

NO NOS GUSTA EL CHILE QUE HABITAMOS

Pablo Reyes A.
Daniel Fernández K.

Una mirada al momento en que vivimos, desde
el análisis cultural desarrollado en “LA NUEVA ÉLITE”¹



Noviembre 2016

¹ Catalonia, diciembre 2014

1. MOTIVACIÓN

“Tienen el poder y lo van a perder”
(slogan de la campaña publicitaria
de WOM, cuya participación de mercado
en telefonía móvil creció 300% en 1 año).

Este ensayo está motivado por una convicción: si el próximo domingo hubiese un plebiscito preguntando si queremos conservar el Chile en que habitamos de la forma en que está, otra vez ganaría la opción NO.

No cabe duda que Chile vive una crisis política e institucional. Las diferencias de aproximación radican en cómo interpretar esta situación: sólo negativamente, entendiéndola como una regresión a etapas anteriores, lo cual empuja a reencontrar “el equilibrio que tuvimos”, o por su lado positivo, como un cambio evolutivo necesario para alcanzar un nuevo equilibrio que responda mejor a los desafíos que enfrentamos en el mundo global de las sociedades modernas, hiperconectadas y avanzando hacia la economía colaborativa. Es la diferencia entre “reordenar” y re-crear, entre la nostalgia y la expectativa, entre un pasado que no volverá y un futuro que se abre. Es la dicotomía entre la visión de añoranza “hay que recuperar la confianza” (por supuesto, de la población en nosotros: la élite) y la visión de esperanza “debemos crear una nueva confianza” (entre todos, solidaria, una confianza fundada en acciones y no ciega como antaño). En su reciente libro, a propósito de la crisis de confianza, el ex Presidente Ricardo Lagos lo expresa así: *“Unos temen los efectos que puede tener sobre nuestro proceso de desarrollo, otros se llenan de esperanza por los cambios que puede detonar.”*²

Entre los primeros hay preocupación y sentido de responsabilidad; entre los segundos, ansiedad, urgencia e incertidumbre excitante. Lo declaramos desde ya: estamos entre los segundos.

En Diciembre de 2014 concluíamos nuestro libro “La Nueva Élite” con un Epílogo que partía así:

“Hace rato que el sistema político está fuera de foco, no solo respecto de lo que los ciudadanos esperan, sino también de las necesidades profundas del país. El sistema político está entre ensimismado y desorientado. La razón es bien clara y común a muchas organizaciones y sociedades. Por una serie de factores internos de las personas y también externos a ellas, como cambios en sus relaciones familiares, acceso a educación, información y nuevas ideas, ajustes de expectativas ante logros, globalización, cambios tecnológicos, ilusiones de progreso, etc., las personas han visto cambiar sus condiciones de vida. Como consecuencia, ajustan su visión del mundo, su sistema de pensamiento y sus propias necesidades y aspiraciones al cambio de estas condiciones de vida, buscando construir un nuevo ‘encaje’ entre lo que están viviendo y su visión del entorno. A partir de esto, demandan cosas diferentes de la sociedad en la que viven, así como también de sí mismos. Ven y se ven distinto. Cambian.”

En octubre de 2016, casi 2 años después, las personas y la sociedad en que habitan siguen profundizando este proceso evolutivo que fundamentamos en el libro. Aquello que interpretábamos ha ido decantando, y las situaciones que describíamos, cristalizando. Desde la perspectiva evolutiva que aportamos, anticipamos en buena medida lo que está sucediendo.

Son muchos los análisis que se hacen acerca de esta realidad, la que, en tanto evolutivamente nueva, nos cuesta entender, no solo por lo nuevo, sino porque la seguimos observando con los mismos lentes de siempre. Casi todos estos análisis adolecen de una carencia: no incorporan la perspectiva cultural evolutiva, sino más bien se fundan en estudios sociológicos e interpretaciones políticas que explican la punta del iceberg.

Entre las excepciones se encuentra el “Primer Informe Multimétodológico de la Opinión Pública” del Centro de Investigación en Sociedad, Economía y Cultura del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, publicado en el primer semestre de 2016, y que utilizaremos como insumo en este análisis³. Hay allí un esfuerzo por profundizar en la interpretación de los valores que mueven a las personas. No sólo *qué* opinan sobre algo (concepto), sino *desde dónde* lo piensan (conceptualización).

La revisión del informe, los nuevos antecedentes y ópticas diferentes, nos motivaron a utilizar sus datos y conclusiones desde la perspectiva evolutiva cultural, que ya desarrollamos en nuestro libro “La Nueva Élite”.

² Lagos, Ricardo, *En vez del pesimismo, una mirada estratégica de Chile al 2040*, pag. 11, Penguin Random House, Santiago, setiembre 2016.

³ La utilización en este ensayo de los resultados del citado Informe y la reproducción de parte de los gráficos que éste contiene ha sido autorizada por Alberto Mayol, Académico Asociado del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile y Director del programa de opinión pública de la FAE.

2. NUEVOS DATOS, NUEVAS FORMAS DE INTERPRETARLOS

El Informe citado se basa principalmente en:

1. Encuesta de valores sociales primer semestre de 2016.
2. Estudio cualitativo. Análisis de discurso de 10 entrevistas y 2 grupos de discusión en distintas ciudades de Chile.
3. Big Data. Análisis cuantitativo de la prensa escrita nacional. Seguimiento enero-julio.
4. Datos de la encuesta mensual Adimark sobre el sistema político.
5. Encuesta Bicentenario de la Universidad Católica.

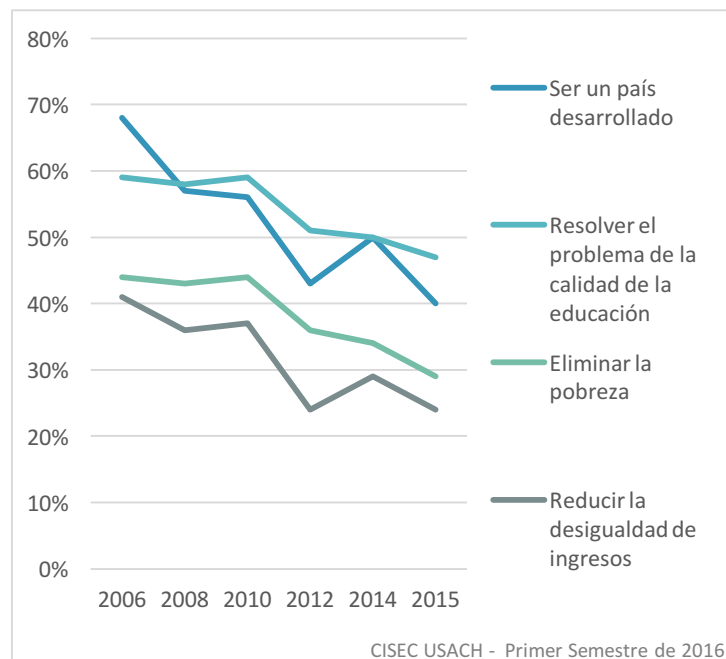
Interpretaremos y proyectaremos la información que entrega el Informe conectándolo con el análisis que en su momento hicimos en “La Nueva Élite”⁴. Para ello hemos seleccionado ciertas temáticas que nos resultan útiles para actualizar nuestro análisis. Corresponden a las percepciones que entrega el Informe sobre:

- A. Progreso
- B. Igualdad
- C. Deseo de cambio
- D. Posicionamiento de las élites
- E. Identificación Política

A continuación analizaremos cada una de estas temáticas. Hemos seleccionado algunas preguntas y respuestas del Informe, para luego integrarlas en un análisis sistematizado.

A. Progreso

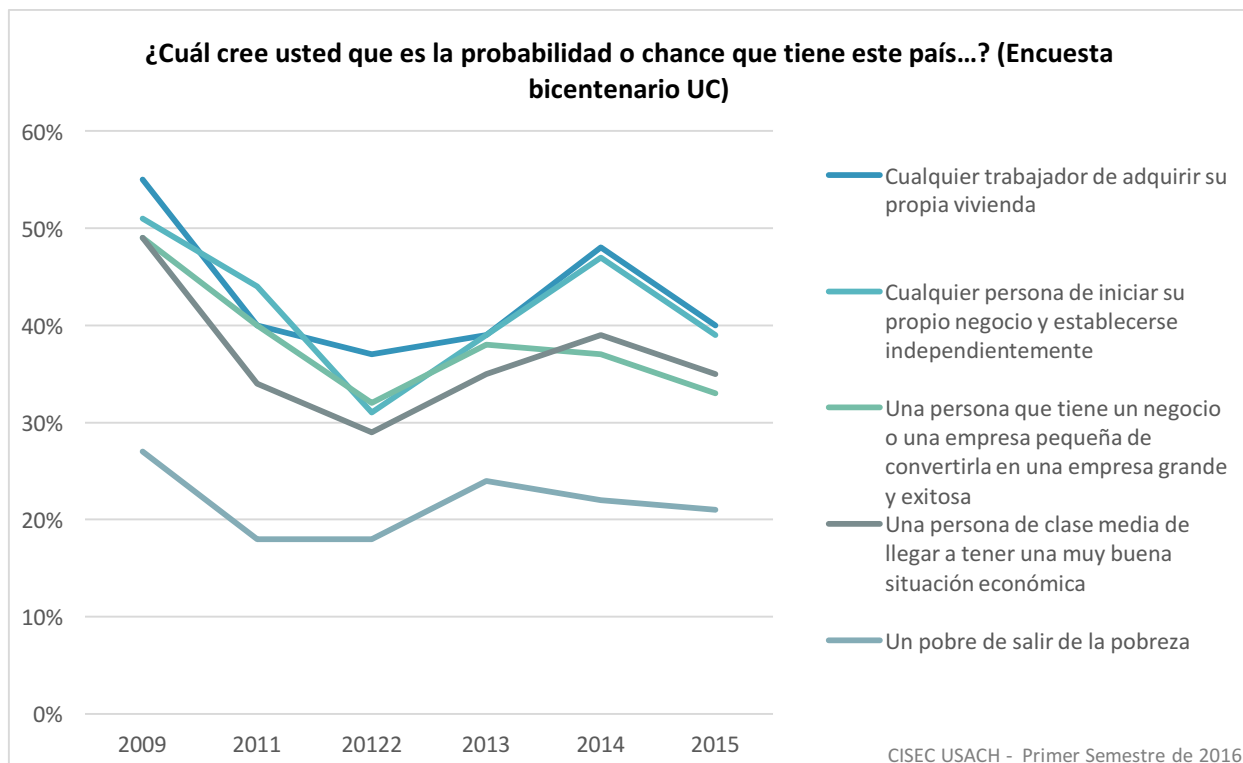
Basado en la Encuesta Bicentenario UC se muestra una línea de tiempo en la cual se verifica una pérdida de expectativas en relación con las posibilidades de progreso: desde un 68% de expectativas de “ser un país desarrollado” en 2006 a un 47% en 2015; en cuanto a “resolver el problema de la calidad de la educación” pasamos de un 59% de expectativas positivas en 2006 a 40% el 2015. La expectativa de “eliminar la pobreza” cae de 44% a 28% en el mismo período, mientras que la percepción de posibilidades de “reducir la desigualdad de los ingresos” cae también de un 41% a un 25% en el período, siendo este el porcentaje más bajo de expectativa a nivel país⁵.



Adicionalmente, en la misma Encuesta Bicentenario UC, ante la consulta: “¿cuál cree usted que es la probabilidad o chance que tiene este país...?” acerca de diversos tópicos, como “cualquier trabajador de adquirir su propia vivienda”, “cualquier persona de iniciar su propio negocio y establecerse independientemente”, “una persona que tiene un negocio o empresa pequeña de convertirla en una empresa grande y exitosa” y “una persona de clase media de llegar a tener una muy buena situación económica”, las expectativas han ido decayendo a partir del 2009, comenzando en un rango de 50-55%, llegando a su punto más bajo el 2012 con un rango de 29-36%, y finalmente fluctuando hasta llegar a un rango de 33-40% en el 2015. La expectativa sobre la probabilidad de “un pobre de salir de la pobreza” se mantiene constantemente fuera de este rango, pasando de un 27% a un 18% entre el 2009 y 2011, para luego mantenerse hasta 2013, donde aumenta a 24% y finalmente decae a 21% en el 2015.

⁴ Aunque deseable, no es para nada imprescindible haber leído *La Nueva Élite* para seguir este análisis; es autocontenido.

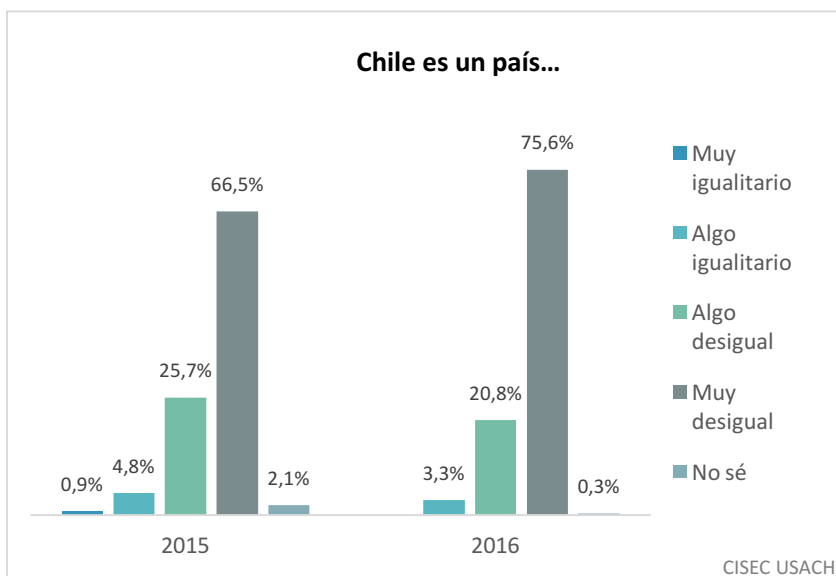
⁵ Estamos redondeando las cifras al entero más próximo, para facilitar la lectura.



Como síntesis de esta sección, la percepción mayoritaria es pesimista respecto de las posibilidades de avanzar en temas cruciales que nos aquejan. Adicionalmente, la encuesta CASEN 2015 muestra que si bien la situación ha mejorado, persisten más 2 millones de chilenos que viven en situación de pobreza, de los cuales más de 600 mil viven en extrema pobreza.

B. Igualdad

Ante la consulta de la encuesta con opciones cerradas de si Chile es un país “muy igualitario”, “algo igualitario”, “algo desigual”, “muy desigual” o “no sé”, se observa una evolución negativa de la percepción “muy desigual” desde un 67% a 76% del 2015 al 2016. La preferencia (pequeña) que existía el 2015 de Chile como un país “muy igualitario” prácticamente desaparece en el 2016, mientras que la percepción de Chile como un país “algo igualitario” cae de 5% a 3%.



