característica de la actividad productiva chilena.

El Ministerio de Obras Públicas ha examinado este tema en sus distintos contextos, ha preparado estudios sobre él que se han hecho llegar a las autoridades responsables de las distintas materias. Sin embargo, los puntos en discusión involucran cuestiones bastante complejas de tipo legal, económico e incluso constitucional. Estamos y seguiremos estando dispuestos a examinar con ustedes estas materias; pero, como interlocutores, nuestros grados de libertad son limitados. En todo caso cualquier análisis debe encuadrarse dentro de los principios generales de libertad económica que sostienen el modelo de desarrollo chileno.

Estamos haciendo esfuerzos por modernizar la institucionalidad del Sector de Infraestructura. Hemos dado algunos pasos importantes, pero queda bastante que hacer hacia adelante. Los conceptos e ideas existen y se están desarrollando los análisis para poder materializar cambios concretos. Hay consenso en el Chile de hoy que una de las modernizaciones importantes que está pendiente es la del sector público y dentro de este la del sector infraestructura.

Pero las modernizaciones institucionales no son suficientes. Lo he dicho en reiteradas ocasiones y lo repito hoy: se requieren más recursos para invertir en la infraestructura pública. Las necesidades son sustancialmente mayores y no bastará para atenderlas lo que se haga en materia de concesiones; es útil, es importante pero no es suficiente.

Sin embargo esta idea parece no ser compartida por algunas organizaciones, como la Confederación de la Producción y del Comercio. Ella en informe público sobre el tema tributario, postula como suficiente un incremento real del 6% anual en la inversión en infraestructura pública. Les digo con toda sinceridad que no concuerdo en absoluto con esa cifra para un país cuyo producto debe crecer a un ritmo promedio superior al 6% anual, cuya flota de automóviles y camiones se tiende a doblar cada 10 años, cuyos volúmenes de producción forestal se triplicarán en pocos años más y que tiene una insuficiencia acumulada de gran magnitud en materia de conservación. Pienso que el desarrollo del sector privado chileno y el equilibrio de su sector exportador depende de un modo esencial en una política de acción dinámica de inversión en infraestructura por parte del Estado, que exige recursos mucho mayores que los que esa institución propone. Creo que en esta materia es importante un debate nacional serio y de gran altura al que ustedes, que mejor que nadie conocen las deficiencias, pueden contribuir mucho.

Quisiera concluir con una nota de optimismo. La industria de la construcción es y será clave en un proceso de desarrollo dinámico como el que se avizora para Chile. De la inversión total más de un 50% es en construcción. Esta inversión, cuya tasa es aún insuficiente, debiera ir creciendo más rápidamente que el producto, especialmente si se piensa que para el desarrollo equilibrado hay que expandir de un modo especial la capacidad de generar bienes no transables en los que la infraestructura constituye la clave. A los pasos que se han dado en los últimos años deben seguir pasos más vigorosos a futuro. Se piensa que el liderato en el proceso lo deben llevar las exportaciones pero para ello es previamente necesaria la infraestructura, que ustedes contratistas de Obras Públicas están llamados a construir.

Agradezco finalmente a sus dirigentes la lealtad que han tenido para transmitir con vigor y claridad sus inquietudes.

# GRUPOS DE TRABAJO

TEMA : **Imagen Empresarial**  
Monitor : **Manuel Tagle Avilés**

## Participantes

- Jaime Allende
- Alfredo Behrmann
- Patricio Browne
- Miguel Calvo
- Raúl Cobo
- Miguel A. Fredericksen
- Juan P. Iturriaga
- Mario Merani
- Sergio Sekul
- Gustavo Vidal
- Pablo Aylwin
- Víctor Bezanilla
- Richard Buckley
- Osvaldo Chacón
- Leonardo Daneri
- Hernán Godoy
- Leopoldo Lorenzini
- Jorge Pentero
- Guillermo Vial

TEMA : **Desarrollo del Comité**  
Monitor : **Carlos Montero Martínez**

## Participantes

- Alfredo Carvajal
- Sergio Contador
- Guillermo Roa
- Alberto Scholz
- Arturo Ugarte
- Rex Vidal
- Luis Conca
- Manuel González
- Ricardo Rodríguez
- Fernando Tizne
- Hernán Uribe

