

Eduardo Engel
Patricio Navia

QUE GANE «EL MÁS MEJOR»



Mérito y competencia
en el Chile de hoy



DEBOLSILLO

Índice

Introducción	
Hora de nivelar la cancha	11
Capítulo 1	
Emparejando la cancha:	
mérito y competencia entre los partidos	35
Capítulo 2	
El lado oscuro de la fuerza:	
mérito y competencia al interior de los partidos	103
Capítulo 3	
Para que gane “el más mejor”:	
mérito, competencia y política antimonopolios	163
Capítulo 4	
El problema de la calidad oculta:	
competencia y consumidores	213
Capítulo 5	
Pedro, Juan y Diego: mérito	
y competencia en el mundo del trabajo	275
Capítulo 6	
Papelucho va a la escuela:	
mérito y competencia en la educación	327

Capítulo 7

Y verás cómo quieren en Chile:

mérito y competencia en el comercio internacional . . . 383

Conclusión

Propuestas para nivelar la cancha 443

Agradecimientos 455

INTRODUCCIÓN

HORA DE NIVELAR LA CANCHA

Lo que brilla es oro

En las Olimpiadas de Grecia 2004, el deporte chileno logró una hazaña sin precedentes en la historia deportiva nacional, dos medallas de oro y una de bronce. Los protagonistas fueron los jóvenes tenistas: Nicolás Massú, oriundo de Viña del Mar, y Fernando González, nacido y criado en la comuna de La Reina.

El logro de estos deportistas es por sí solo notable. Pero lo que remeció a los chilenos fue el esfuerzo sobrehumano que ambos debieron realizar para llegar al podio en Atenas. En un mismo día González disputó la medalla de bronce por los individuales en un partido eterno, cuyo último set tomó más de 25 juegos. Unas horas más tarde, y con los pies llenos de ampollas, el mismo González entraba a la cancha junto a Massú para disputar la medalla de oro en dobles. Nuevamente, el juego se extendió por más de tres horas, finalizando cerca de las tres de la madrugada en Atenas. González se iba a la cama tras bregar más de siete horas de un impecable tenis.

Un poco más tarde, con sólo un par de horas de sueño en el cuerpo, Massú volvía a entrar a la cancha a disputar el mayor logro individual que un deportista chileno haya alcanzado hasta ahora. Acalambrado por la fatiga muscular y en un partido a cinco sets —que tuvo perdido con más de un *match point* en su contra—,

“Super Nico”, como lo apodó el diario *Las Últimas Noticias*, se llevó la medalla de oro. Jim Courier, ex tenista norteamericano que comentaba el partido para la televisión de su país, ignoró a Massú y a González durante buena parte de la contienda, demostrando un nacionalismo exacerbado más allá de todo lo razonable. Hasta que no le quedó otra que reconocer la envergadura épica de lo alcanzado por los chilenos, diciendo que se trataba del esfuerzo físico más asombroso que jamás había presenciado en profesional alguno.

No es posible imaginar lo conseguido por estos jóvenes deportistas sino en el contexto de un “nuevo Chile”, un país en que el esfuerzo individual y la competencia son los ejes en que se sustenta la movilidad social y los logros de las personas. Eso es lo que la gente quiere.

El Chile que se fue

La mitología dice que los chilenos somos “apatotados”. Que no nos cambiamos de barrio, que nos gusta la estabilidad, que no corremos riesgos y que nos apegamos a lo conocido. Fue bajo el alero de este ideario que se fundó el Partido Demócrata Cristiano (PDC). Con su visión comunitaria de la sociedad chilena, dominó el escenario de la política nacional por buena parte de la segunda mitad del siglo XX. Era el partido de la Patria Joven que marchaba unida hacia la construcción de un mundo mejor. Lo mismo ocurrió con la Unidad Popular. El ideal de que el pueblo marchara unido por la vía chilena hacia el socialismo subraya las intenciones comunitarias de cambio que tenían los líderes políticos. Los proyectos colectivos eclipsaban cualquier intento de iniciativa individual. De hecho, si ésta existía, no formaba parte del relato del país que creíamos ser.

En aquella época los derechos de los consumidores no importaban. La derecha se hacía eco de la falta de entusiasmo que los empresarios siempre han tenido con este tema. La DC y la izquierda, en cambio, estaban abocadas a cambiar el sistema, no a mejorarlo. La promoción de políticas favorables a los consumidores y la competencia contribuyen a que una economía de mercado funcione mejor, lo cual sólo retrasaba el tránsito hacia el paraíso socialista o comunitario.

En este escenario, la noción de competencia no encontraba cabida y quedaba circunscrita a las escasas oportunidades en que el deporte se transformaba en el centro de nuestras preocupaciones. Eran los tiempos en que debíamos conformarnos con las "victorias morales", que hoy día a nadie satisfacen. La era pre-Chino Ríos. También competíamos para las elecciones. Así, en el inconsciente colectivo, la adrenalina de la disputa estaba reservada para futbolistas, uno que otro boxeador (cómo olvidar al gran Godfrey Stevens y al esforzado Martín Vargas) y a los candidatos a cargos de representación popular.