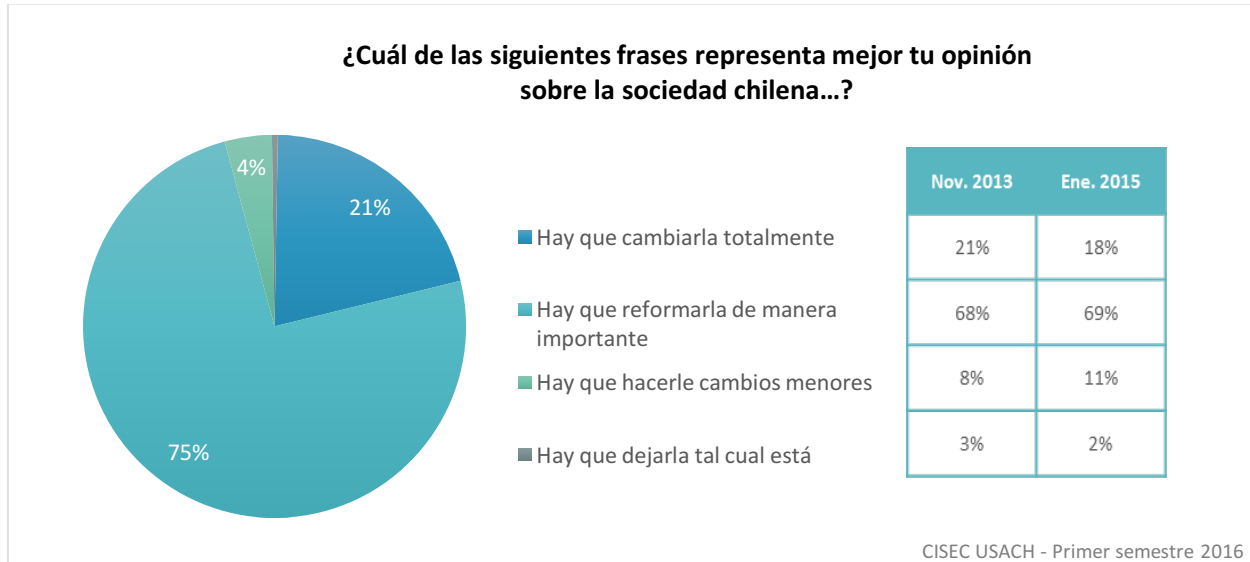
No cabe duda de que habitamos un país injusto, y esa es la percepción que existe, como hemos visto.

La igualdad de oportunidades es el piso para la meritocracia, aspecto esencial para progresar dentro de un modelo de mercado. Al no concretarse, se produce un gran quiebre con el modelo, como consecuencia de una injusticia percibida.

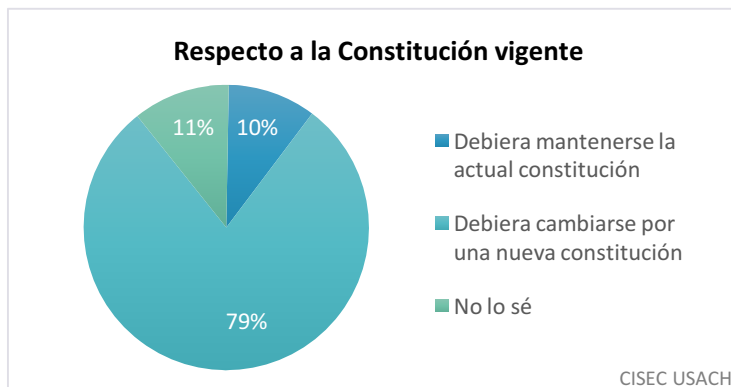
La historia que se contó respecto al esfuerzo, el estudio y las posibilidades que se abrían no se ha visto reflejada en las oportunidades reales de buena parte de los chilenos.

C. Deseo de cambio

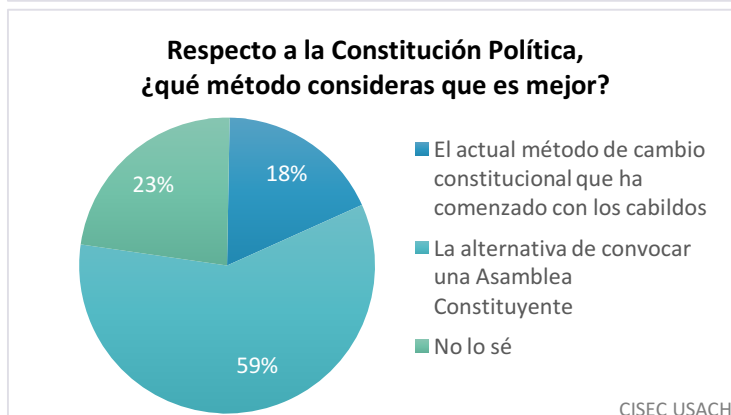
Respecto de la consulta “¿Cuál de las siguientes frases representa mejor tu opinión sobre la sociedad chilena...?”, tanto en 2013 como en 2015 se observa que no hay quienes consideren que “hay que dejarla tal cual está”, mientras que un 68% (2013) y un 69% (2015) considera que “hay que reformarla de manera importante”. Solo un 8% (2013) y 11% (2015) considera que “hay que hacerle cambios menores”; y por último un 21% (2013) y 18% (2015) considera que “hay que cambiarla totalmente”.



Respecto de la Constitución Política, un 11% considera que “debiera mantenerse la actual Constitución”, un 79% considera que “debiera cambiarse por una nueva Constitución”, y el 11% restante “no lo sabe”.



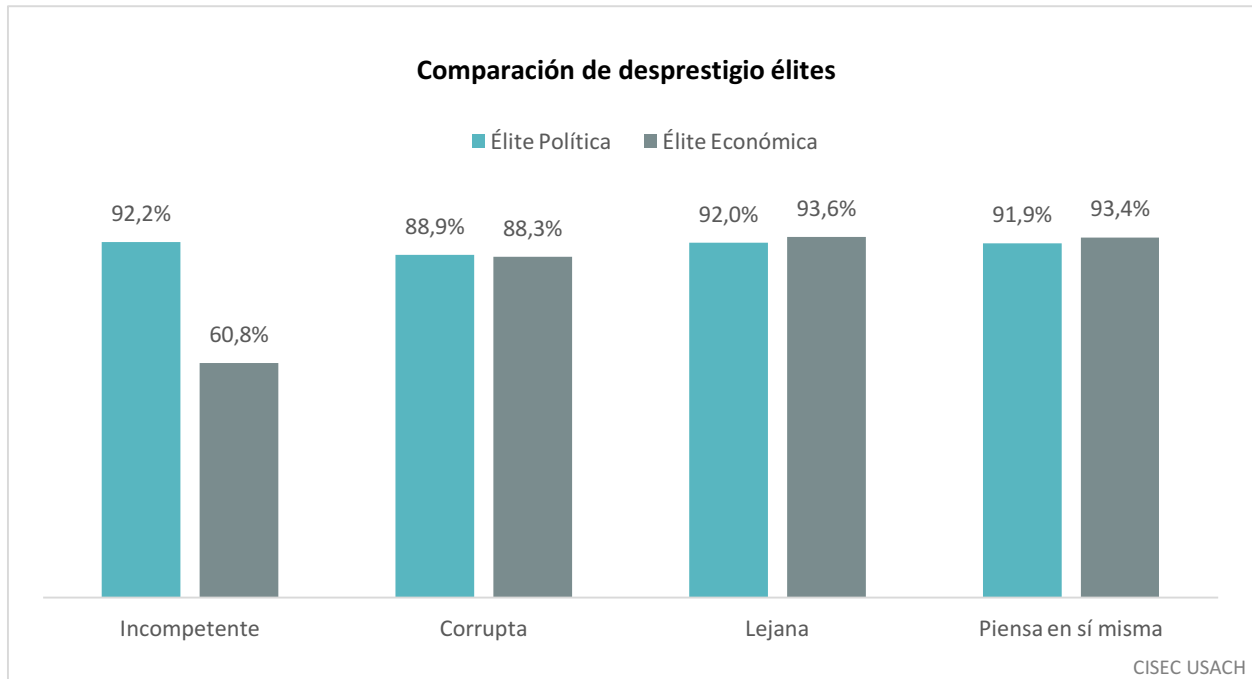
Respecto de cuál se considera el mejor método para cambiar la Constitución Política, un 18% muestra preferencia por “el actual método de cambio constitucional que ha comenzado con los cabildos”, un 59% prefiere “la alternativa de convocar una Asamblea Constituyente”, y el 23% restante “no lo sabe”.



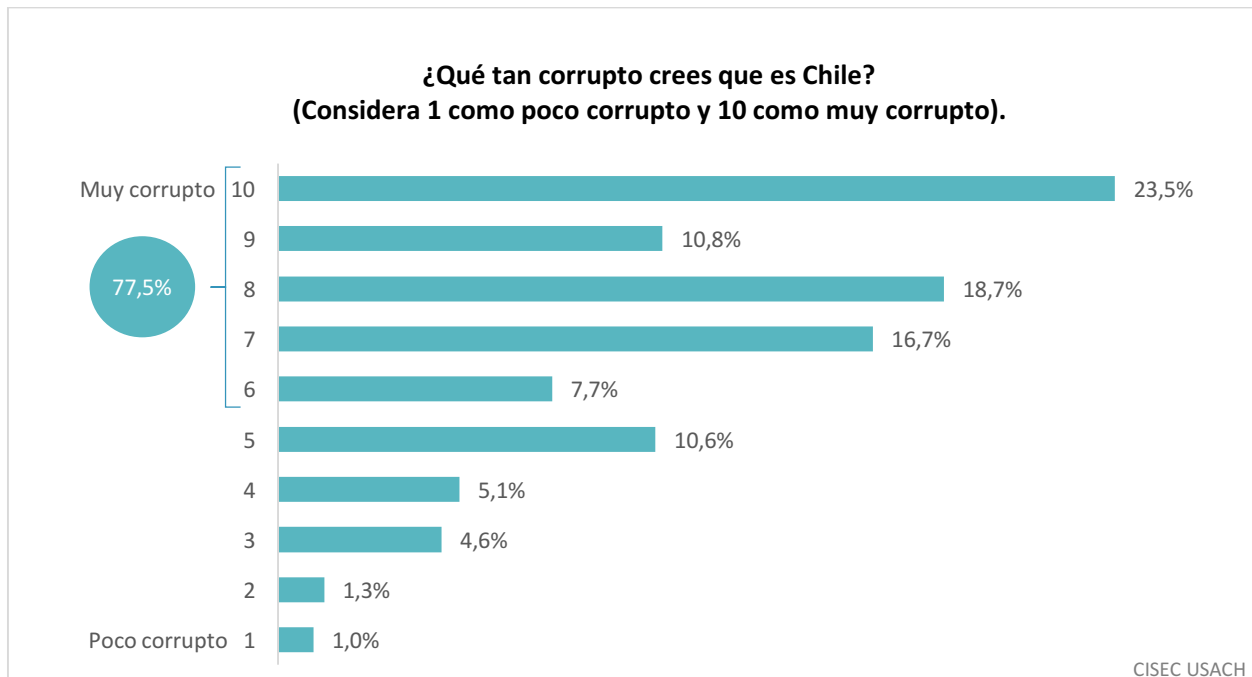
De lo anterior podemos concluir que, aflorando un afán de cambiarlo (casi) todo, no hay confianza como para que ese cambio sea conducido por una élite política, económica y moral bastante desprestigiada ante los ojos de la mayoría, como veremos más adelante; de allí la preferencia por la Asamblea Constituyente (o sea, algo que no existe actualmente). No es menor que la forma preferente de cambiar las reglas del juego sea aquella que las élites políticas han desechado: el descalce en este punto es enorme.

D. Posicionamiento de las élites

Respecto de la evolución del desprestigio de las élites, la Élite Política es considerada “incompetente” por un 92%, “corrupta” por un 89%, “lejana” por un 92% y que “piensa en sí misma” por un 92%. Por otro lado, la Élite Económica es considerada como “incompetente” por un 61%, “corrupta” por un 88%, “lejana” por un 94% y que “piensa en sí misma” por un 93%.



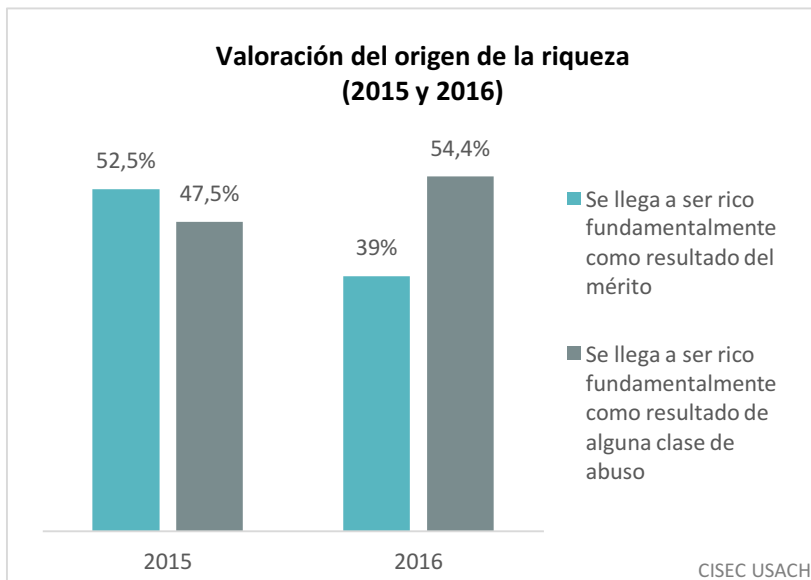
Ante la pregunta ¿Qué tan corrupto crees que es Chile?, donde 1 se considera como “poco corrupto” y 10 como “muy corrupto”, el mayor porcentaje (24%) evalúa a Chile con 10 puntos, es decir, “muy corrupto”. Mientras, el 78% del total de puntuaciones se concentra entre los puntajes de 6 a 10, dejando solo un 23% en puntajes menores a 6.