TEMA : **Inversión**  
Monitor : **Sergio Icaza Pérez**

## Participantes

- Alfredo Achondo
- Georg Andresen
- Cristián Charme
- Joaquín García
- Francisco Ghisolfo
- Jorge Molina
- Raimundo Alemparte
- Alfonso Brundl
- Javier Darraidou
- Eduardo Gardilcic
- Manuel Madrid
- Patricio Navarrete

**TEMA** : **Vialidad Urbana**  
**Monitor** : **Hernán Tobar Barra**

**Participantes**

- Luis Bassignana
- Enrique Bollman
- Gonzalo Falcone
- Héctor Henríquez
- Leopoldo Levy
- Juan Orellana
- José Domingo Ríos
- Leonardo Solari
- Walter Witt
- César Belmar
- Milton Calderón
- Sergio Fernández
- Jorge Letelier
- Michel Mallet
- Edmundo Pulido
- Miguel Ropert
- Jorge Valdés

**TEMA** : **Análisis de Coyuntura**  
**Monitor** : **Washington Fernández Muñoz**

**Participantes**

- Pedro Browne
- Florencio Correa
- Mariano Galdames
- Víctor Manuel Jarpa
- José Moreno
- Luis Felipe Chacón
- Hernán Doren
- Sergio Hernández
- Diego Moreno
- Luis Nario

## CONCLUSIONES

### V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

#### TEMA : Imagen Empresarial

El grupo de trabajo tiene la percepción que la imagen que proyectan los Contratistas de Obras Públicas no es buena, básicamente por cierto desprestigio que generan para la actividad algunas empresas que no están motivadas por la excelencia, concepto que, entre otros aspectos, involucra la seriedad de su gestión, responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos y obligaciones, confiabilidad, eficiencia, respeto por el medio ambiente y los usuarios, y calidad de sus obras.

El mejoramiento de esta imagen debe constituirse en una preocupación permanente y prioritaria de la Cámara, del Comité y de las propias empresas, y la experiencia señala que ello no se logra a través de campañas publicitarias, sino mediante la adopción de aquellas conductas que prestigian a las empresas, que mejoran su eficacia, que generan en su interior un adecuado ambiente laboral, en suma, en la búsqueda de la excelencia empresarial. El concepto aquí esbozado se resume en la idea que "por sus obras los conoceréis".

Se requiere, por tanto, establecer incentivos que motiven el interés de las empresas por alcanzar tales conductas, consecuentes con los principios éticos esenciales que sustenta la Cámara y que en definitiva determina su acción.

Sin embargo, se precisa que tales empresas obtengan el debido reconocimiento, y se piensa que una manera sería instituir una distinción que califique y destaque la excelencia.

Tal distinción, ejemplificada por algo así como un sello verde, debiera ser otorgado por una institución respetada por su prestigio y tradición, que el Grupo de Trabajo considera debiera ser la propia Cámara.

Por su parte, los Contratistas debieran estar dispuestos a adherir a un "compromiso de consecuencia" con los principios aceptar la evaluación, que debiera basarse en criterios permanentes y objetivos.

Se debe establecer, entonces, un cronograma para el desarrollo de esta iniciativa, la que tendría aceptación y validez, sólo así la referida certificación llega a adquirir para las empresas un valor como objetivo deseable, y vigencia en el tiempo y para la comunidad.

## CONCLUSIONES

### V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

**TEMA :** Desarrollo del Comité

**Vistos:**

1. El estudio acerca del funcionamiento del Comité desarrollado por NGH Marketing Directo.
2. La necesidad de mantener al COP vigente como organización gremial.
3. Las diversas inquietudes analizadas por este grupo de trabajo, tendientes a perfeccionar el funcionamiento del COP, tanto en su rol de defensa gremial, cuanto en su papel de apoyo gremial.
4. La importancia indudable de promover el conocimiento entre las personas y empresas, que desarrollando una actividad similar, enfrentan problemas y situaciones también similares.

**Se presenta a la consideración de la V Convención las siguientes conclusiones:**

1. Expresar el reconocimiento de este Comité de Contratistas a todos aquellos miembros que, tanto en el pasado como en el presente, han entregado generosamente su tiempo y trabajo que han llevado a este Comité al sitio de estructuración que hoy día tiene.
2. Solicitar a la Mesa su aprobación para que las personas que han integrado esta Comisión prolonguen su actividad formando un nuevo Subcomité permanente.
3. Recurrir a la infraestructura de la Cámara, concretamente a su Departamento de Estudios, a fin de alcanzar una potencialización técnico-administrativa que lo capacite tanto en recursos humanos como técnicos para llevar su propio control de cifras y estadísticas atinentes a nuestra actividad. En la medida que estas variables correspondan a una metodología permanente, las afirmaciones que provienen del Comité tendrán una mayor fuerza en todos los ámbitos, incluida la propia Cámara Chilena de la Construcción.
4. Hacer un ferviente y urgente llamado a los socios del COP para aumentar su grado de participación en el Comité. El desarrollo del COP, los logros que pueda alcanzar, y su grado de excelencia como organización gremial tienen su base fundamental y exclusiva en el compromiso responsable y permanente de cada uno de sus miembros.