La meritocracia la lleva

Las cosas han cambiado y hoy en Chile la competencia está crecientemente en todas partes. Ya ni siquiera es tan claro que no nos guste. Preferimos luchar por un lugar en el mercado laboral y en la universidad y así surgir por nuestro esfuerzo. A la vez, condenamos a los "apitutados" —personas que consiguen trabajos por sus contactos—, y a los "amiguismos"/"te doy la pega porque eres mi amigo" —, y todo aquello que otorgue ventajas ajenas a los méritos individuales. Ya no aceptamos que una empresa estatal adjudique contratos a un pariente del Presidente de la República sin que haya una licitación competitiva de por medio.

La competencia está a la vista en todos los sectores¹. Está en las guerras de precios de los grandes supermercados, de las tiendas de departamentos y las farmacias, en las universidades que año a año se disputan a los alumnos con los más altos puntajes en la PSU, en la proliferación de todo tipo de rankings —mejores colegios, universidades, MBA, empresas para trabajar, mujeres líderes—. Está en la televisión y su nueva generación de programas concurso, como los realities, *Rojo: Fama contra Fama*, *Rojo VIP* y *Vértigo*, por nombrar sólo algunos, y está en la guerra de las teleseries, que se han convertido en un deporte nacional. Suma y sigue.

Actualmente la educación es considerada por los jóvenes como el principal factor para surgir en la vida. Pero no sólo eso. Un estudio del Instituto Nacional de la Juventud (Injuv) realizado en 2002, muestra que los diversos factores de éxito ligados a la meritocracia han aumentado su influencia en los últimos años. Si en 1994 el 24% de los encuestados afirmaba que ser constante y trabajar responsablemente eran clave para surgir en la vida, en 2002 la cifra subió al 58%. Tener iniciativa y capacidad emprendedora aumentó del 9% al 15% y la educación como principal factor de movilidad social creció del 29% al 52% entre 1994 y 1997.

En lo que a la importancia de los méritos se refiere, los medios están jugando un rol determinante. Miles de jóvenes de todo el país viajan a Santiago y hacen fila para encontrar un cupo en los programas de búsqueda de talentos. Los resultados han sido asombrosos: *Rojo: Fama contra Fama* de Televisión Nacional, *Operación Triunfo* de Megavisión y *Protagonistas de la Música* de Canal 13 desencadenaron un radical recambio de cantantes en la música popular chilena. María José Quintanilla, una joven escolar de sólo 13 años, vendió más de cien mil unidades de su primer disco de rancheras y debutó exitosamente en el Festival de la Canción de Viña del Mar. Otro tanto ocurrió con María Ximena Pereira, una joven argentina que llegó a Chile empobrecida por la crisis

económica en su país y hoy es una artista consagrada. Otros, de muchos ejemplos, son Daniela Castillo, Catherine Orellana, Mario Guerrero y Montserrat Bustamante.

Estos jóvenes han generado negocios por decenas de millones de dólares, a través de los ingresos publicitarios que obtienen los canales de televisión en que participan, como también por el dinamismo que le están imprimiendo a la tradicionalmente débil industria discográfica local. Por lo menos en la televisión, la búsqueda de nuevos talentos y la competencia se instalaron definitivamente. Los contactos no sirven de nada a la hora de conquistar las preferencias del público. Es una lástima que el fenómeno esté circunscrito a la farándula, pero todo hace pensar que el asunto debiera ir más allá. Los medios y la industria cultural abren espacios a nuevos líderes que marcan tendencias en muchos ámbitos. Exitosos programas son encabezados por creadores que no superan los "treintaitantos": para la televisión, Pedro Peirano y Álvaro Díaz inventaron el exitoso programa infantil *31 minutos*, Pablo Illanes escribió la telenovela *Machos* y Juan Pablo González dirige *Vértigo* y *Mucho Lucho*, que se cuentan entre los estelares más exitosos de los últimos años. La prensa abre secciones especiales para emprendedores y nuevas figuras, como "Líderes del siglo XXI" de *La Segunda* y "Jóvenes en acción"² de *El Mercurio*.

En el nuevo cine chileno, impulsado casi enteramente por realizadores que rondan los 40 años, se compite por recursos para financiar cada proyecto; luego, en el duro mercado internacional, en cuanto festival congrega a los grandes realizadores del mundo, y finalmente por las audiencias, que se han congregado en cantidades industriales. Un millón de personas vio *Sexo con amor*, de Boris Quercia, y similar número *El Chacotero sentimental*, de Cristián Galaz. Para qué hablar de *Machuca*, de Andrés Wood. Estos creadores de última generación no sólo no le temen a la competencia, sino que al igual que Ríos, Massú y González, se

van a competir a las grandes ligas internacionales. Y es tal la naturalidad con que lo hacen que ya ni saludos mandan a los amigos del barrio.

Chile solidario S.A.

Las instituciones de beneficencia hablan de solidaridad y comunitarismo. Es natural que lo hagan. Pero ellas también han entrado de lleno al territorio de la competencia, aprendiendo a ser muy efectivas en la recaudación de fondos. Hoy existen casi tres mil organizaciones dedicadas a la solidaridad para un mercado no tan grande de “solidarios”. Un estudio elaborado por BBDO, en agosto de 2003, dice que sólo el 15% de los santiaguinos mayores de edad es socio de una institución de caridad. Un 45% de los encuestados expresó que donaba “por amor al prójimo”, aunque se apuntaron otras razones en orden decreciente: “aliviar el dolor ajeno”, “generosidad”, “en retribución por la suerte que se ha tenido” y “por tranquilidad de conciencia”.