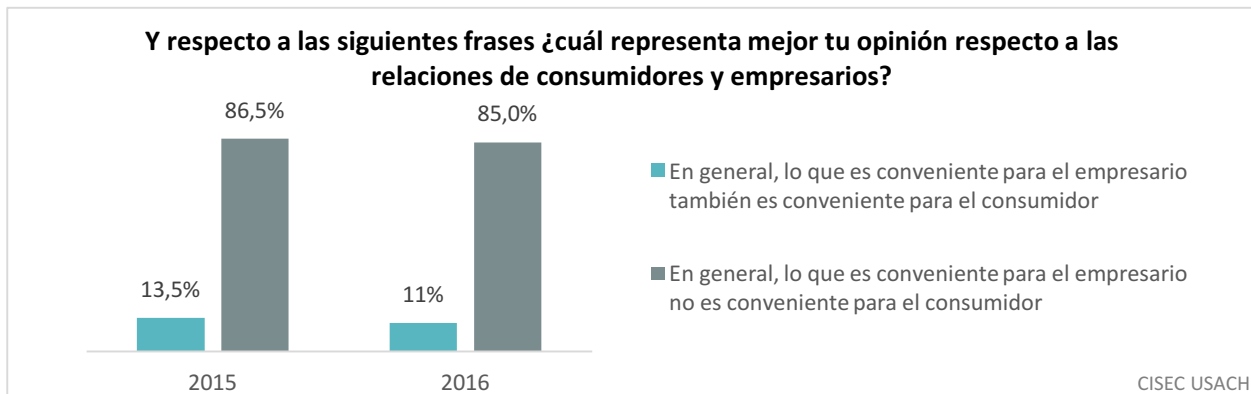
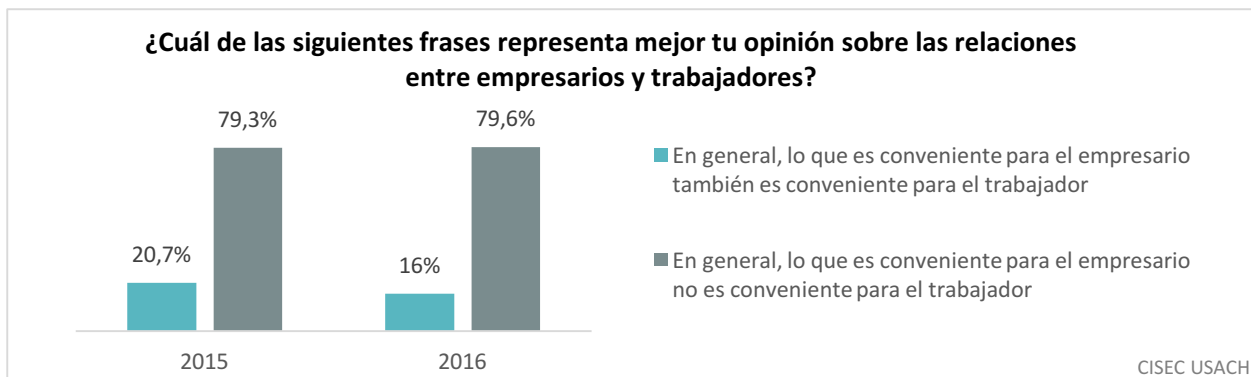
Respecto de la valoración del origen de la riqueza, observamos que la preferencia por “se llega a ser rico fundamentalmente como resultado del mérito” disminuye de 53% a 39% entre 2015 y 2016, mientras que la preferencia de “se llega a ser rico fundamentalmente como resultado de alguna clase de abuso” aumenta de un 48% a un 54% entre 2015 y 2016. Ese descrédito del camino meritocrático para lograr la riqueza es un germen de disconformidad social que atenta contra las posibilidades de desarrollo y que instala un juicio fragmentado, haciendo el *link* entre riqueza y abuso. Creer que no es posible acceder a la riqueza por mérito propio instala un trasfondo anímico de resignación y resentimiento difícil de remover.

Como conclusión, podemos observar que las élites no sólo están desprestigiadas, sino que existe la creencia o convicción de que su origen es ilegítimo, desde el poder, el dinero o los privilegios de casta.

Al consultar cuál de las siguientes frases representa mejor su opinión sobre las relaciones entre empresarios y trabajadores, la preferencia de “en general, lo que es conveniente para el empresario también es conveniente para el trabajador” disminuye de 21% a 17% entre 2015 y 2016, mientras que la preferencia de “en general, lo que es conveniente para el empresario no es conveniente para el trabajador” se mantiene sin variación en 79%.



Por otra parte, respecto de las relaciones entre los consumidores y los empresarios, la preferencia de “en general, lo que es conveniente para el empresario es conveniente para el consumidor” disminuye de 14% a 11% entre 2015 y 2016, mientras que la preferencia de “en general, lo que es conveniente para el empresario no es conveniente para el consumidor” se mantiene similar con un 87% el 2015 y 85% el 2016.

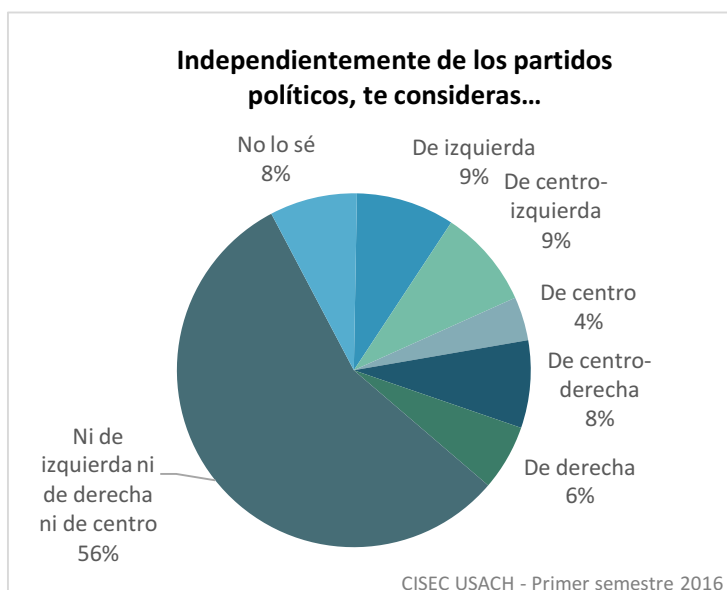


Observamos de los datos una percepción importante de corrupción, de origen ilegítimo de la riqueza y de contradicción de intereses de empresarios *versus* trabajadores y consumidores.

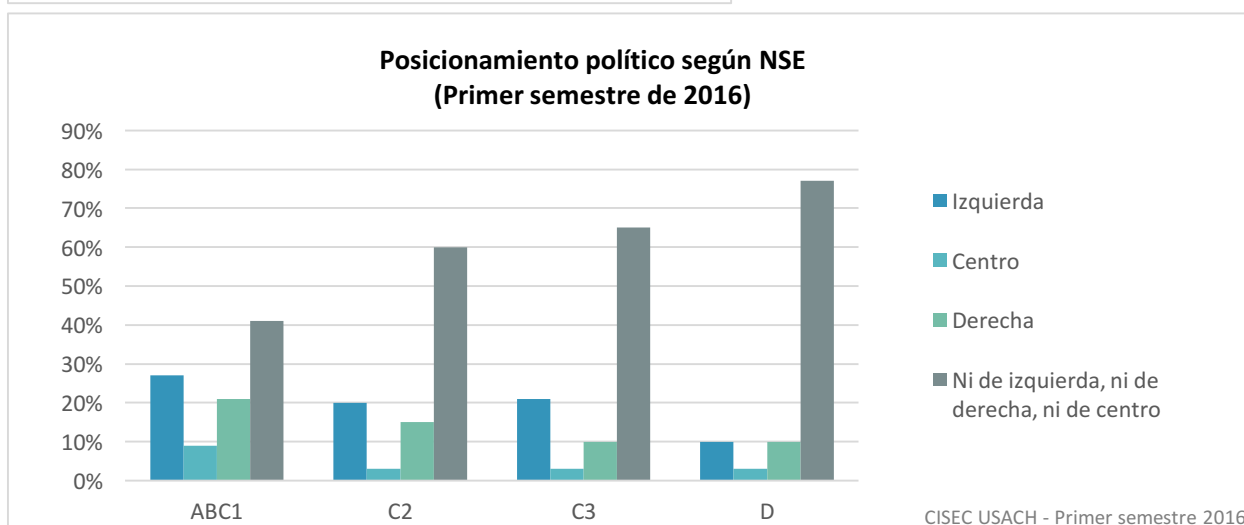
E. Identificación política

Ante la consulta “Independiente de los partidos políticos, te consideras...”, un 9% responde “de izquierda”, otro 9% “de centro-izquierda”, un 4% “de centro”, un 8% “de centro-derecha” y un 6% “de derecha”. Del porcentaje restante, un 8% responde “no lo sé”; y un 56% sostiene “ni de izquierda ni de derecha ni de centro”.

Por otra parte, el posicionamiento político según nivel socioeconómico muestra que todos los niveles tienen preferencia por “ni de izquierda, ni de derecha, ni de centro”, pero la preferencia por esta respuesta crece a medida que disminuye el nivel socioeconómico. El nivel “ABC1” tiene una preferencia de 41% por “ni de izquierda, ni de derecha, ni de centro”, seguida por 27% de “izquierda”, 21% de “derecha” y 9% de “centro”. En el nivel C2 existe una preferencia de 60% por “ni de izquierda, ni de derecha, ni de centro”, seguido de un 20% de “izquierda”, un 15% de “derecha” y un 3% de “centro”. En el nivel C3 existe una preferencia de 65% por “ni de izquierda, ni de derecha, ni de centro”, 21% de “izquierda”, 10% de “derecha” y 3% de “centro”. En el nivel D existe una preferencia de 77% por “ni de izquierda, ni de derecha, ni de centro”, donde se genera la mayor brecha de 67 puntos con la siguiente preferencia, que es “izquierda” con un 10%, luego “derecha” con un 9% y finalmente “centro” con un 3%.



Como dijimos en nuestro libro en 2014, ya no es posible comprender las visiones y percepciones de las personas solamente desde una óptica política clásica. Como vimos, el 64% no se considera de izquierda, de derecha ni de centro, o declara no saberlo⁶. Esta puede ser la expresión pública de una corriente superficial visible, la cual no es suficiente para entender las corrientes profundas, ni menos aún, el lecho del río (ver punto 3. siguiente) Necesitamos lentes más nítidos y enfocados, además de los habituales análisis políticos y sociales, para entender el contexto. Ya sabemos *qué piensan* las personas sobre la realidad que enfrentan; ahora necesitamos saber *desde dónde lo piensan*, es decir, desde qué concepciones culturales profundas, y entonces, visualizar *hacia dónde* podrían evolucionar.

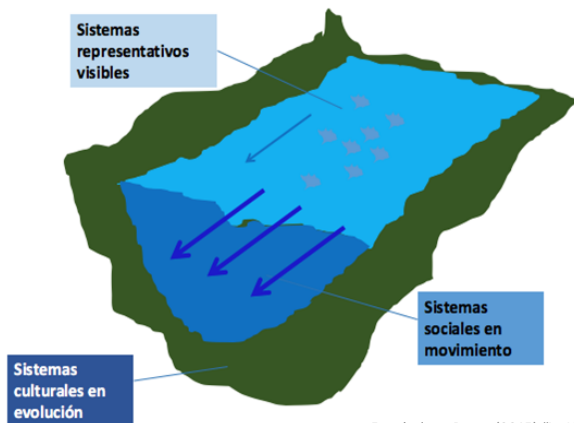


⁶ Una interpretación alternativa para esta respuesta es, una vez más, el rechazo a la política, y por lo tanto, “no quiero que me relacionen con ella”, y menos aún “que me encasillen”.

EL ANÁLISIS EVOLUTIVO CULTURAL

Para comprender mejor la profundidad del cambio que viven las personas y la sociedad de la cual participan, visualizamos tres niveles en interacción⁷:

- **Sistemas superficiales (visibles):** organizaciones, agrupaciones, plataformas, sistemas representativos, comunicaciones, política
- **Sistemas sociales (corrientes intermedias; escrutables):** estructuras, niveles, visiones, símbolos, prácticas, rituales, códigos de conducta, percepción de la moral, ideas, actitudes, creencias, normas implícitas, reglas no escritas; *cómo* vemos el mundo
- **Cultura (lecho, no visible):** sistemas de valores, paradigmas, formas de pensamiento; *desde dónde* miramos el mundo.

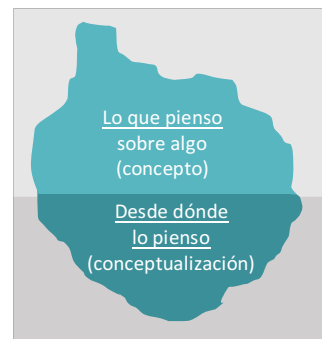


Nos concentraremos en el lecho del río, en los sistemas culturales en evolución, ya que, como fundamentamos en el libro, son los que explican y dan forma a los cambios evolutivos que, a nivel global, y en Chile en particular, están viviendo las personas y las sociedades.

Cuando expresamos la necesidad de profundizar el análisis desde *"lo que pienso"* hacia *"desde dónde lo pienso"* (desde el *concepto* a la *conceptualización*), estamos imaginando un iceberg, donde *"lo que pienso"* es la parte superior que sobresale (visible), mientras que *"desde dónde lo pienso"* corresponde a la parte inferior del iceberg que no es visible con nuestros lentes habituales.

"Lo que pienso" (nivel visible), se manifiesta a través de opiniones coyunturales, visiones de corto plazo, traspasado por situaciones o hechos puntuales recientes y modas. El tipo de acción que promueve el análisis a este nivel son decisiones inmediatas y populistas, seguimiento de la realidad mediante encuestas de "me gusta/no me gusta", concibiendo ciudadanos niños en relación a líderes paternalistas.

"Desde dónde lo pienso" se manifiesta a través del pensamiento profundo, el modelo mental, el mediano plazo, derivado de un encaje entre las condiciones de vida que nos toca vivir y los sistemas adaptativos para lidiar con ellas. El tipo de acciones que promueve este análisis son aquellas útiles para el diseño de proyecto país, de legislación, de políticas públicas, de cambio cultural, concibiendo ciudadanos maduros en relación a líderes visionarios.



Fernández y Reyes (2015) "La Nueva Élite".

Para analizar el proceso evolutivo cultural (más allá de lo social y político) que vive la sociedad chilena, recurriremos a la teoría de Graves⁸ (evolutiva cultural) y a los posteriores desarrollos de Beck & Cowan⁹.





⁷ Fuente: Fernández y Reyes, *La Nueva Élite*, Catalonia, 2015.

⁸ Graves, Clare, *The never ending quest: Clare Graves explores human nature*. Cowan, Christopher y Natasha Todorovic (editors) Santa Barbara: ECLET Publishing, 2005.