5. Consecuentes con lo anterior, hacer presente que no basta con ser miembro del Comité. Necesariamente cada socio debe estar, además, participando en algunos de los Subcomités permanentes.
6. Proponer la creación y administración de una base de datos o bolsa de trabajo del Comité.

Se ha considerado que por las características de nuestro quehacer, nuestras empresas enfrentan situaciones de despido de personal calificado por razones estrictamente de manejo coyuntural. Esta base de datos, será una formidable herramienta de apoyo para estas situaciones.

7. En el aspecto de las relaciones, dar su más amplio respaldo a las iniciativas que involucran el conocimiento personal entre los socios del Comité, en ambientes de grata camaradería como son las Convenciones.

## CONCLUSIONES

### V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

TEMA : Inversión

**Considerando:**

Los antecedentes presentados durante las sesiones del Grupo de Trabajo encargado de debatir el tema de la inversión en infraestructura pública se acuerda, encargar a la Mesa Directiva del Comité, la realización de las siguientes gestiones:

1. Insistir ante las autoridades competentes acerca de la necesidad de contar con un Catastro de la Infraestructura Pública existente, y a partir de él, determinar los requerimientos de inversión para conservarla y aumentarla de acuerdo con el crecimiento económico esperado.
2. Llevar a cabo una campaña publicitaria destinada a que la opinión pública tome conciencia de la necesidad de contar con un nivel adecuado de inversión en infraestructura pública.
3. Lograr que el Gobierno promueva los mecanismos y permita el desarrollo de infraestructura pública por el sector privado, destinando los fondos públicos liberados a proyectos de infraestructura en los cuales el estado deba cumplir su rol subsidiario.
4. Ofrecer al Poder Legislativo, apoyo para complementar lo propuesto en el punto N° 3.

## CONCLUSIONES

### V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

**TEMA : Análisis de Coyuntura.**

**a) Legislación Laboral:**

Considerando que la legislación vigente no se ajusta plenamente al sector de la construcción, se considera pertinente insistir en la necesidad de estudiar las modificaciones que correspondería hacer a la legislación vigente, con objeto de adecuarla mejor a las condiciones del sector.

**b) Sistema de Concesiones de Obras Públicas:**

1. Estamos de acuerdo con los fundamentos del Sistema de Concesiones de Obras Públicas.
2. Dentro del campo de las concesiones está el problema de las soluciones urbanas, pero por lo complejo del tema, se estima conveniente que el Estado aporte la Ingeniería Básica de cada proyecto.
3. Estimamos que es necesario estudiar, en conjunto con las autoridades, la posibilidad de concesiones la Conservación Global de Caminos.

**c) Conservación Global de Caminos:**

1. La Cámara Chilena de la Construcción, apoyó la idea de ejecutar las obras de conservación rutinaria por medio de contratos con la empresa privada.
2. El Comité junto con las autoridades, analizó y recomendó la forma de licitar las propuestas de conservación rutinaria.
3. Se observa con preocupación el hecho que después de un plazo razonable, se haya licitado sólo una propuesta de conservación rutinaria por contrato. Este Comité considera que, habiendo ejecutado una labor en conjunto con las autoridades del MOP, sería conveniente analizar el desarrollo de la única propuesta, hasta el momento abierta, con el fin de observar si se han logrado los objetivos trazados previamente.

**d) Prevención de Riesgos y Capacitación:**

1. Este Comité celebra que el MOP haya recogido nuestra inquietud respecto a los problemas de Prevención de Riesgos en las Obras, al considerarlas en nuestros planteamientos en las modificaciones al Reglamento para Contratos de Obras Públicas. No obstante, consideramos necesario una reglamentación transitoria para que las empresas puedan cumplir con dichas exigencias.