El caso más exitoso en este rubro es el Hogar de Cristo. El discurso solidario no ha impedido a sus líderes forjar una institución ágil y ferozmente competitiva, con una gerencia de marketing como cualquier empresa de venta de productos masivos. Tiene 604 mil socios inscritos, cinco mil voluntarios, dos mil 500 funcionarios y recauda anualmente más o menos el doble de lo conseguido por la última Teletón, es decir, \$26 mil millones. La mitad de este dinero llega a través del aporte directo de socios, el 20% por ayudas —legados u donaciones, la Cena Pan y Vino o el ajuste de vueltos de supermercados, entre otros—, el 15% se recupera en servicios otorgados al Servicio Nacional de Menores (Sename), Fonasa o Conace y el 3% se materializa en aportes municipales. El 12% restante son negocios propios o servicios que

la institución presta. Entre ellos, una funeraria, Los Parques S.A. (inmobiliaria dueña de los tres cementerios Parque del Recuerdo: Américo Vespucio, Cordillera y Padre Hurtado), la empresa Previsora S.A. (venta a futuro de servicios funerarios), además de un cinerario, más el 20% de las acciones de Radio Chilena.

Coaniquem es otro caso exitoso. Tanto, que su programa de alianzas con empresas benefactoras es material de estudio en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard. Esta organización surgió hace 25 años en la comuna de Pudahuel y actualmente tiene oficinas en Washington, desde donde compete abiertamente con sus pares norteamericanas. Desde la capital de Estados Unidos opera un programa que cubre 10 ciudades, con el cual recolectan fondos a través de la filial Coaniquem BCF (*Burned Children Foundation*). Entre las empresas aliadas en su estrategia de internacionalización se encuentran ExxonMovil, TurBus, Cristalerías Chile y Rotary International.

Y, por supuesto, está la Teletón, que a través de un sofisticado modelo de negocios —que involucra a las más grandes empresas del país—, recaudó el año 2004 más de \$13 mil millones para financiar centros de atención de niños lisiados a lo largo de todo Chile. Esta institución fue quizás la primera empresa solidaria que para sobrevivir intuyó que la beneficencia debía ser un negocio para alguien. Demás está decir que no es la caridad lo que mueve a las empresas a participar cada año en esta iniciativa.

El nuevo consumidor

Para que la competencia beneficie a todos, en el área política, económica o social, sus actores deben jugar en una cancha en que nadie sea dueño de la pelota. Una limitante de la competencia pueden ser las asimetrías de información entre contendores, por-

que la vuelven esencialmente injusta. En Chile, la buena nueva es que el poder poco a poco empieza a transferirse desde las empresas, los políticos y la clase dirigente hacia los ciudadanos, ya sea en su condición de votantes o de consumidores.

Partamos por estos últimos. Un estudio del Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) muestra que los reclamos aumentaron de 2.505 en 1990 a 36.593 en 2004. En la Superintendencia de Isapres, las consultas, reclamos y controversias tramitadas crecieron de 1.318 a 55.919 entre los años 1991 y 2001. En igual sentido, las cifras de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel) muestran que entre 2002 y 2004 el número de reclamos registrados por el organismo se incrementó de 8.836 a 43.130 y que de cien clientes de compañías de telefonía móvil, 30 se cambiaban de empresa en menos de un año.

Hay un aumento en la conciencia crítica y en una actitud más activa por parte de los consumidores, quienes empiezan a transformar Internet en una gran aliada. Según la Subtel, en abril del año 2003 ya había 563.366 hogares conectados a la red. Pero no siempre las empresas dimensionan el impacto de las denuncias a través de este poderoso medio. El año 2001, uno de los sitios de reclamos más populares era www.meenoje.com³. Pero entre las 10 empresas con mayor número de reclamos en este “muro de los lamentos digital”, el porcentaje de quejas con respuesta no superaba el 5%.

Los consumidores la llevan, cada día más. En marzo de 2006 se declaró admisible la demanda colectiva que presentó una asociación de consumidores contra una empresa operadora de televisión por cable, debido a un cobro mensual que ésta realizó durante años a sus abonados por un servicio que no habían contratado. Se trataba de una especie de seguro por servicio técnico. En Chile una acción de este tipo habría sido imposible antes de la modificación legal a la Ley de Consumidores, aprobada en 2004, ya que

no existían los juicios colectivos que hacen viable que un gran número de consumidores perjudicados por un mismo proveedor se coordine para hacer valer sus derechos. Aun cuando pagar \$450 mensuales adicionales por un servicio no solicitado no deja en la ruina a ningún abonado a la televisión por cable, este cobro aplicado a 500 mil clientes durante cinco años reporta a la empresa que ideó la triquiñuela un ingreso adicional de más de \$13 mil millones, cifra similar a la que recaudó la última Teletón.