⁹ Beck & Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell, 1996

Nuevos lentes para ver mejor

Beck & Cowan describen los ocho *mindsets* principales (esto es, *desde dónde pensamos*) que corresponden a los sistemas adaptativos de la teoría evolutiva cultural, aquellos que nos permiten lidiar con las condiciones de vida que nos tocó vivir y que la humanidad ha desarrollado a lo largo de su existencia. Los usaremos como herramientas para interpretar los datos y tendencias que nos entregan las recientes encuestas de opinión pública y otras anteriores. Emplearemos, inicialmente, cuatro¹⁰:

 <p>PODER (rojo) ¹¹</p> <p>En un mundo de ricos y pobres, es mejor tener Evitar la vergüenza, defender la reputación, ser respetado Gratificar los impulsos y los sentidos de inmediato Luchar implacablemente, sin culpa de romper los límites No preocuparse de consecuencias que podrían no existir</p>	 <p>ORDEN (azul)</p> <p>Encontrar el significado y propósito de la vida Sacrificarse hoy para obtener una recompensa mañana Poner orden y estabilidad en todos los ámbitos Controlar la impulsividad y responder a la culpa Hacer cumplir los principios de una vida correcta Algún plan superior asigna los roles a las personas</p>
 <p>LOGRO (naranja)</p> <p>Buscar estratégicamente la autonomía y la independencia Buscar “vivir bien” consiguiendo la abundancia material Progresar mediante las mejores soluciones Mejorar la vida de las personas a través del avance de la ciencia y la tecnología Jugar para ganar y disfrutar de la competencia Aprender a través de la experiencia</p>	 <p>VÍNCULO (verde)</p> <p>Explorar tu interior y el de los demás Promover un sentido de comunidad y unidad Compartir los recursos de la sociedad entre todos Liberar a los seres humanos de la avaricia y el dogma Tomar decisiones a través del consenso Relevar la espiritualidad y buscar la armonía</p>

Los sistemas adaptativos en Chile

El sistema PODER (Rojo) es propio de las pandillas y las mafias. Responde a la necesidad de sobrevivencia en poblaciones invadidas por el narcotráfico, en las barras bravas y, como ejemplo reciente, en quienes destruyen la imagen del Cristo en la calle; son las hordas entrando a los supermercados y poniendo bombas en los cajeros automáticos. El Rojo surge evolutivamente con el feudalismo, y en Chile, con la explotación del campo y las salitreras en épocas de mucha pobreza. Es una suerte de “contrato social” del tipo “tú me das alimento y protección y yo obedezco”. Con la urbanización masiva este sistema comienza a imperar en poblaciones marginales muy pobres con líderes locales fuertes y abusivos: “Vengo del basurero que este sistema dejó al costado, las leyes del mercado me convirtieron en funcional. Yo soy el error de la sociedad, soy el plan perfecto que ha salido mal. Soy parte de un negocio que nadie puso y que todos usan, en la ruleta rusa yo soy la bala que te tocó”¹².

El sistema ORDEN (Azul) aflora durante la etapa de construcción de la República, a partir del diseño de las instituciones, la Constitución y la legislación, de las castas sociales asociadas a la propiedad de la tierra, y la Iglesia Católica como referente moral. Es un sistema que viene a ordenar los caos sociales derivados de las luchas internas que disputaban el poder mediante la fuerza (Rojo). Se regenera en los '80 durante la dictadura con un nuevo orden institucional, no democrático, que surge como reacción a la incapacidad de las élites políticas de administrar el orden anterior. Aparece la Iglesia Evangélica como otro referente moral.

El sistema LOGRO (Naranja) nace con la revolución industrial, y en Chile aflora en los '50 desde las élites, con las primeras empresas familiares, se desarrolla con la corporativización y luego se amplía con las pymes. Una inyección Naranja masiva es impulsada en los '80 por “el ladrillo” de Sergio de Castro y los *Chicago boys*, que percola socialmente mediante el impulso al esfuerzo individual (aspiracional) y a sistemas de salud, previsión y educación -entre otros- individualistas, no solidarios y basados

¹⁰ Descripción sintética. Traducción: Daniel Fernández

¹¹ Símbolos © Catalonia/Fernández y Reyes, 2015

¹² Letra de “La Violencia”, de la murga uruguaya “Agarrate Catalina”.

en el lucro. Una nueva casta empresarial emerge desde las redes de poder y el control de las privatizaciones. La promesa individual masiva desde el Naranja es “si te esfuerzas por ti mismo, progresarás”.

El sistema VÍNCULO (Verde) emerge como una reacción al Azul que ordena desde arriba (instituciones, castas, moral) y al Naranja individualista (“cada cual que se rasque con sus uñas”) cuando ambos, Azul y Naranja, se alían para conseguir sus objetivos, dejando en segundo plano al ser humano. Surge intelectual y socialmente en Chile con el humanismo cristiano en los ’60, pero sus raíces evolutivas se remontan a los orígenes de la revolución industrial, como reacción al capital y a la propiedad privada, expresado en parte por el socialismo teórico (que se vuelve Azul cuando toma el poder, traicionando su propia base Verde: los “socialismos reales”). En un país tan Naranja como Estados Unidos, florece contraculturalmente con el *hippismo*, que resulta finalmente irrelevante como alternativa de cambio o corriente social, resurgiendo nuevamente con el reciente apoyo a Bernie Sanders por parte de un sector demócrata.

Estos sistemas son reactivos unos a otros, se van superponiendo evolutivamente como capas de cebolla, y coexisten más o menos armoniosa o conflictivamente, dependiendo del momento y las circunstancias que les dan contexto. Cada uno de ellos se constituye en un “atractor” cultural que va articulando prácticas y artefactos que son funcionales al propio sistema, atrayendo para sí lo que es congruente con su lógica (por ejemplo en el AZUL: los mecanismos de control) y repeliendo aquello que no calza con su molde. Cada uno de estos cuatro sistemas incluye la convicción profunda de que su forma de abordar el mundo es “la” única y correcta forma.

El Chile de hoy vive un proceso de fuerte emergencia del Verde, que reclama su espacio colaborativo, solidario, consensual y de defensa del ser humano como centro. Pero no todos viven ese proceso simultáneamente. Persiste un Naranja individualista (por ejemplo: no al lucro en educación, pero siempre que mi hijo no sea igualado a los otros perdiendo su ventaja en la competencia por escalar), y un Azul que demanda orden y la protección del Estado como garante de su seguridad y progreso (por ejemplo, ante la delincuencia, los abusos y colusiones, o ante nuevas formas, como el matrimonio igualitario). Pero también están los marginados del modelo, aquellos que se sienten ajenos y despreciados, que rechazan al Naranja por injusto y abusivo, al Azul porque los oprime y porque se alía con el Naranja contra ellos, y al Verde porque sienten que no somos realmente seres humanos iguales: “no estoy dispuesto a consensuar nada con nadie, porque nadie solidariza conmigo. Tengo mucha rabia y se las voy a hacer sentir”. No rompen el Cristo por ateos (ideología – religión), lo hacen por anti Azules (evolutivo-cultural). Esa gran diferencia en la conceptualización es la que no comprenden las élites actuales, lo cual les ha llevado a tener diagnósticos errados, basados en paradigmas obsoletos, y una comprensión lineal de la sociedad.

El gobierno de la Nueva Mayoría, en estos dos años, ha avanzado en su programa de necesarias reformas, que apuntan a corregir muchas de las desigualdades descritas, pero ha tenido dificultades para cumplir sus objetivos: unas reformas han debido cambiarse y otras enfrentan dificultades para lograr los acuerdos políticos y sociales necesarios. Adicionalmente, ha ido corrigiendo su diagnóstico inicial, flexibilizándolo de cara a las reacciones sociales generadas por el diseño y la forma en que fueron planteadas las reformas. Decíamos a fines de 2014:

“.....el principal error de diagnóstico del programa de gobierno de la Nueva Mayoría (fue) suponer que el reclamo Verde representaba culturalmente a las grandes mayorías. Se puede votar por la Nueva Mayoría por sus postulados declarativos Verdes, como también por la esperanza de que contendrá al Naranja abusivo y permitirá el despliegue de mi Naranja individual, o bien porque restaurará el orden Azul perdido al incorporar en su gobierno a los actores sociales, sacándolos de las calles.”

El Verde está decepcionado porque no se ha logrado la anhelada igualdad, ni la sociedad se ha tornado más colaborativa; si bien el Naranja abusivo ha sido más contenido, nuevos casos de colusión y corrupción ocurridos en el pasado han sido conocidos en este período, profundizando la percepción de abuso; y finalmente, el orden Azul se ha deteriorado aún más por la ilegitimidad de la clase política y por los desbordes del Rojo. Por otra parte, los diversos casos en los que se han visto involucrados algunos políticos (Caso Penta, SQM, etc.) han reforzado la percepción de que la alianza Azul-Naranja ha usado sus redes de poder para fortalecerse, lo que es ampliamente rechazado por todos los niveles y alimenta el descrédito general de las élites.

Factores claves del actual conflicto

Podemos visualizar tres factores claves que alimentan y agudizan el conflicto:

1. El desprecio Verde a la estructura de élites, castas y sus privilegios, dado que todos somos seres iguales (léase: deberíamos aceptarlo así y actuar desde allí)



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO

2. Desde el Naranja sano, la percepción de falta de oportunidades que no da espacio a la meritocracia y a poder surgir (una promesa incumplida)
3. Desde el Rojo cortoplacista, la vulneración de la "masa" que no ve que le toque por ningún lado. Antes, al menos, el Azul patronal los cuidaba; ahora dependen de ellos mismos, pero se sienten incompetentes y tienen enormes barreras de entrada al sistema:
 - Educación/capacitación deficientes
 - Sin redes de conexión hacia el mundo del trabajo estable y bien remunerado
 - Discriminación por origen o zona en que viven
 - Enormes tiempos de viaje y costos de transporte (por segregación espacial)

El peligro

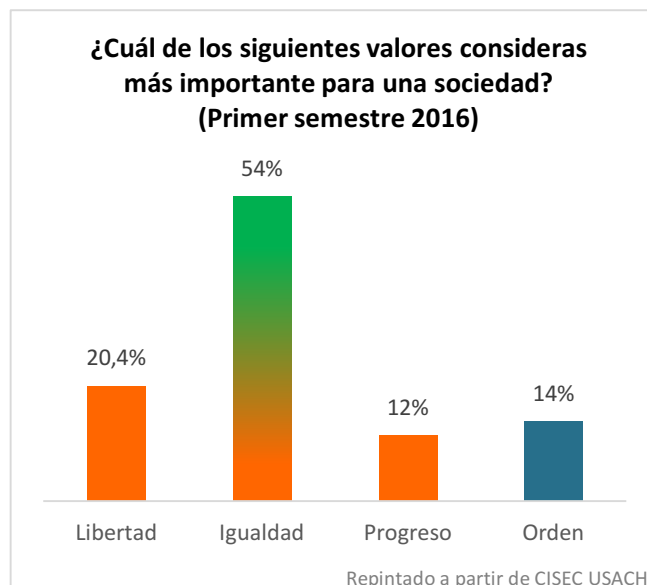
El gran riesgo que visualizamos es que el debilitamiento del Azul (instituciones, leyes, normas, reglas, *enforcement*) y un Naranja insano (abusos, colusiones, aprovechamientos, afán desmedido de lucro) persistan mucho tiempo, y entonces el emergente Verde, que busca el cambio hacia un sistema más colaborativo y solidario mediante reformas, sea desplazado, capturado o cooptado por el Rojo que quiere "romper con todo".

Brotos de este tipo (regresión al Rojo por el fracaso del Azul y el Naranja) ya hemos visto en Chile en el último tiempo (y un caso agudo antes también: el golpe del '73), y hay varias experiencias en el mundo. El problema es que un Rojo más extendido no permite un debate racional ni procesos emocionalmente conducidos, simplemente explota. La forma de evitarlo es construyendo una visión de futuro ordenadora, colaborativa y creíble a la que se sume una gran mayoría (una "luz de esperanza").

¿Qué entendemos por "igualdad"?

Volvamos al "Primer Informe Multimetodológico de la Opinión Pública" del Centro de Investigación en Sociedad, Economía y Cultura del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, publicado en el primer semestre de 2016.

Cuando se consulta sobre los valores más importantes para la sociedad, observamos que el más importante para las personas es la "igualdad" con un 54% de las preferencias, y que el "orden", como una opción de relevancia comparativamente menor, ha aumentado en el último tiempo, llegando a un 14% en el primer semestre del 2016. La "libertad" cuenta con un 20% de las preferencias, mientras que el "progreso" cuenta con un 12%.



Sin embargo, IGUALDAD es una palabra demasiado grande, no sólo por el peso simbólico que arrastra, sino porque hay muchas formas de entenderla. Desde la política, la igualdad es un concepto propio de la izquierda, surgido con fuerza desde la Revolución Francesa. Desde la sociología, se puede interpretar como la distancia o brecha entre los *cluster* socioeconómicos y culturales que definamos; desde la economía, se lee como el nivel del índice Gini de desigualdad. Desde la teoría evolutiva cultural derivamos dos conceptualizaciones:

- a) Somos todos iguales, pertenecemos a la misma especie humana, y deberíamos vivir bajo condiciones de vida similares. Nada justifica las diferencias
- b) La cancha debe ser la misma para todos, y jugando en esa cancha, somos todos distintos, pero tenemos la misma opción de éxito dependiendo de las capacidades individuales de cada cual (oportunidades iguales + meritocracia diferenciadora)

Derivado de lo anterior, la percepción de desigualdad según los sistemas adaptativos de la teoría evolutiva cultural son:

- Desde el Verde: la sociedad es desigual porque no nos aceptamos como iguales, y porque vivimos bajo condiciones de vida distintas, y eso no es admisible. Esta desigualdad va contra la esencia del ser humano, al que se asume solidario y colaborativo



PODER



ORDEN



LOGRO

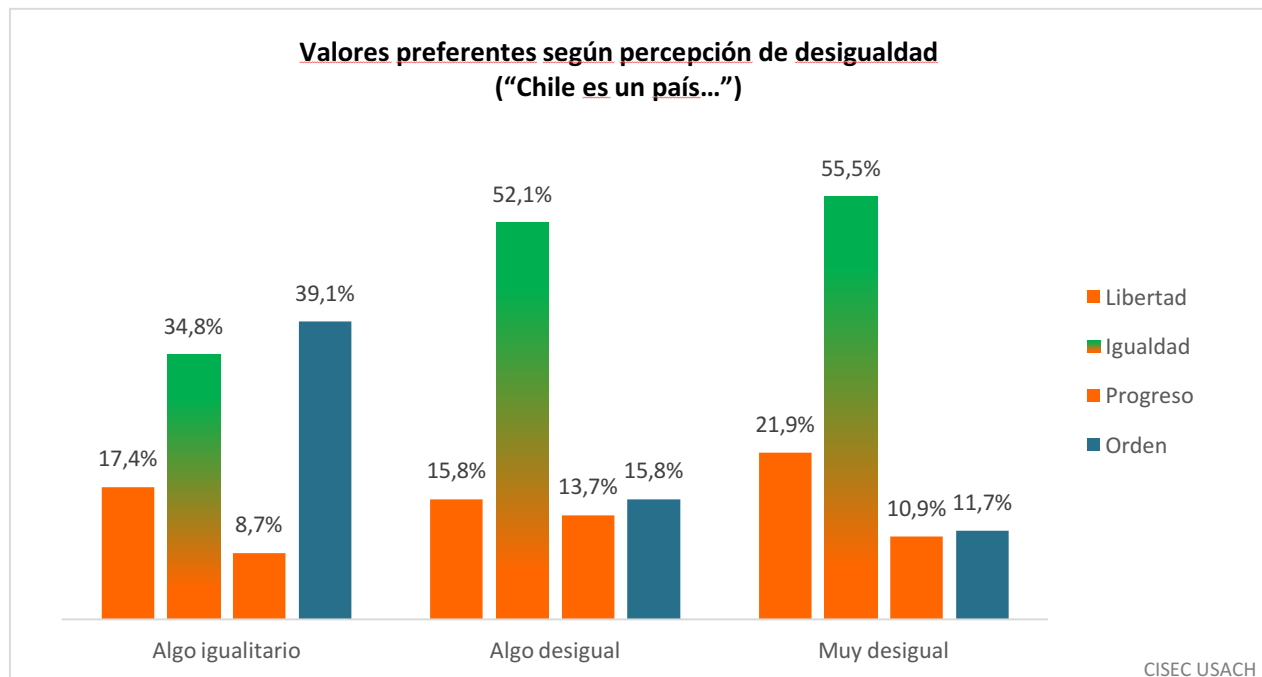


VÍNCULO

- Desde el Naranja: creo en el esfuerzo individual y en el progreso material a partir de las competencias de cada cual, pero esta sociedad no nos entrega igualdad de oportunidades en la base para que pueda desplegarse la meritocracia

Hemos “repintado” el gráfico anterior y el siguiente desde los originales según los colores de los sistemas adaptativos que interpretamos representa cada afirmación. Para este teñido usamos, para la igualdad, las conceptualizaciones del Verde y del Naranja. La libertad, por su parte, es una conceptualización más propia del Naranja (originario de la Revolución Francesa), la base del liberalismo.