2. Este Comité está de acuerdo en solicitar a la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción que trate, en lo posible, de cubrir todo el universo de empresas constructoras.
3. Este Comité estima necesario recomendar a los socios de la Cámara Chilena de la Construcción el cumplimiento estricto de la Ley 16.744, sobre Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales.
4. Este Comité declara que, se asume que una de las formas de mejorar sustancialmente las relaciones laborales, es entregando capacitación a nuestros trabajadores.
5. Este Comité estima necesario recomendar a los socios de la Cámara Chilena de la Construcción responder al llamado de mejorar la participación de nuestros trabajadores en cursos de capacitación.
6. Este Comité estima necesario recomendar a los Socios de la Cámara Chilena de la Construcción aceptar alumnos en práctica provenientes de los Liceos Industriales de la Corporación Educacional de la Construcción.

e) **Reglamento para Contratos de Obras Públicas:**

1. El Comité considera necesario insistir en la necesidad de que el Presupuesto Oficial sea entregado junto con los documentos de la propuesta, con la finalidad de que se puedan hacer las observaciones que correspondieren, dentro de los plazos reglamentarios.
2. Estimamos que es de justicia que las modificaciones que es necesario introducir a los contratos, sean valorizadas con los precios de la propuesta y no con los precios del Presupuesto Compensado.
3. El Comité considera necesario continuar con las conversaciones con las autoridades del MOP en torno a aquellos puntos en los que no se logró consenso.

f) **Política económica:**

El Comité considera necesario que los impuestos generados por el parque automotriz, sean destinados a mantener, mejorar y aumentar la dotación de infraestructura vial existente.

g) **Varios:**

Solicitar a las autoridades de la Cámara Chilena de la Construcción que las informaciones de gestión que entreguen al conocimiento público, se separen por subsectores dado que la cosa inmobiliaria está en posición distinta a la de la construcción de infraestructura pública.

## CONCLUSIONES

### V CONVENCION NACIONAL DE CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS

TEMA : Vialidad Urbana

#### Considerando:

1. La incidencia creciente del desarrollo urbano en la calidad de vida de las personas.
2. Que el desarrollo urbano y el sistema de transporte están fuertemente relacionados entre sí siendo, además, la infraestructura vial urbana una parte determinante del sistema de transporte.
3. Que la creciente problemática ambiental de las zonas urbanas del país tiene soluciones que deben contemplar el mejoramiento de la red vial.
4. Que el desarrollo económico del país indica que una postergación de las inversiones en infraestructura vial urbana produciría efectos negativos irrecuperables.
5. Que se reconoce que el transporte individual es un logro social irreversible.
6. La coincidencia existente entre los representantes del sector público y del sector privado, acerca de la necesidad de destinar mayores recursos para resolver el problema de Vialidad Urbana en las distintas ciudades del país.
7. Que se considera necesaria la creatividad y la participación del empresario en la búsqueda de nuevas soluciones para tan impostergables problemas.

#### Se acuerda:

1. Reconocer la necesidad de aumentar los niveles de inversión pública en el campo de la infraestructura vial urbana del país, con la finalidad de dar algún grado de solución que permita superar los actuales déficit.

Para ello se propone fomentar el estudio de una alternativa eficiente de desarrollo urbano, que debería contemplar, al menos, una modernización de los planes intercomunales existentes. La creación de una Subsecretaría de urbanismo podría ser aconsejable, con la finalidad de manejar en forma más eficiente los programas a emprender.

2. Encargar al Comité que promueva ante las autoridades pertinentes:

- a) La necesidad de aportar soluciones efectivas que permitan disminuir, los actuales niveles de congestión existentes en las principales ciudades del país. Estimándose que para ello es necesario establecer o generar un conjunto de proyectos sociales y privadamente rentables, generar una normativa adecuada para su materialización, y procurar fuentes de financiamiento adecuadas.
- b) La necesidad de dar una adecuada prioridad a las inversiones requeridas, y de destinar al mejoramiento y mantención de la red vial urbana, una proporción mayor de los recursos que el fisco obtiene anualmente y que están asociados a la existencia y aumento del parque automotriz.
- c) Destacar la importancia que puede tener en este proceso, la participación del sector privado a través del mecanismo de las concesiones.

AUSPICIADORES



LEASING ANDINO  
El Leasing de Chile



GILDEMEISTER S.A.C.

 **Cemento Melón**



SEMA S.A. S. PRESENTE EN PISA COLLETTI S.P.A.

 **Banco de Chile**



Autor.: C. C. C. C.

Título: ✓ Convención para Cochabamba COPP.

Nº top.: 2391 c. 3 Documentos tot.



0007738