Durante décadas las llamadas de larga distancia fueron un bien de lujo al que vastos sectores de la población no tenían acceso. No faltaban los chilenos que anotaban primero todas las cosas que tenían que decir antes de ir a la casa de un vecino a realizar una llamada telefónica que, en ocasiones, incluso se anunciaba con un telegrama para coordinar con los familiares que vivían lejos. La condición de lujo del servicio de larga distancia cambió radicalmente con la introducción del multicarrier, en agosto de 1994. De un día para otro fue posible elegir entre varias empresas para hacer llamadas de larga distancia. Tal como se discute en el Capítulo Tres de este libro, que los consumidores finalmente pudieran elegir entre distintos proveedores de llamadas de larga distancia, llevó a una caída dramática de los precios y a un aumento no menos impactante del volumen de llamadas, permitiendo que muchos chilenos, por primera vez, mantuvieran contacto telefónico regular con familiares en lugares remotos del país.

El nuevo ciudadano

Los chilenos no son sólo consumidores. También son votantes y ciudadanos y en este dominio también se comportan cada día de modo más exigente. En el Chile de antaño se nacía conservador, democratacristiano, radical o socialista. Las cosas ya no son así. De

partida, la filiación a los partidos políticos registrada en el Servicio Electoral (Servel) está prácticamente congelada. El número de personas que se define como independiente y que ni siquiera simpatiza con alguna colectividad política aumentó en los últimos 15 años hasta alcanzar el 40%, según el Centro de Estudios Públicos (CEP). La gente se siente cada vez más libre para revisar sus opciones políticas e inclinarse de un lado a otro. La volatilidad del voto y de las adhesiones políticas es cada día más evidente. A mediados de 2004, pocos dudaban que el próximo Presidente de Chile sería Joaquín Lavín. Poco más de un año después las cosas cambiaron a tal punto que el candidato de la UDI ni siquiera pasó a la segunda vuelta.

Los ciudadanos, con información en mano y algo de tecnología, se alzan para hacer valer sus derechos. Así surgen nuevas agrupaciones. Pero éstas son muy distintas a las de las décadas de los 60 ó 70. Algunas de las organizaciones sociales más importantes del Chile de ayer —los sindicatos son un buen ejemplo— pierden fuerza y afiliados. Datos de la Dirección del Trabajo muestran que el porcentaje de la fuerza laboral afiliada a un sindicato cayó del 14,5% al 10,3% entre 1991 y 2002⁴. Un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 1999 muestra que el 66,5% de la población no está afiliada a ningún tipo de organización. Una investigación publicada por Estudios Públicos mostró que la participación en colectivos que promueven las conductas comunitarias se encuentra muy por debajo de los estándares norteamericanos. Otra investigación, realizada el año 2003 por FLACSO, MORI y CERC, muestra que sólo el 38% de la población tenía algún vínculo con grupos de ayuda a personas necesitadas. Las razones para no involucrarse fueron develadas por un estudio de Adimark y Participa el año 2003. La falta de interés y de tiempo fueron las respuestas más frecuentemente manifestadas por la gente para no involucrarse, mientras

que la posibilidad de mejorar una situación obtuvo la mayor preferencia como factor de participación.

Ello podría sugerir que los chilenos ya no se organizan con fines políticos o sociales. Pero no es así. Lo que ocurre en realidad es que empiezan a surgir nuevas formas de asociatividad, que atañen a minorías que se convocan y se organizan en torno a intereses más específicos. En términos del estudio de Adimark y Participa, se trata de personas que se aglutinan para "mejorar" una determinada situación. Por ejemplo, Obesos Mórbidos, que presiona para que el sobrepeso sea incluido dentro del plan AUGE; Furiosos Ciclistas, que demanda más ciclovías en la ciudad; consumidores habitacionales varios que aspiran a una mejor legislación para las llamadas compras en verde; o pobladores que se unen para exigir que cesen los malos olores provenientes de una planta de tratamientos. Otros reclaman por tener que pagar peaje en la carretera central, única vía de acceso externo a sus hogares. Organizaciones como la de Consumidores y Usuarios (Odecus) han sido duros críticos de compañías como Telefónica en el proceso de fijación tarifaria. Incluso los usuarios de Internet comienzan a coordinarse para promover mejoras en las políticas de seguridad y la confidencialidad de las bases de datos y para demandar tarifas de conexión más bajas.

Estos grupos manejan cada vez con mejor puntería las técnicas de la comunicación estratégica y saben cómo llamar la atención de la prensa en favor de sus causas. En su mayoría, tienen sitios web a través de los cuales transmiten sus mensajes y se comunican. Nada ilustra mejor la potencia de esta herramienta que el uso que le dio, en la última elección municipal, la coalición política Juntos Podemos, que reúne a adherentes de los partidos Humanista y Comunista, más otras organizaciones ubicadas a la izquierda de la Concertación. Juntos Podemos obtuvo el 10% de la votación popular en la elección de concejales el año 2004. Un



reportaje de la revista *El Sábado*, del diario *El Mercurio*, publicado el 25 de diciembre de 2004, decía: “Están al tanto de lo que sucede con movimientos similares en el extranjero, se comunican y organizan por *chat*, todos tienen celular, no hay quien no se maneje en el mundo de las ‘triple w’. Los humanistas declaran que sus nuevos militantes tienen que saber computación”.