Los valores preferentes según la percepción de desigualdad indican que existe una tendencia a preferir la “igualdad” como valor central cuando existe una percepción de Chile como país “algo desigual” 52% y “muy desigual” 56%; sin embargo, cuando existe una percepción de Chile como “algo igualitario”, la preferencia por la “igualdad” cae a un 35% y aumenta la preferencia ante el orden con un 39%. Esto nos indicaría que el Verde/Naranja emergente desde el valor de la “igualdad” tiene su origen en tanto una reacción a la desigualdad, mientras que cuando no existe esa percepción de desigualdad, prima el Azul.



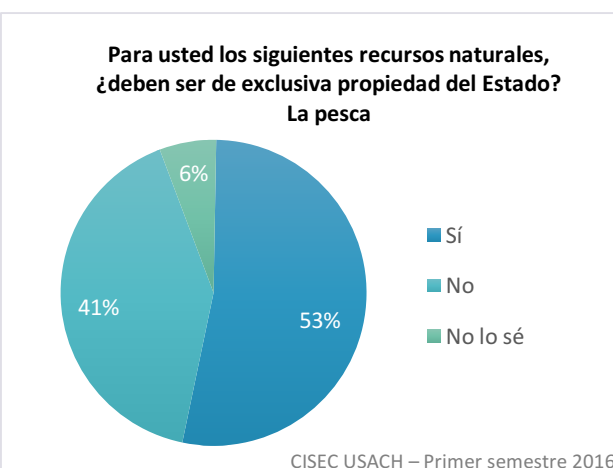
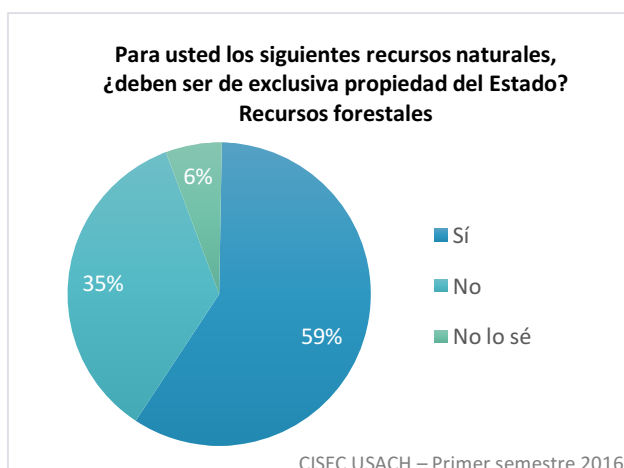
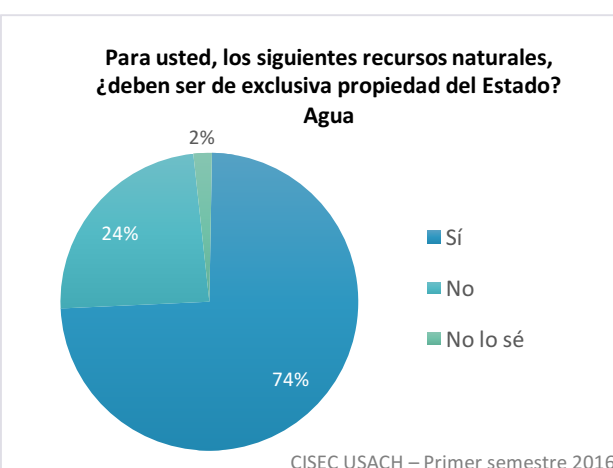
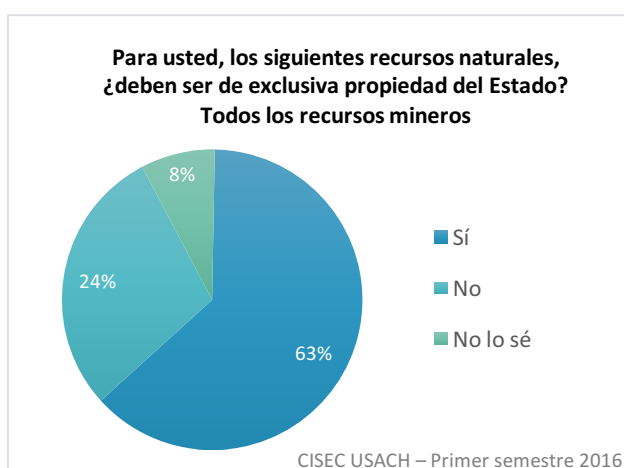
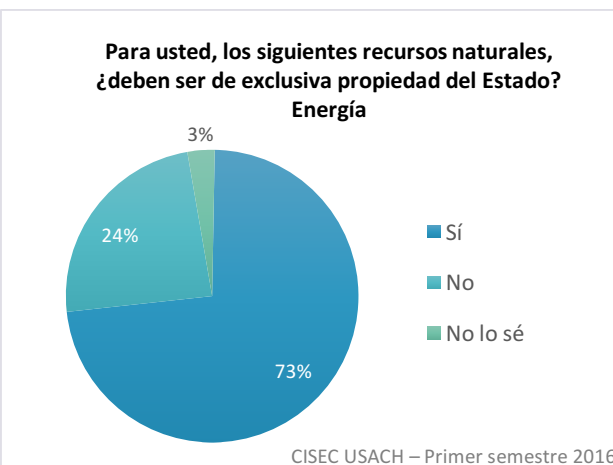
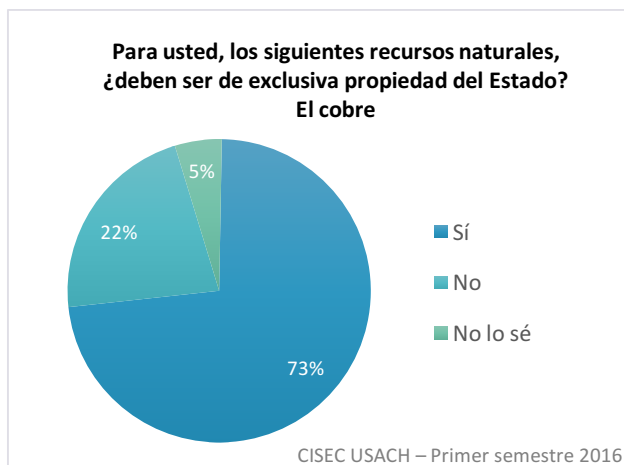
El Verde Vínculo percibe a Chile como muy desigual, reflejando su aspiración de igualdad entre humanos, mientras que el Naranja Logro meritocrático no siente que exista igualdad de oportunidades. El Azul Orden percibe a Chile bastante igualitario (“somos todos iguales ante la ley”) y el Naranja Logro progreso, satisfecho, simplemente es ciego respecto de la igualdad: no es algo que le preocupe realmente (preferencias en el orden de 9% a 14%, no muy diferenciadas entre las opciones).

Estado y privados

Volviendo al Informe: ante la interrogante en materia de recursos naturales, la idea de su nacionalización se muestra dominante. En cuanto al cobre, un 73% afirma que “sí” debe nacionalizarse, mientras un 22% responde que “no”. Se aprecia la misma tendencia respecto de la energía, con un 73% que apoya que ésta sea de propiedad exclusiva del Estado versus un 24% que afirma lo contrario. Para el caso del agua se repite el patrón, con un apoyo de 74% que opta por la nacionalización versus un 24% que discrepa. Sucede lo mismo en referencia a los recursos forestales, con un 59% contra un 35%. Y por último, en materia de pesca, un 53% afirma que los recursos deben ser propiedad del Estado, en contraposición con un 41% que no piensa lo mismo.

En nuestra interpretación, la gente percibe con claridad la “trenza” Azul - Naranja de “libertad económica en la medida que me sirva” (que evolutivamente corresponde a una transición: a un Azul con *insight* Naranja). No es que necesariamente objeten la propiedad privada, sino que tienen la percepción de que la élite se enriquece a costa de ellos. Perciben que en manos del Estado, por último, los cobros y tarifas serían menos “abusivos” e irían a parar al financiamiento de obras y acciones para el bien común.





Los resultados muestran al emergente Verde + el Azul, en alianza anti-Naranja; Azul: más peso y poder para el Estado; Verde: “para todos”.

En cuanto a la regulación de los mercados, un 4% piensa que “no deben tener regulaciones del Estado”. Un 38% considera que “deben tener algunas regulaciones del Estado”, mientras un 23% afirma que “deben tener muchas regulaciones del Estado”. Por último, un 26% se inclina porque “todo debería ser regulado por el Estado”, mientras un 5% responde “no lo sé”.

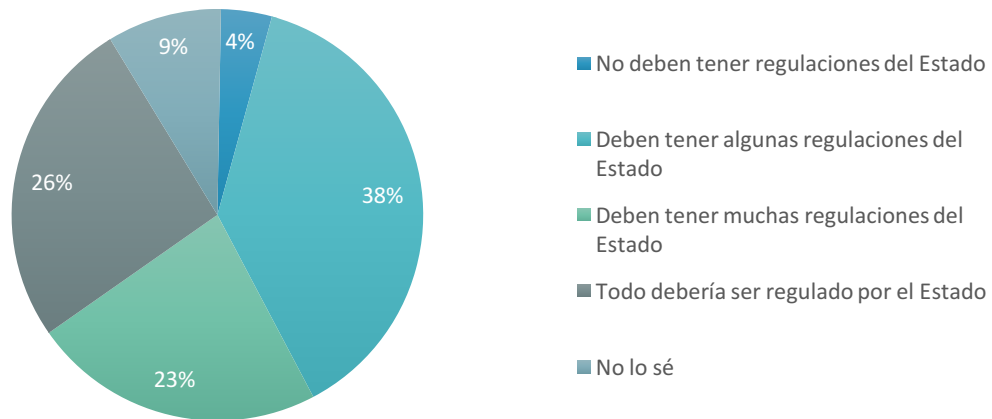


Por otro lado, respecto de los precios de los bienes básicos y su respectiva regulación, un 10% es partidario de que “no deben tener regulaciones del Estado”, un 29% afirma que “deben tener algunas regulaciones del Estado”, otro 27% se inclina por “deben tener muchas regulaciones del Estado” y otro 29% considera que “todo debería ser regulado por el Estado”; por último, un 5% responde “no lo sé”.

Esto revela claramente la repartición de los tres colores en los juicios:

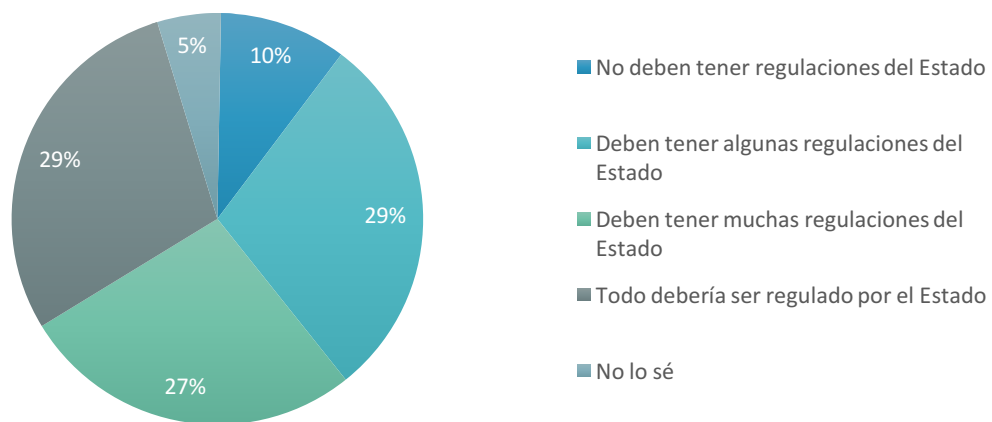
- desde el Azul: más Estado anti Naranja
- desde el Verde: más o menos Estado para protegernos a todos
- desde el Naranja, menos Estado, menos regulación, más libertad individual

¿Consideras que los mercados en general...?



CISEC USACH

Con respecto a los precios de los bienes básicos



CISEC USACH



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO

4. POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN

¿Qué hacer?

En primer lugar, qué no hacer: seguir mirando a las personas y a la sociedad solamente desde un foco político o social (desde *clusters*), en lugar de mirar preferentemente desde lo evolutivo cultural. ¿Por qué? Porque no estamos frente a cambios de corrientes superficiales o corrientes intermedias (interpretables mediante la política y la sociología): enfrentamos un proceso evolutivo cultural de cambios profundos en el lecho del río. ¿Tenemos un problema de gobernabilidad? Sí, y grande. ¿Tenemos un problema de legitimidad? Sí, y grande. ¿Tenemos un problema de desigualdad? Sí, y grande. El desafío es entender por qué y cómo abordarlo.

Estamos ante una mezcla potencialmente explosiva. La débil gobernabilidad, la escasa legitimidad de las élites y la alta desigualdad están generando una tensión que no está siendo bien administrada actualmente, actuando como motor de conflictividad. La falta de seguridad social, las malas pensiones, la mala salud y la mala educación representan condiciones de vida deficientes, y la limitación de recursos y la débil gobernabilidad no permiten evolucionar rápido dando señales de avance hacia el Verde emergente. Estamos ante un quiebre importante.

Las reacciones clásicas desde la política y la economía serían (programáticamente hablando: agenda):

- Robustecer la gobernabilidad mediante el fortalecimiento de las instituciones, en especial del Estado (desde el Azul)
- Más crecimiento económico y productividad y generar mayores incentivos para el emprendimiento individual, igualando oportunidades (desde el Naranja)
- Estatizar para igualar condiciones de vida; repartir (desde el Verde)
- Reprimir la delincuencia con más policía y castigos más altos (desde el Azul, para controlar al Rojo)



Mucho de esto se ha estado intentando en las últimas décadas, con mayor o menor énfasis y resultados; en todo caso hay en estas líneas de actuación choques evidentes, no tanto políticos (muchas son transversales políticamente), sino culturales. Aunque fueran consistentes, estas líneas de acción, sin legitimidad del sistema político-económico (élites), simplemente no son posibles de abordar en el actual contexto; más aún, intentar perseverar en ellas puede prolongar el problema, al bloquear la posibilidad de que surja otra oferta, consistente y esperanzadora, que dé cuenta real del cambio evolutivo cultural.

No tendremos más gobernabilidad sin mayor legitimidad. ¿Por dónde empezar?

Claramente, por la legitimidad. Sin mayor legitimidad de élites políticas, económicas e institucionales, no hay conducción viable para un proceso de cambio. No se trata, como tantas veces se ha dicho, de “recuperar las confianzas” (léase: retornar a la alianza Azul – Naranja para contener al Verde y reprimir al Rojo). Ello ya no es posible; es una etapa evolutivamente superada. El desafío es construir una nueva confianza basada en un nuevo sistema de repartición del poder.

Ello requiere una transición desde el punto en que estamos hacia un sistema nuevo. En el capítulo 1 de “La Nueva Élite” anticipamos la necesidad de esta transición, y en el capítulo 9 configuramos el proceso mediante el cual debiera conducirse¹³.

En el capítulo 1 decíamos:

“¿Está Chile en transición? Sí, todas las personas y sociedades están siempre en transición, pero ¿cómo es esa transición y cómo la interpretamos? ¿Desde dónde y hacia dónde va? ¿Estamos detectando adecuadamente las hebras y los gérmenes meméticos que dan lugar a cambios sociales de mediana historia y cambios epocales de historia larga, o solamente estamos interpretando sucesiones de coyunturas inconexas?”

¹³ En nuestro libro la palabra “transición” aparece en 31 ocasiones, en muy diversos contextos, partiendo por la bajada del título: “La transición evolutiva de la sociedad chilena”

Dando continuidad a nuestro trabajo, hace ya un año y medio, en una columna publicada por El Mercurio de Valparaíso¹⁴, Pablo Reyes planteaba la necesidad de abordar una Segunda Transición (tal es el título de la columna):

“La responsabilidad hoy no es, entonces, ‘un buen acuerdo para quedarse’, sino ‘un acuerdo que genere las condiciones de recambio en una transición conducida pero decidida’, dando cuenta de la nueva etapa evolutiva. Estamos frente a lo que podríamos llamar el fin de la transición y el inicio de una nueva ola. Una Segunda Transición, pero esta vez, para que pueda quedar asentada de forma transversal en nuestra sociedad, se requiere tomar en cuenta la realidad evolutiva cultural, más que el sustrato superficial político. La Primera Transición estableció el contexto político actual: cerró su ciclo, con sus luces y sombras; esta, la Segunda, debe dar cuenta del nuevo contexto, debe tomar el desafío de interpretar de qué a qué estamos cambiando como país.”

Nótese que Reyes (coautor también de este ensayo) no habla de una “nueva transición” refundacional, sino de una “Segunda Transición”, dándole así continuidad a un proceso político que lleva su curso de acción desde fines de los ’80. Así, la segunda transición no reniega de la primera, sino que, por el contrario, la incluye y trasciende, parapetándose sobre sus logros para profundizar el proceso evolutivo cultural que ya describimos en “La Nueva Élite”. En la primera transición, como lo describimos exhaustivamente en el libro, se sanó en parte el Azul mediante instituciones más legitimadas; se puso contexto a un Naranja de libertad de mercado con regulaciones y fomento de las pyme; se eliminó el Rojo represivo desde el poder dictatorial, en fin, se generó el contexto para la emergencia del Verde, lo que ahora ocurrió. La primera transición crea las condiciones culturales para la segunda. La segunda profundizará esas condiciones y dará pie a una nueva etapa evolutiva¹⁵.

Sabiendo que su poder de antaño seguirá declinando, lo que aún resta de poder y legitimidad de la actual élite deberá ser puesto al servicio de colaborar en la conducción de esta Segunda Transición, la más importante de Chile en las últimas décadas después del retorno a la democracia. El nuevo rol de esta élite (ya en declinación) será facilitar la emergencia de un nuevo sistema de repartición de poder. Parapetarse en poderes decrecientes augura para la élite un final poco feliz; intentar recuperar el espacio perdido es estéril: una élite no se puede autolegitimar. No hay muchas opciones.

Hay una tentación, siempre presente en las sociedades y el mundo de la política: pensar que si la élite actual no da el ancho, hay otra llamada a reemplazarla, que se diferencie ideológica y políticamente (la “nueva verdad”), pero que actúe dentro de las mismas lógicas¹⁶. Ello es posible al interior de un estadio evolutivo (un cambio de tipo horizontal), pero no lo es en medio de un proceso de cambio evolutivo cultural (un cambio de tipo vertical). Lo que la sociedad demanda no es un cambio de ideas dentro del Azul – Naranja, sino restarle poder a esos sistemas y darle más espacio al Verde. Una vez más, no es un cambio político, sino un cambio evolutivo.

¿Cómo salir?

El debate sobre la Nueva Constitución es una buena oportunidad. No para *arbitrar* entre derechos y deberes, sino para integrar armónicamente las tres visiones predominantes: Azul, Naranja y Verde, en sus aspectos sanos, mediante procesos legitimados, y junto con diluirlo (por menos necesario), poner un control (también sano) al desborde del Rojo y habilitar la manifestación sana de ese nivel.

La Constitución vigente consagra la alianza Azul – Naranja de la Dictadura (un nuevo Azul que reemplazó en parte a las castas dominantes anteriores a los ’60 por nuevas castas: militares, civiles, económicas y nuevos referentes morales; un nuevo Naranja empresarial que reemplazó en parte a los terratenientes pero que conserva lógicas de oligarquía extractiva), y es por eso que hay que cambiarla: porque está descalzada del proceso evolutivo cultural que vivimos. Los tonos de Verde que se han ido agregando a la Constitución son eso: tonalidades que la hacen más amable. Pero al momento de ir al fondo ante conflictos de colores, siempre ganan el Azul y el Naranja (el peso del Estado y el derecho de propiedad, por citar dos ejemplos). Se trata de un armado Azul - Naranja que funciona en la medida de tener un Verde contenido y un Rojo reprimido con coerción. Esto es posible en dictadura, o incluso en transición con demandas contenidas (lo fue, de hecho), pero no lo es en una democracia consolidada que se enfrenta a nuevos desafíos sociales y culturales.

¹⁴ Pablo Reyes Arellano, Consultor y Académico, coautor del libro *La Nueva Élite*, publicado en El Mercurio de Valparaíso el 12 de abril de 2015.

¹⁵ Recordemos el título de la obra de síntesis del pensamiento de Clare Graves: *“The never ending quest”* (“La búsqueda sin fin”).

¹⁶ Eso es justamente lo que hicieron los “socialismos reales” respecto de las dictaduras o monarquías que desplazaron: crear un nuevo poder, con otra visión ideológica, pero dentro de la misma lógica Azul.



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO

Adicionalmente, el Azul y el Naranja no cumplieron sus promesas: el Azul no protegió suficientemente a los desvalidos y postergados y el Naranja no logró la igualdad de oportunidades y el progreso individual que tanto pregonaba (el chorreo no ocurrió). El Verde emerge, entonces, como la nueva promesa.

Pero no hay que confundirse: lo que está masivamente cuestionado no es el Naranja en sí mismo (emprender, progresar), sino el Naranja insano de quienes lo han administrado en su favor: colusiones, sobrepuestos, letra chica¹⁷, coimas; un Naranja con un Azul desintegrado al que se le cuele el Rojo por los poros. Lo que está masivamente cuestionado no es el Azul en sí mismo, sino el Azul insano de quienes lo han administrado: abusos de poder, amiguismo, cuoteo, malgasto, ineficiencia, corrupción. Aunque el Verde tiene choques de fondo de visión con el Azul y el Naranja, son los comportamientos insanos anteriores los que lo llevan a estresarse y actuar también insanamente (impaciencia, descalificación, rechazo a todo) superponiéndose a una masa Roja desplazada, maltratada y usada por todos.

¿De qué se trata? De armonizar los tres colores desde sus luces, disminuyendo sus sombras. De sanar el Azul. De Sanar el Naranja. De dar su espacio de emergencia al Verde. De controlar sanamente al Rojo.

No se trata de gestionar el presente, sino de compartir anhelos y generar espacios de encuentro de cara hacia el futuro; de aceptar al otro: no ya sólo como sujeto de protección o control del Estado; no ya sólo como un individuo que tiene derechos para competir con el otro; no ya sólo como un desadaptado que hay que reprimir; sino aceptarlo (también) como un legítimo otro, un humano igual que yo (Humberto Maturana).

El sistema adaptativo capaz de integrar sanamente los ya descritos es un quinto sistema, el Sistémico-Integrativo¹⁸:



¹⁹ SISTÉMICO-INTEGRATIVO (amarillo)

Aceptar la naturalidad de los flujos y las formas de la naturaleza

Centrarse en la funcionalidad, la competencia, la flexibilidad y la espontaneidad

Aceptar la naturalidad del conflicto entre “verdades” e “incertidumbres”

Buscar la libertad personal sin dañar a los demás y sin excesos por el interés propio

Experimentar la plenitud de la vida en una Tierra de gran diversidad en múltiples dimensiones

Demandar sistemas integradores y abiertos.

Clare Graves anticipó en los años '70 la emergencia de este nuevo Sistema (aplicando sus test), observando entre quienes predominaba que eran capaces de encontrar soluciones más rápidas, más sustentables y que demandaban menos recursos para resolver los problemas que se les planteaban. Graves anticipó la horizontalidad, la flexibilidad, las redes, la comunicación global, en fin, el mundo moderno²⁰. La dificultad consiste en que este emergente se encuentra, hasta hoy, habilitado en muy pocas personas. Hay en esto una gran responsabilidad de la educación actual, que está concebida para habilitar personas funcionales a los sistemas Azul y Naranja y no hacia incorporar pensamiento crítico, multiperspectivismo y horizontalidad funcional, todos elementos propios del Sistema Amarillo.

El quiebre evolutivo que representa la emergencia de este sistema es trascendental: no solo no es reactivo a los otros sistemas (como sí lo son los anteriores), ni tampoco cree que su forma es la única para abordar la realidad, sino que es capaz de tomar las componentes sanas de cada uno e integrarlas. En palabras de Graves: *“Después de haber estado impedido por las más limitadas necesidades animales, por la necesidad imperativa de sustento (Instintivo – Beige), por el miedo a los espíritus (Tribal – Púrpura) y a otros hombres predadores (Poder – Rojo), por el miedo a transgredir el orden establecido (Orden – Azul), por el temor a perder las ganancias (Logro – Naranja) y por el miedo a la desaprobación social (Vínculo – Verde), de repente la cognición humana se*

¹⁷ La letra chica de este párrafo es que también hay que profesionalizar e introducir meritocracia en las empresas y áreas de industrias y negocios. Los test aplicados a más de 600 ejecutivos en Chile muestran una predominancia Azul.

¹⁸ Descripción sintética. Traducción: Daniel Fernández

¹⁹ Símbolo © Catalonia/Fernández y Reyes, 2015

²⁰ Graves, Clare, *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*, The Futurist, Abril 1974, pp. 72-87.



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO



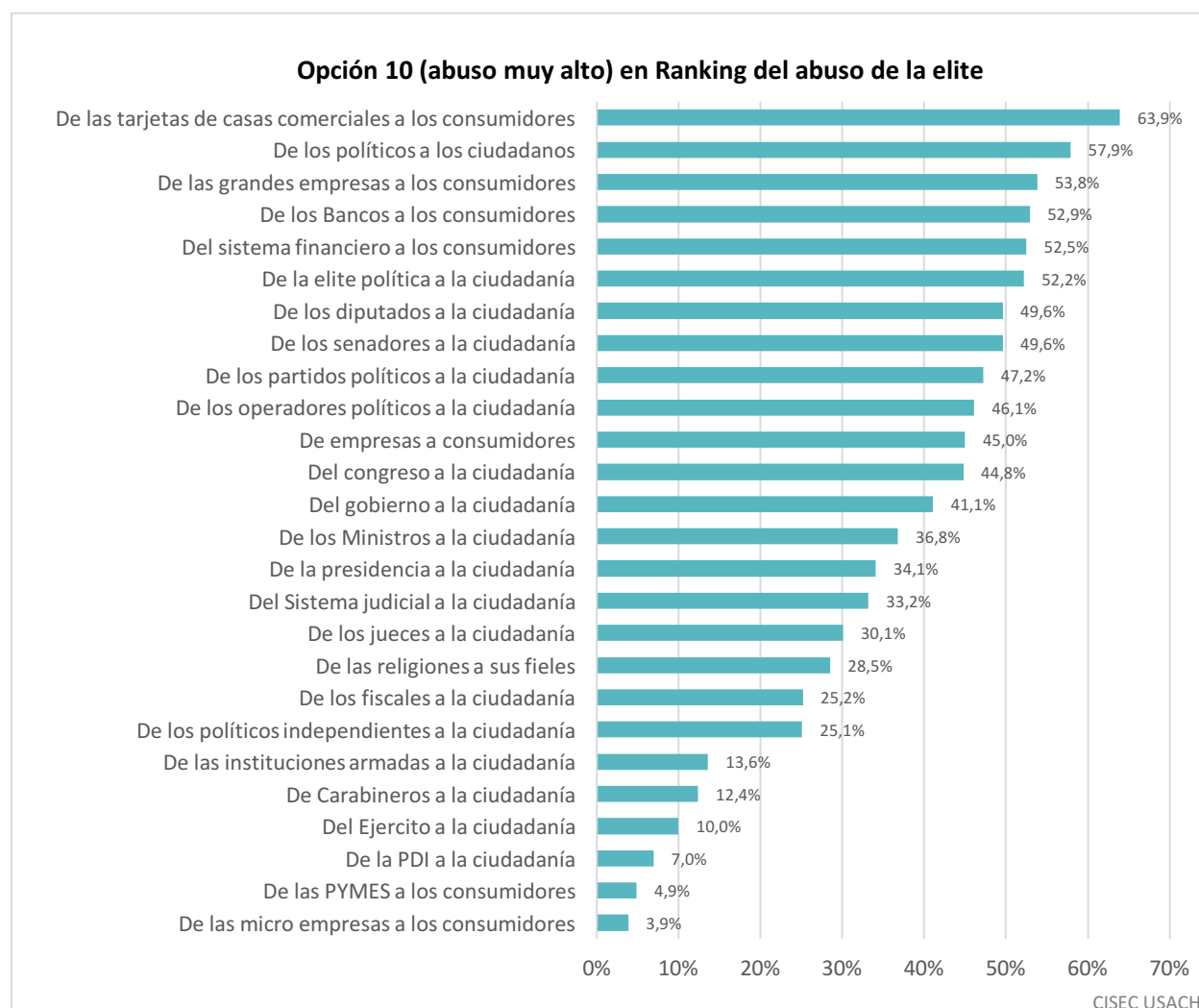
SISTÉMICO-INTEGRATIVO

encuentra libre. Ahora, con sus energías libres para la activación cognitiva, el Hombre se concentra en sí mismo y en su Mundo (Sistémico-Integrativo – Amarillo)”²¹

Vivenciar el estadio evolutivo Sistémico-Integrativo exige encarnar todos los sistemas anteriores. En los talleres que dirigimos para equipos ejecutivos, muchos de ellos se asumen con predominancia Amarilla (es *cool*, pero la realidad de los test muestra otra cosa: Azul con tintes Naranja). Otros, ven al Amarillo como un artefacto útil que podría servir a sus propósitos estratégicos (desde el Naranja Logro), pero quien no haya encarnado el Verde no podrá vivir el Amarillo. Quien no reconozca auténticamente al otro como un legítimo otro, verdeando su espectro, no evolucionará en Amarillo. Para bien o para mal, no existen los *by-pass* evolutivos. La evolución no se da por decreto ni con un plan estratégico, pero podemos incidir sobre las condiciones de vida que permitirán la emergencia de nuevos sistemas adaptativos para resolver la complejidad creciente de lo que nos toca vivir.