La asociatividad sigue siendo un arma para competir en el mercado de las ideas, las mejores políticas públicas y la solución de problemas que afectan a las minorías. Pero los conflictos en torno a los cuales la gente se organiza y los métodos para competir han cambiado sustantivamente.

Hora de nivelar la cancha

Chile se ha convertido en un país competitivo. De hecho, casi nadie discute, por lo menos en público, que la competencia es sana. Pero ésta funciona cuando el campo de juego, como diría un comentarista deportivo, es parejo para todos los contendores. Y vaya que las condiciones iniciales importan... Massú y González fueron privilegiados, como también lo fue Marcelo “Chino” Ríos en su momento, porque sus familias pudieron financiar la primera y onerosa etapa de la carrera tenística, hasta que sus éxitos comenzaron a generar las exorbitantes rentas reservadas a los deportistas de alta competencia.

Pero hoy, en Chile, no todos los talentosos tienen la oportunidad de llegar arriba. De hecho, no todos los que se lo merecen por su esfuerzo y tesón logran surgir. Poco después del gran triunfo de González y Massú en los Juegos Olímpicos supimos por la prensa de la historia de otro tenista joven, Carlos “Charlie” González, que según los entendidos mostraba tanto o más talento que ellos. “Que a nadie se le borre de la cabeza este nombre”,

sentenció Hans Gildemeister en una columna en *El Mercurio* en julio de 1994, en la cual se preguntaba quiénes podrían venir después de Marcelo Ríos. Dos años antes, Carlos González había sido el campeón nacional en la categoría para menores de 12 años, seguido de Fernando González y Nicolás Massú. Al "Charlie", como le decían, le sobraba talento, pero lo que no tenía era una familia o un club que le costeara las raquetas y los viajes, y que le diera la tranquilidad económica para dedicarse a entrenar. Así, mientras unos jóvenes chilenos alcanzaron la medalla olímpica, otro tuvo que resignarse a dejar la actividad.

¿Cuántos jóvenes talentosos en el deporte, en las artes, en las letras y en las ciencias quedan en el camino, simplemente porque carecen del dinero para transitar por el pedregoso derrotero de la formación o el entrenamiento?

Por ejemplo, ¿qué tanta competencia hay en las empresas a la hora de contratar trabajadores? Un estudio de la empresa Seminarium mostró que el 82% de los líderes del mundo corporativo provenía de "colegios pagados", establecimientos que atienden a menos del 9% de la población escolar chilena. Según una investigación realizada por Javier Núñez, de la Universidad de Chile, un egresado de dicha casa de estudios que se cuenta entre el 10% con mejores notas, pero que proviene de una comuna de bajos ingresos y un colegio municipalizado, recibe un ingreso entre un 30% y un 35% menor que aquel de un egresado del 10% con peores notas, pero que fue a un colegio privado y proviene de una comuna rica.

Es cosa de leer los avisos con ofertas de trabajo que se publican regularmente en la prensa nacional, para constatar cómo éstas discriminan sobre la base del estado civil, edad, apariencia y origen socioeconómico de los candidatos. "Secretaria soltera, excelente presencia, jornada de 10 a 20 horas, sueldo \$150.000", dice uno de ellos. "Vendedora, movilización propia, excelente

nivel social, entre 25 y 45 años”, pide otro. “Secretaria ejecutiva, indispensable buena presencia, soltera, titulada en instituto”, acota un tercero⁵. Avisos como éstos son ilegales en la mayoría de los países desarrollados.

Otro ejemplo, esta vez en la música. Desde siempre las mujeres brillaron por su ausencia en las principales orquestas sinfónicas del mundo. No sólo eso, en el caso de instrumentos de viento, como la tuba y el trombón, además de ser hombres, los intérpretes debían ser fortachones porque el instrumento así lo requería.

Los directores de las orquestas elegían a sus músicos, típicamente luego de una breve audición informal. No otorgaban credibilidad a los reclamos que señalaban que el proceso de selección favorecía a los músicos —principalmente hombres— que habían estudiado con un selecto grupo de profesores. ¡Quién mejor que el director para elegir a los músicos de la orquesta! Hasta que éstos se organizaron y exigieron un proceso de selección más justo. Fue así como en la mayoría de las orquestas de los Estados Unidos se introdujeron las “audiciones ciegas” durante las décadas de los 70 y 80. Los directores, junto con los restantes miembros del comité de selección, comenzaron a escuchar a los candidatos separados por una cortina, sin conocer su identidad. Además, las vacantes en las orquestas se publicitaron ampliamente por la prensa especializada, de modo que el número de postulantes a cada vacante aumentó considerablemente⁶. Ya no era necesario estar “dateado” para saber dónde había un cupo.

Y fue así como las mujeres comenzaron a poblar las orquestas sinfónicas. No sólo tocando instrumentos “femeninos”, como el violín y el oboe, también a cargo de instrumentos de viento considerados parcela exclusiva de los hombres. Abundan las historias de directores famosos que quedaron con la boca abierta al ver que el músico que los había fascinado en la “audición ciega” para el trombón era una mujer de apariencia frágil y no un hombre fornido⁷.