¿Quién lo hace?

Volvamos al Informe de la USACH. Respecto al ranking de abuso de la élite, las siguientes frases fueron catalogadas como de “abuso muy alto”, siendo evaluadas con la máxima puntuación de abuso: “de las tarjetas de casas comerciales a los consumidores” por un 64%, “de los políticos a los ciudadanos” por un 58%, “de las grandes empresas a los consumidores”



²¹ Los sistemas y colores incluidos en esta cita han sido agregados por los autores para facilitar la lectura y comprensión del lector. La nomenclatura de colores no proviene de la teoría original de Graves, sino de sus discípulos Beck & Cowan (Spiral Dynamics). Graves cuestionaba el uso de colores, pues decía que el riesgo era que la gente fuera a terminar haciendo *paintball* con los demás, como de hecho a veces sucede.



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO



SISTÉMICO-INTEGRATIVO

por un 54%, “de los bancos a los consumidores” por un 53%, “del sistema financiero a los consumidores” por un 53%, “de la élite política a la ciudadanía” por un 52%, “de los diputados a la ciudadanía” por un 50%, “de los senadores a la ciudadanía” por un 50%, “de los partidos políticos a la ciudadanía” por un 47%, “de los operadores políticos a la ciudadanía” por un 46%, “de empresas a consumidores” por un 45%, “del Congreso a la ciudadanía” por un 45%, “del gobierno a la ciudadanía” por un 41%, “de los ministros a la ciudadanía” 37%, “de la Presidencia a la ciudadanía” por un 34%, “del sistema judicial a la ciudadanía” por un 33%, “de los jueces a la ciudadanía” por un 30%, “de las religiones a sus fieles” por 29%, “de los fiscales a la ciudadanía” por un 25%, “de los políticos independientes a la ciudadanía” 25%, “de las instituciones armadas a la ciudadanía” 14%, “de Carabineros a la ciudadanía” 12%, “del Ejército a la ciudadanía” 10%, “de la PDI a la ciudadanía” 7%, “de las PYMES a los consumidores” 5% y “de las microempresas a los consumidores” 4%.

¿Podrá esta élite, con los arrestos de legitimidad que aún le quedan, conducir un proceso de cambio que, de algún modo, conspira contra sí misma?

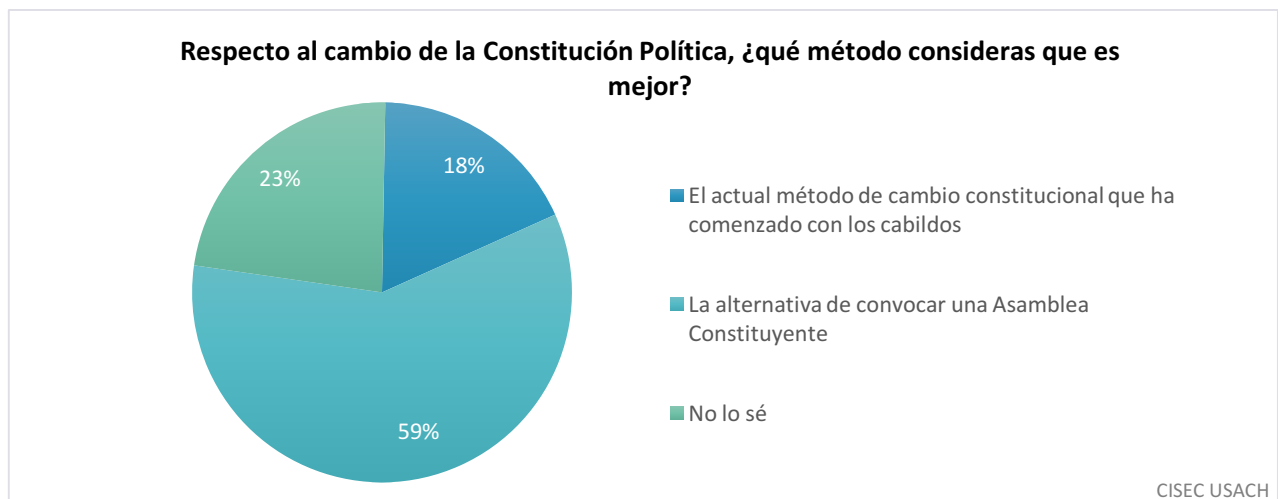
¿Cómo se hace?

Claramente, no mediante acuerdos negociados políticamente, tampoco intentando negociaciones con el mundo empresarial, y tampoco desde el mundo académico. Esos serían parches Azules para enfrentar un conflicto de colores en el cual el Azul ya está muy cuestionado.

Hay tres aproximaciones básicas al debate sobre una Nueva Constitución:

- Hay algunas cosas que cambiar, no muy sustantivas; hagámoslo rápido para reducir la incertidumbre
- Hay muchas cosas que cambiar, estructuralmente. Para ello hagamos un proceso desde el cauce institucional vigente, conducido desde la élite política, dando participación regulada a la ciudadanía
- Hay mucho que cambiar, pero quienes ostentan el poder no son confiables, a ojos de la ciudadanía, para hacerlo

Pero recordemos qué piensa la gente en relación con el cambio de la Constitución Política: ante la pregunta “¿qué método consideras que es mejor?”, un 59% considera “la alternativa de convocar una Asamblea Constituyente”, mientras un 18% afirma que “el actual método de cambio constitucional que ha comenzado con los cabildos”, y un 23% responde “no lo sé”.



En nuestro entendimiento, detrás del concepto de Asamblea Constituyente como mecanismo de cambio constitucional (y que realmente poca gente entiende a cabalidad lo que es) no hay sólo una afirmación, sino también una negación: “NO quiero que lo hagan los que están ahora, porque desconfío de ellos, porque son la élite que desprecio, y se van a autorreproducir; cualquier otra cosa será mejor. Que vengan los nuevos”. Tenemos un dilema del tipo “qué es primero, el huevo o la gallina”.

El caso de Islandia

En Islandia se utilizó el modelo evolutivo cultural para desarrollar la nueva Constitución. El foco integrativo del modelo permitió liderar una asamblea compuesta por 1200 ciudadanos escogidos al azar y 200 miembros de organizaciones, lográndose definir un propósito común que unificó a las dos facciones sociales que se enfrentaban en ese momento. A partir de esta iniciativa se realizó el rediseño de 9 pilares fundamentales para una nueva Constitución, que incluyeron educación, salud, legislación, negocios, etc., en base a los nuevos lineamientos y valores declarados durante la asamblea (ver Jonsson, Bjarni S. [2013] *Public Communicative Engagement and Conscious Evolution of Human Social Systems*. Adizes Graduate School, PHD Thesis).

Un buen insumo de contenidos amplios y abiertos que podría servir como base para un proceso como este se puede obtener de *#tuconstitución*, un proyecto de la Fundación Democracia y Desarrollo.

5. PARA CHILE: LA SEGUNDA TRANSICIÓN

Un proceso de las características del islandés permite generar una nueva camada de líderes (no necesariamente jóvenes; pero ojalá en su mayoría sí) que emerjan desde un proceso positivo, con resultados sostenibles, más que de conflictos y choques (movimiento estudiantil, NO+AFPs, Isapres, etc.). Los liderazgos actuales son fragmentados, se conciben en oposición a algo, y sus discursos son pendulares, hacia un lado u otro. Es relevante observar lo que está sucediendo en las empresas B y algunas ONG, con nuevos líderes con propósitos más grandes.

Con este tipo de proceso los contenidos y resultados que surgen son consustanciales a una nueva élite socio-política-cultural, quien habrá de impulsarlos; la vieja élite, con o sin su voluntad, deberá entregar sus cuotas de poder, más que por convicción, como una resignación a un destino ineludible. Pero no como un traspaso a sus herederos, sino como un acto psicológico evolutivo de la sociedad completa, plasmada en un plebiscito, esta vez, para decir SÍ.

En el capítulo 9 de “La Nueva Élite” proponemos un proceso detallado para llevar a cabo esta ambición: “el propósito de construir una visión del país en que queremos vivir”, mediante el método de la canoa de Kaiten, Niederhumer y Stonehouse²².

Así, mediante este proceso, se enfrenta el dilema del “huevo o la gallina” de la legitimidad *versus* quien promueve y actúa los cambios: “hay que cambiar pero no confío en los llamados a cambiar”. La propuesta es: cambiamos los contenidos (cómo nos concebimos como sociedad) mientras cambiamos a quienes los diseñan (la élite emergente); abordamos la Segunda Transición que Pablo Reyes planteó en su columna hace un año y medio atrás. El etólogo británico Richard Dawkins enfrentó este tipo de dilema afirmando: “La gallina es la máquina de supervivencia que utiliza el huevo para reproducirse”²³. Parafraseándolo, “la Nueva Constitución es el instrumento que utiliza la sociedad para generar una Nueva Élite”.

Si bien este tipo de diseño asusta (porque amenaza) a la actual élite, la pregunta es si esta élite podría dar con una alternativa de legitimación de liderazgos y sistema político mejor que ésta (que no sea su propio intento de relegitimarse, o que no sea leído de ese modo).

Nos aparece el “Ciclo de vida de la emergencia”²⁴ como una forma de presentar el momento en que estamos. La primera curva representa aquello que estamos viviendo, el paradigma imperante. Bajo ella comienzan a aparecer algunas personas e instituciones que aportan una mirada alternativa. Hay que identificar esos actores, “nombrarlos” para que comiencen a dar inicio a la emergencia del nuevo ciclo (la curva inferior). Hay que conectar a estos actores, hacer masa crítica, construir la red y darle fundamento y validez, y comenzar a mostrar nuevas formas que funcionan, mientras algunos de ellos trabajan en los cuidados paliativos del paradigma que está en declive. Esta red hay que nutrirla, hacerla visible, orquestarla e iluminarla. En este caso, comenzar a buscar dónde están aquellas personas e instituciones con lógicas Amarillas, que sean capaces de dar cuenta de la existencia de nuevas posibilidades para abordar lo que estamos viviendo, al mismo tiempo que articulan un sistema de transición

²² Kaiten, Juan Carlos, Sonja Niederhumer y Kara Stonehouse, *Large Scale Collaboration towards Strategic Sustainable Development*, thesis submitted for completion of Master of Strategic Leadership towards Sustainability, Blekinge Institute of Technology, School of Engineering: Karlskrona, Sweden, 2010.

²³ Dawkins, Richard, *El gen egoísta*, 2ª edición, Barcelona: Salvat Editores, 2000 [1976].

²⁴ Margaret Wheatley y Deborah Frieze, Berkana institute.



PODER



ORDEN



LOGRO

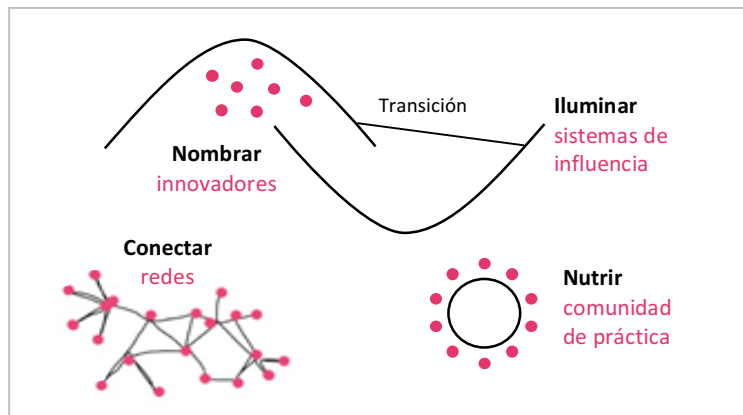


VÍNCULO



SISTÉMICO-INTEGRATIVO

que permita “bajar la guardia” Azul/Naranja poniendo énfasis en conservar aquello que se quiere cuidar, pero sin transar en los cambios necesarios para la nueva realidad.



Ciclo Berkana de cambios en gran escala²⁵

EPÍLOGO CONTINGENTE

Ad portas de una nueva carrera presidencial que ya comienza, vario(a)s candidato(a)s aparecen en el horizonte. Sus desafíos no son pocos, pero el premio es mayor: pasar a la historia habiendo conducido con éxito el proceso que dará paso a una nueva etapa evolutiva de Chile, en que las turbulencias del presente abran paso a un camino clarificador, con un propósito común: compartir la visión del país en que queremos vivir y plasmarla en la Constitución del Futuro.

La forma en que, pensamos, puede ser llevado a cabo este proceso, ya la hemos planteado, tanto en el libro como en este ensayo. Sin embargo, muchos lectores de “La Nueva Élite” nos han preguntado en este tiempo acerca de cómo abordar los contenidos, es decir, cómo se “baja” el análisis de sistemas adaptativos a propuestas concretas que alimenten una Constitución, una legislación y las políticas públicas. Ya hemos citado el caso de Islandia. Otro referente es el proceso de Sudáfrica *post-apartheid*²⁶, y otro en curso es el intento por lograr visiones comunes entre grupos de personas en Israel y Palestina²⁷.






Hemos dicho que todos los sistemas adaptativos tienen sus luces y sus sombras. Tanto Graves como Beck & Cowan han insistido: no hay sistemas buenos ni sistemas malos, lo importante es que los sistemas predominantes habilitados puedan dar cuenta más o menos adecuadamente de las condiciones de vida en que nos toca vivir. También han desarrollado, en sus textos, los elementos que caracterizan estas luces y sombras: las componentes sanas y los comportamientos insanos de cada sistema adaptativo. Al construir contenidos para instrumentos de políticas públicas y otros artefactos institucionales se trata, entonces, de potenciar en ellos los elementos sanos que puedan dar cuenta de las condiciones de vida que enfrentamos (el contexto) y de neutralizar simultáneamente aquellos comportamientos insanos.

La siguiente tabla muestra las componentes sanas de cada sistema que se habrán de potenciar/habilitar, y los comportamientos insanos que habrá que neutralizar/reducir con el fin de desarrollar instrumentos institucionales que den cuenta de la etapa evolutiva que enfrentamos (elaboración propia, basada en conceptos de Beck & Cowan).

²⁵ Reproducido con autorización.

²⁶ Beck, Don y Linscott, Graham, *The Crucible: Forging South Africa's Future*, Johannesburg: New Paradigm Press, 1991.

²⁷ Maalouf, Elza, *EMERGE! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East*, New York, Select Books, 2014.

Sistema adaptativo	Componentes sanas (potenciar/habilitar)	Comportamiento insano (neutralizar/reducir)
PODER (Rojo) 	Liderazgos locales fuertes y positivos para situaciones extremas de crisis, sistemas de poder local organizados como contrapeso a pandillas, mafias y narcotráfico	Despliegue de instintos fuera de control, violencia, amenaza, ataques al sistema fuera de las reglas, destrucción de bienes, formación de pandillas y mafias, control territorial de poblaciones; desde el Estado, sistemas represivos sin humanidad
ORDEN (Azul) 	Reglas básicas de comportamiento social y convivencia, ordenamiento jurídico justo, sistemas democráticos de control y <i>enforcement</i> , protección de bienes públicos, regulación, democracia representativa; un Estado amable, acogedor y solidario	Las reglas por sobre las personas, convicción de absolutismo de “lo legal”, desbalance de poderes públicos, poder presidencial desmedido, sistema judicial sin controles ni contrapesos, Estado omnímodo y abusador, imposición de verdades únicas, sistemas morales rígidos
LOGRO (Naranja) 	Emprendimiento individual, libertad, incentivos económicos, seguridad para la inversión, meritocracia, capacitación	Ambición desmedida, lucro excesivo, colusión para lograr objetivos, estrategias desacopladas de sensibilidad, depredación de la naturaleza, sistemas de salud y previsión desprovistas de componentes solidarios
VÍNCULO (Verde) 	Derechos humanos, solidaridad, integración social, búsqueda de consensos, respeto por la naturaleza, emprendimiento colaborativo, fortalecimiento de redes sociales, iniciativas humanitarias, construcción de comunidades, democracia participativa	Consenso a toda costa, igualdad absoluta de condiciones de vida, posiciones intransables frente al medioambiente, resistencia a todo orden jerárquico, “lo legítimo” por sobre “lo legal” descalificación del logro individual, rechazo al crecimiento económico
SISTÉMICO-INTEGRATIVO (Amarillo) 	Integrar armónicamente las componentes sanas, contrarrestando los comportamientos insanos de los sistemas anteriores; conducir sin autoritarismos pero con convicción; respetar las reglas pero intentar cambiarlas cuando no apuntan a los objetivos; desarrollar estrategias poniendo por delante al ser humano y la naturaleza; aportar siempre visión sistémica descompartmentalizada; integrar, integrar, integrar	Pragmatismo sin visión, asepsia de contenidos ideológicos, convicción de superioridad; negociar con los comportamientos insanos de los sistemas anteriores

Esta tabla no es exhaustiva ni propone políticas públicas específicas (el *cómo* hacerlo), lo que será asunto propio de las propuestas programáticas de cada candidato(a), sino que más bien constituye una guía orientadora para integrar armónicamente los sistemas adaptativos predominantes, esto es, *desde dónde* hacerlo. En el cuadro VIII del capítulo 8 de “La Nueva Élite” mostramos los conceptos, lógicas e ideas tanto en declinación como emergentes en la sociedad chilena, útiles para construir los contenidos esenciales de políticas públicas.

Para conducir una campaña y ganar, lo(a)s candidato(a)s deberán comprender y dar cabal cuenta de la etapa evolutiva en que vivimos, entendiendo lo que las personas esperan de ello(a)s sin equivocar el diagnóstico, como muchas veces ha sucedido. El eslabón perdido de este proceso es que no conocemos estadísticamente los niveles de predominancia de los sistemas adaptativos habilitados emergentes²⁸ en los chilenos; sólo existen aplicaciones puntuales y parciales, y análisis cualitativos como el que mostramos aquí y en el libro. Es fundamental tomar muestras representativas para levantar los perfiles culturales de los chilenos aplicando los test de evolución cultural, de modo de enfatizar, en los diseños y contenidos, aquellas políticas y acciones que mejor sintonicen con tales perfiles. Esa es, digamos, una “elección” tan importante como la elección democrática de autoridades representativas. La elección democrática nos muestran *qué piensan* los chilenos; los test de evolución cultural nos revelan *desde dónde lo piensan* y su estado de cambio, esto es, hacia dónde, con qué ritmo y a qué velocidad están impulsados o en posibilidad de cambiar.

Quien vaya a ganar las próximas elecciones es relevante, sin duda. Pero lo más importante es que quien triunfe cuente con suficiente visión política, competencias, equipos, sustento político, liderazgo y valentía para conducir un proceso que permita construir colaborativamente una visión del país en que queremos vivir, y dar los primeros pasos para plasmarla, de la mano de la habilitación de una Nueva Élite.

²⁸ Estamos intentando construir para el futuro, y no registrar y cristalizar el presente; queremos una Constitución evolutiva, no estática.

ANEXO

La Segunda Transición²⁹

La siguiente es una pregunta que anda rondando los medios y las redes sociales: ¿cómo con ese nivel de rechazo, pueden los políticos creer que serán quienes aporten a la solución? Si lo vemos desde la perspectiva de un sistema vivo, este sector intentará seguir, buscará formas de sobrevivir. Es difícil que un sistema se autoinmole. En la tensión actual surge la polaridad, una que va desde “que se vayan todos” hasta “hagamos un acuerdo ya que siempre ha sido así”. De nuevo, si lo miramos como sistema vivo, la vida surge en realidad en el medio de los polos.

El tema es cómo este sistema, buscando sobrevivir, logra generar un movimiento evolutivo y no reactivo desde las mismas formas que lo han llevado a este estado actual.

Ese es el desafío adaptativo. Entonces el actual sistema de élites (no solo política) en shock debe abrirse a entender que si no facilita el espacio al recambio, asumiendo el desgaste de sus prácticas y formas de abordaje, y se abren a una Nueva Élite, ésta surgirá de todos modos –el contexto ya está puesto– y los sacará a empujones.

El riesgo es que nuevamente surja una élite en oposición, en la fuerza del rechazo, ocupando esa fuerza para posicionarse. Y lo que se requiere ahora es una que logre mirar de forma integradora, reconociendo, cuidando, consolidando y haciendo los cambios que se requieran, pero sin retroexcavadoras. Una metáfora lamentable que se podría aplicar a todo el espectro político por parejo, generando una situación en la que todos pierden.

Lo importante de entender es que este no es un cambio generacional, sino uno de la forma de ver y entender el mundo. Es un cambio desde sistemas de valores que se oponen unos a otros hacia uno capaz de integrar. La complejidad actual ya no acepta soluciones lineales mecanicistas de acción reacción.

El mensaje a los políticos es: “hey!, si no asumen las condiciones para hacer la posta y la hacen, pues la ola arrasará con ustedes”. La responsabilidad hoy no es, entonces, “un buen acuerdo para quedarse”, sino “un acuerdo que genere las condiciones de recambio en una transición conducida pero decidida”, dando cuenta de la nueva etapa evolutiva.

Estamos frente a lo que podríamos llamar el fin de la transición y el inicio de una nueva ola. Una Segunda Transición, pero esta vez, para que pueda quedar asentada de forma transversal en nuestra sociedad, se requiere tomar en cuenta la realidad evolutiva cultural, más que el sustrato superficial político.

La Primera Transición estableció el contexto político actual: cerró su ciclo, con sus luces y sombras; esta, la Segunda, debe dar cuenta del nuevo contexto, debe tomar el desafío de interpretar de qué a qué estamos cambiando como país.

La posibilidad que tiene el sector político de aportar a la solución pasa porque este reconozca que su vigencia terminó, que su forma de entender el mundo y actuar en él es insuficiente para la realidad actual y se dispongan a facilitar –y no a frenar– esta Segunda Transición.

EL MERCURIO DE VALPARAÍSO | Domingo 12 de abril de 2015



Columna



Pablo Reyes Arellano
Consultor y Académico, coautor del libro “La Nueva Élite”

La Segunda Transición

La siguiente es una pregunta que anda rondando los medios y las redes sociales: ¿cómo, con ese nivel de rechazo, pueden los políticos creer que serán quienes aporten a la solución? Si lo vemos desde la perspectiva de un sistema vivo, este sector intentará seguir, buscará formas de sobrevivir. Es difícil que un sistema se autoinmole.

En la tensión actual surge la polaridad, una que va desde “que se vayan todos” hasta “hagamos un acuerdo ya que siempre ha sido así”. De nuevo, si lo miramos como sistema vivo, la vida surge en realidad en el medio de los polos.

El tema es cómo este sistema, buscando sobrevivir, logra generar un movimiento evolutivo y no reactivo desde las mismas formas que lo han llevado a este estado actual. Ese es el desafío adaptativo.

Entonces el actual sistema de élites (no solo política) en shock debe abrirse a entender que si no facilita el espacio al recambio, asumiendo el desgaste de sus prácticas y formas de abordaje, y se abren a una Nueva Élite, ésta surgirá de todos modos –el contexto ya está puesto– y los sacará a empujones.

El riesgo es que nuevamente surja una élite en oposición, en la fuerza del rechazo, ocupando esa fuerza para posicionarse. Y lo que se requiere ahora es una que logre mirar de forma integradora, reconociendo, cuidando, consolidando y

haciendo los cambios que se requieran, pero sin retroexcavadoras. Una metáfora lamentable que se podría aplicar a todo el espectro político por parejo, generando una situación en la que todos pierden.

Lo importante de entender es que este no es un cambio generacional, sino uno de la forma de ver y entender el mundo. Es un cambio desde sistemas de valores que se oponen unos a otros hacia uno capaz de integrar. La complejidad actual ya no acepta soluciones lineales mecanicistas de acción-reacción.

El mensaje a los políticos es: “hey!, si no asumen las condiciones para hacer la posta y la hacen, pues la ola arrasará con ustedes”. La responsabilidad hoy no es, entonces, “un buen acuerdo para quedarse”, sino “un acuerdo que genere las condiciones de recambio en una transición conducida pero decidida”, dando cuenta de la nueva etapa evolutiva.

Estamos frente a lo que podríamos llamar el fin de la transición y el inicio de una nueva ola. Una Segunda Transición, pero esta vez, para que pueda quedar asentada de forma transversal en nuestra sociedad, se requiere tomar en cuenta la realidad evolutiva cultural, más que el sustrato superficial político. La Primera Transición estableció el contexto político actual: cerró su ciclo, con sus luces y sombras; esta, la Segunda, debe dar cuenta del nuevo contexto, debe tomar el desafío de interpretar de qué a qué estamos cambiando como país.

La posibilidad que tiene el sector político de aportar a la solución pasa porque este reconozca que su vigencia terminó, que su forma de entender el mundo y actuar en él es insuficiente para la realidad actual y se dispongan a facilitar –y no a frenar– esta Segunda Transición.

²⁹ Columna de Pablo Reyes Arellano, Consultor y Académico, coautor del libro “La Nueva Élite”, publicada en El Mercurio de Valparaíso el 12 de abril de 2015.



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO



SISTÉMICO-INTEGRATIVO



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Alberto Mayol, Académico Asociado del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile y Director del programa de opinión pública de la FAE, por autorizarnos a utilizar en este ensayo los resultados del “Primer Informe Multimétodológico de la Opinión Pública” del Centro de Investigación en Sociedad, Economía y Cultura del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, y para reproducir parte de los gráficos que éste contiene.

Agradecemos también a Catalina Flaño por la edición del documento, el rediseño de los gráficos contenidos en este ensayo y por los textos explicativos de sus contenidos.

Finalmente, agradecemos al abogado, analista político y columnista Jorge Navarrete P., quien fuera comentarista en el lanzamiento de nuestro libro “La Nueva Élite” en enero de 2015, por sus comentarios al borrador de este ensayo, algunos recogidos y otros no, con lo cual queremos significar que, junto con agradecer su valioso aporte, éste en nada le compromete respecto del contenido final del ensayo.



LOS AUTORES



PABLO REYES

Ingeniero Comercial PUCV, Magíster en Proyectos Urbanos, Chief Adviser y Master Trainer certificado por CEFE Internacional. Coach Ontológico certificado por The Newfield Network, Certificado en Spiral Dynamics Integral por el Dr. Don Beck, con estudios en Spiral Dynamics nivel 1 y 2 por National Values Center y certificado en Intentional Integral Practice por 5deep. Facilitador en diseño sistémico de futuro. Consultor organizacional, con experiencia en programas de desarrollo evolutivo de liderazgos, cambio organizacional y facilitación estratégica de procesos de alineación cultural. Profesor de Cultura de las Organizaciones en el Magíster en Comunicación Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez. Ex Director de la International Coach Federation ICF Chile. Coautor del libro “La nueva élite” junto a Daniel Fernández.



DANIEL FERNÁNDEZ

Ingeniero Civil de la Universidad de Chile, ha sido CEO de diversas compañías en industrias de Ingeniería, Oil & Gas, Transporte Urbano, Puertos, Logística Minera, industria de la TV y Energía, además de colaborar con diversos gobiernos de Chile en materias de Políticas Públicas. Ha sido profesor en cursos de pregrado y magíster de Ingeniería en la Universidad de Chile y columnista en el Diario Financiero (Santiago). Tiene una especialización en Spiral Dynamics en el National Values Center (California). Es socio fundador de MEMÉTICA. Ha conducido talleres de ruptura de paradigmas y escrito “Equipos directivos para los tiempos que corren” (Mercurio – Aguilar, julio 2014) y “La Nueva Élite” (Catalonia, enero 2015) junto a Pablo Reyes. Actualmente es Director de la Fundación Teletón (Chile), consultor y asesor de empresas, Profesor Asociado de los programas de Magister de la Universidad Adolfo Ibáñez (Santiago) y Profesor Investigador Adjunto de la Universidad del Desarrollo (Santiago).



PODER



ORDEN



LOGRO



VÍNCULO



SISTÉMICO-INTEGRATIVO