Con la selección de los músicos basada exclusivamente en sus dotes interpretativas, los contactos dejaron de ser importantes y se puso fin a los prejuicios más variados sobre quién debe tocar qué instrumento. Finalmente, fueron seleccionados los mejores.

Como veremos en detalle en el Capítulo Cinco, la búsqueda de savia nueva tampoco ha sido nuestra especialidad. Por el contrario —y como en la mejor escuela de monopolios—, la vocación de la clase dirigente es permanecer a expensas de bloquear el surgimiento de otros elencos y visiones. Basta mirar las dirigencias de los partidos políticos que reproducen los apellidos aún más profusamente que los estudios de abogados. Y las cúpulas empresariales que rara vez incorporan a alguien menor de 50 años en sus mesas directivas. En estas canchas está claro que las reglas no son iguales para todos.

Afortunadamente, la competencia es tan poderosa que a veces incluso logra vencer las condiciones más adversas. Y de eso algo sabemos los chilenos. La dictadura fue derrotada precisamente en una competencia. El plebiscito de 1988 tuvo lugar con Pinochet aún en el poder. Los sectores que se oponían al régimen militar y que propiciaban la opción del "No" carecían de los recursos estatales para financiar una campaña costosa, no controlaban los medios de comunicación y tenían al frente a un electorado temeroso tras 17 años de represión y abusos de poder. Con todo, cuando se compite, se compite, y en esa ocasión —aunque no siempre ocurre— ganó el mejor. Pinochet fue inobjetablemente derrotado. Como tituló el diario *Fortín Mapocho* al día siguiente del referendun "Corrió solo y llegó segundo".

Años antes, la Prueba de Aptitud Académica (PAA), actual Prueba de Selección Universitaria (PSU), surgió precisamente como una reacción al "amiguismo". Actualmente, a las doce de la noche de un día en diciembre se publican los resultados por Internet y las niñas que veranean en Zapallar disputan un cupo en

las universidades llamadas “tradicionales” junto con los jóvenes de La Pintana, de Loncoche y de cualquier otra comuna pobre a lo largo de todo Chile. Es cierto que las condiciones iniciales no son parejas para todos. Pero al menos existe un rito nacional y aceptado que hace posible la competencia para entrar a la universidad. No siempre fue así.

No nos moverán

Cuando en marzo de 2006 algunos dirigentes de la Unión Demócrata Independiente (UDI) alzaron la voz pidiendo que las bases participaran en la elección de la nueva directiva, sus máximas autoridades se encargaron de acallarlas. A los pocos días, la Democracia Cristiana se enfrascaba en una polémica sobre quiénes debían elegir la nueva directiva del partido, si los militantes o los consejeros nacionales. Tal como se describe en el Capítulo Dos, los restantes partidos tampoco son ejemplos de competencia y transparencia cuando se trata de elegir a sus directivas o nominar candidatos. La cancha en la política partidaria no sólo es dispareja. Además, las reglas son poco claras y muchas veces cambian de acuerdo a lo que le conviene a la dirigencia de turno.

También hay ejemplos en el resto del mundo, como el de Gastón Needleman, un joven ajedrecista mendocino de 15 años que se convirtió en la estrella del campeonato continental de América en este deporte, realizado a comienzos de agosto de 2005. Al derrotar a jugadores más experimentados y mejor ubicados en los rankings mundiales —todos mucho mayores que él—, Needleman se ganó el corazón y la admiración del mundo ajedrecístico.

Los siete mejores jugadores del torneo clasificaban para el campeonato mundial de la FIDE, la asociación internacional de ajedrez que cumple un rol similar al de la FIFA en el fútbol. El

cubano Lázaro Bruzón obtuvo el primer lugar. Otros siete jugadores, incluido el joven Needleman, empataron en el segundo lugar. Estos siete jugadores, entre ellos el ex subcampeón mundial Gata Kamsky, debieron jugar una nueva ronda de partidas rápidas para determinar quién quedaría fuera del mundial. Lo sucedido en este minicampeonato de desempate fue escandaloso. Los rivales del mendocino lo eligieron como pieza favorita: los grandes maestros jugaron a matar contra la joven revelación del torneo, mientras que, cuando se enfrentaron entre ellos, la mayoría de las veces acordaron tablas (empate), casi sin jugar. "Todos contra Needleman", fue la consigna. De esta manera, la revelación del torneo terminó último en el torneo de desempate y sus seis experimentados rivales clasificaron para el mundial.

El *affaire* Needleman demuestra de qué manera los que llevan años en la cancha de juego pueden hacer la vida imposible a quienes quieren entrar a competirles. Las ganas de pelear del joven mendocino y su innegable talento no fueron suficientes para clasificar al mundial de ajedrez jugando en los tableros. El escándalo llevó a la FIDE a tomar cartas en el asunto, extendiendo una "invitación especial" al joven talento argentino para participar en el máximo torneo.

Los conflictos de interés

Aunque la evidencia sugiere que cada día hay más competencia en Chile, no estamos describiendo el paraíso. Las asimetrías de información y de poder entre los ciudadanos y las entidades públicas y la empresa privada son todavía gigantescas. Estas últimas son adversas a la transparencia, como también lo son el Parlamento y gran parte de las instituciones del Estado. La relación entre la actividad pública y la privada no es un asunto resuelto en Chile.

El problema no es despreciable, especialmente en un país que concentra el poder en tan pocas manos. Por razones que la opinión pública desconoce, el proyecto de ley que pretende regular el *lobby* —actividad que consiste en poner al servicio de las empresas y sus intereses los contactos que se tienen en el sector público— está congelado. Un debate más a fondo acerca de lo que es ética y lo que es legalmente aceptable en este complejo campo se elude sistemáticamente. En la actualidad, no hay nada que impida a un *lobbista* asesorar *ad honorem* o remuneradamente a un Ministerio durante la mañana y a una empresa regulada por esa misma cartera, durante la tarde.

Para mitigar la tendencia instintiva de los privados a influir sobre las políticas públicas, no basta con aprobar la ley que transparenta el *lobby*. Además, conviene promover medidas que contribuyan a que dicha actividad sea más competitiva⁸. Por ejemplo, se puede facilitar la participación de defensores de grupos dispersos que son afectados por legislaciones determinadas, como los consumidores y las agrupaciones de pequeños empresarios. De esta manera pueden contrapesar a los *lobbistas* que defienden los intereses de los más poderosos, nivelando la cancha. Facilitar la competencia y mejorar la transparencia es bueno en los mercados más diversos, incluyendo la industria del *lobby*.

Un mundo más incierto

Una sociedad competitiva es una más enérgica, cambiante, innovadora y con mayor movilidad social. Pero es también una sociedad más incierta y más precaria. Las principales preocupaciones de la ciudadanía, según la encuesta del Centro de Estudios Públicos de noviembre de 2005, son la delincuencia (52%), el desempleo (40%) y la salud (37%). Hoy, casi un tercio de los empleos son por

cuenta propia o independientes, con todos los riesgos que ello involucra. En promedio, los contratos formales de quienes ingresan a trabajar duran tan sólo tres meses. Por ello, los períodos en que una familia cae por debajo de la línea de pobreza van asociados frecuentemente a tiempos de cesantía del jefe de hogar.

En Chile es obligatorio que todo automovilista tome un seguro por daño contra terceros. Tenemos buenas pólizas para autos. Pero los seguros para hacerse cargo de las incertidumbres del mundo actual son precarios. El riesgo de morirse viejo y pobre sigue presente en Chile, a pesar de la dramática reducción de la pobreza durante las últimas décadas. Alrededor de la mitad de los cotizantes de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) terminará su período productivo con jubilaciones inferiores a la pensión mínima, porque no cotizan con la regularidad requerida para acceder a dicho seguro estatal⁹.

Para acceder a todas las ventajas que trae consigo una sociedad que no le teme a competir, debemos dar un salto cualitativo en asegurar la calidad de vida para las personas. Por eso es necesario mejorar el seguro de cesantía, de modo que sea más generoso, especialmente en épocas de crisis. También es necesario reformar al sistema de pensiones para que todos los trabajadores accedan a una pensión mínima.

Las reglas del juego

Tanto en el caso del tenista "Charlie" González como en el del joven ajedrecista Gastón Needleman, la competencia no funcionó bien. Mientras que el chileno no tuvo las herramientas para iniciarse en las lides del tenis profesional, el argentino se enfrentó a jugadores que se habían puesto de acuerdo para perjudicarlo. En ambos casos, la competencia habría sido posible con una intervención externa.

En el caso de González, el Estado pudo haberle financiado raquetas, entrenador y pasajes para viajar a los primeros campeonatos. A "Charlie" González no le fue bien en el tenis porque venía de una familia que no tenía los recursos para apoyarlo en los inicios de su carrera. Este caso plantea un gran desafío: emparejar la cancha desde el comienzo, mucho antes de que los jugadores compitan en serio. En Chile sabemos lo que el Estado debe hacer para proveer de herramientas adecuadas a todos los que quieren competir: mejorar la educación y mejorar la distribución del ingreso. Es más, crecientemente el Estado ha logrado canalizar el gasto social para reducir las desigualdades de origen y facilitar mayor competencia. Aunque la desigualdad en Chile es enorme, ésta disminuye sustancialmente después de que se contabiliza lo que gasta el Estado. Gastar mejor dicho dinero, qué duda cabe, contribuye a una sociedad más justa, con una cancha más pareja.

En el caso de Needleman hubiese bastado con modificar las reglas del campeonato de desempate para evitar que los jugadores más experimentados se coludieran para perjudicar al advenedizo. El problema del trasandino no fue su origen socioeconómico, el problema fue que le hicieron trampa. En lugar de jugar todos contra todos, el campeonato de desempate pudo haber estipulado partidos en que los ganadores fuesen clasificando uno a uno, para que el último perdedor fuese quien quedara sin cupo al mundial¹⁰. Esa pequeña diferencia hubiese bastado para que el joven mendocino pudiera competir en igualdad de condiciones.

El Estado tiene mucho que decir sobre las reglas del juego en los mercados más diversos. Si está ausente permite que quienes ya están en la cancha le pongan todo tipo de trabas a quienes quieren entrar a competirles. Un Estado preocupado de que haya competencia, en cambio, puede modificar las reglas del juego de modo de facilitar el ingreso de nuevos actores. Desde los bancos hasta las AFP, pasando por la banda ancha y los deportes, una

regulación inteligente contribuye a aplanar la cancha y beneficia a (casi) todos.

Para que gane el más mejor

En este libro nos concentramos en situaciones como la que afectó al joven prodigio del ajedrez argentino y como las audiciones para seleccionar a los músicos de una orquesta. Son situaciones donde los jugadores llegan a la cancha con más desigualdades de las que quisiéramos. Nuestro objetivo es que no enfrenten impedimentos adicionales, impuestos por sus rivales o por prácticas de larga data. Las barreras extras que restringen la competencia y discriminan en contra de los más débiles, los recién llegados y aquellos con menos capacidad para organizarse, deben ser eliminadas para facilitar más y mejor competencia.

No es cierto que la competencia sea ajena a la idiosincrasia nacional. Los chilenos no le tememos a competir cuando las reglas son claras y la cancha es pareja. Lo que nos molesta es cuando hay discriminaciones, cuando los mismos de siempre ponen las reglas y deciden quién gana. No nos gusta cuando falta información para saber qué bienes y servicios estamos comprando o qué intereses defienden realmente los parlamentarios que elegimos.

Más y mejor competencia en todos los mercados es uno de los desafíos importantes para los años que vienen. Con consumidores mejor informados y organizados, y una legislación antimonopolios a la altura de los tiempos. Por eso dedicamos un capítulo de este libro a la política antimonopolios y otro a las políticas de consumidores.

Tres temas clave para alcanzar el desarrollo en la década que viene son mejorar la calidad de la educación, crear más y mejores empleos, y seguir profundizando la inserción internacional de Chile. Es difícil estar en desacuerdo con la afirmación anterior.

Lo que es menos obvio, es que la competencia es clave en cada uno de estos desafíos. Por eso dedicamos dos capítulos al mérito y a la competencia —tanto en el mundo laboral como en la educación— y un tercero a la competencia de Chile con el resto del mundo.

Las instituciones chilenas son un lujo para el nivel de desarrollo actual del país, pero deben ser perfeccionadas si queremos salir del subdesarrollo y jugar en las ligas mayores. Las reglas de nuestro sistema político no funcionan bien, tanto las que usamos para elegir a nuestros representantes, como aquellas con las que se rigen los partidos internamente. En ambos casos, falta transparencia y competencia. Los dos capítulos que siguen abordan la falta de competencia entre y al interior de los partidos políticos, respectivamente.

Los éxitos del cine chileno de años recientes, los nuevos ídolos de la televisión y las instituciones de beneficencia aparecieron en entornos altamente competitivos y dinámicos. Para qué hablar de la hazaña tenística en las Olimpiadas de Atenas. Mientras más pareja sea la cancha es mejor, qué duda cabe, pero algunos de los triunfos más emblemáticos se obtuvieron en canchas llenas de obstáculos.

Este libro describe cómo estamos en cuanto a mérito y competencia en las áreas más diversas. ¿Qué sucede en el mundo de la política? ¿Cómo estamos en educación y en el mercado laboral? ¿Qué tal nos va cuando enfrentamos al resto del mundo? ¿Qué tanto compiten nuestras empresas? ¿Qué podemos hacer, en cada uno de estos ámbitos, para nivelar la cancha y que gane *el más mejor*? Porque cuando la cancha es pareja y nuestro desempeño depende sólo de nuestro esfuerzo ganan (casi) todos.

Notas

¹ Lo que no significa, por supuesto, que todos los sectores económicos estén suficientemente expuestos a la competencia, tema que se discute en detalle en el Capítulo Tres.

² Véase Halpern, Pablo, “Las dos caras del nuevo Chile”, *Capital*, agosto, 2003.

³ Véase Halpern, Pablo, “Nuevos Ciudadanos, Nuevos Electores”, *Expansiva*, mayo, 2001.

⁴ Llama la atención que, en mayo de 2006, la página web de la Dirección del Trabajo no incluye estadísticas de sindicalización posteriores a 2002.

⁵ Véase Poniachik, Karen, “En busca de una agenda Pro igualdad”, *En Foco* N° 47, *Expansiva*, 2005.

⁶ Véase Goldin, Claudia y Rouse, Cecilia, “Orchestrating Impartiality: The Impact of Blind Auditions on Female Musicians”, *American Economic Review*, septiembre, 2000.

⁷ Véase Osborne, William: “You Sound like a Ladies Orchestra”, www.osborne-conant.org/ladies.htm

⁸ Véase Engel, Eduardo y Kaufmann, Daniel: “Lobby e influencia indebida”, Anuario *Qué Pasa*, 2004.

⁹ Véase Berstein, Solange; Larraín, Guillermo y Pino, Francisco, “Chilean Pension Reform: Coverage Facts and Policy Alternatives”, Superintendencia de AFP, mayo, 2006.

¹⁰ Por ejemplo, se sortean tres parejas de contendores, los cuales juegan partidas rápidas hasta que uno de ellos pierde. Dos de los tres perdedores se enfrentan a continuación. El que pierde se enfrenta con el tercer perdedor para determinar quién queda fuera. En este esquema no hay cabida para empates “a lo amigo”.

