Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

13

TEMA CENTRAL

vacaciones, algo más que viento, sol y playa

REPORTAJE

La Pintana no es como la pintan

ENTREVISTA:

Enrique Rojas

Enero, 1995, Nº13

editorial

Desafío
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

COMITE EDITORIAL
Pedro Arellano M.
Cristián Coo O.
Alberto Chacón O.
Cristián del Campo C.
Juan Manuel Gutiérrez
Rosario Guzmán E.
Angela Ossa M.
Eduardo Rosselot P.
Raúl Troncoso K.
José Zabala D.

DIRECTOR
Pedro Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION
Mariella Rossi W.

DISEÑO
Miguel Soria P.

FOTOGRAFIAS
Jaime Edo. González
Marcelo Santa María

PREIMPRESION
Escaneográfica

IMPRESION
Editorial Antártica S.A.

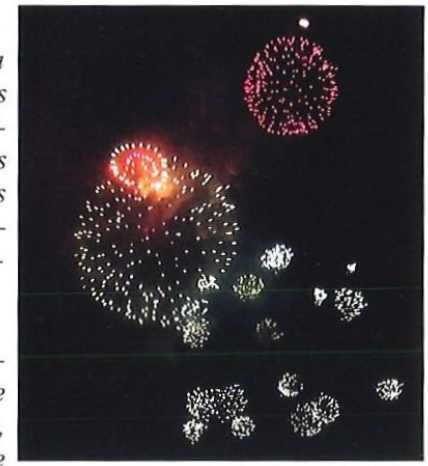
DIRECCION EDITORIAL
Merced 156 5º Piso
Santiago - Chile
F: 6328703 - 6328903
Fax: 6399986

NUMERO 13
Enero 1995
Circulación
Restringida

Con champaña, fuegos artificiales y diversas celebraciones damos inicio a un nuevo año calendario. "¡Feliz año nuevo!"... "Que se cumplan todos tus deseos"... "Que este año sea mejor que el que termina", etcétera.

Esa noche de fiesta nos dormimos abrigando la secreta esperanza de que este año que se inicia todo será posible. Los proyectos postergados y los sueños truncos podrán tener una nueva cabida en nuestra vida.

Sin embargo, muy pronto quedan en el pasado el recuerdo de los abrazos, los deseos y las estrellas que anunciaban lo nuevo y sin darnos cuenta comenzamos lentamente a caer en la rutina. La inercia y el peso de las dificultades amenazan con apoderarse de nosotros y desmoronar la esperanza y la ilusión.



Parece tan brusco este cambio del día a la noche y de la noche al día, como lo son tantas veces disonante nuestros deseos de nuestros actos. No bastan las intenciones y los buenos augurios; es necesario trabajar para situar junto a los sueños los pasos concretos para avanzar hacia ellos. Muchas veces esperamos que el "destino", "el tiempo", "las circunstancias" se hagan cargo de hacer cumplir aquellos más íntimos anhelos.

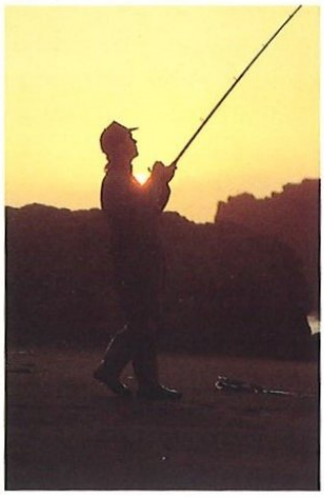
Por eso hemos querido en este número de DESAFIO, hacer una reflexión sobre las vacaciones, mirándolas desde otro ángulo y descubriendo en ellas el tiempo propicio para, junto con descansar, reflexionar lo vivido y enfocar lo que viene. Pensamos que este tiempo -aunque sea escaso- puede ser de gran utilidad para la vida personal, familiar y social, si más allá "del viento, el sol y la playa" se puede tener la oportunidad de preguntarse: ¿cuánto conduzco mi vida?, ¿cómo puedo ser más protagonista de mis actos? Y en el año que termina, ¿qué me faltó para ello?, ¿qué apoyos extrañé?, ¿qué debilidades experimenté?, ¿dónde me falló la fuerza?

Nunca debemos cansarnos de volver a tomar distancia, aprender del camino recorrido, poner la mirada en lo que viene por delante y preparar la indumentaria para esta nueva caminata. Por ello, al comenzar este nuevo camino es bueno también evaluar: ¿adónde voy?, ¿cuáles son mis esperanzas para cada una de mis áreas y para mi vida entera?, ¿qué necesito llevar conmigo?, ¿qué necesito reforzar al iniciar el viaje?, ¿quiénes creo que serán mis compañeros?; en fin, preguntas que no obligan una respuesta correcta, sino que simplemente ayudan a ser más dueño de mi vida.

Por último, para esta mirada de futuro, una sola recomendación aprendida de un amigo que era un gran estratega: "Al momento de emprender tu viaje, define muy bien los medios, los espacios, el tiempo y la fuerza que éste te demandará. El éxito o el fracaso, como la satisfacción o la frustración por el camino recorrido, dependerán en gran medida de la rigurosidad al ejecutar tu plan de viaje, de la fidelidad a seguir su curso y de la docilidad para modificar el camino, si el corazón así te lo señala".

Felices vacaciones y un gran año,

Pedro A. Arellano Marín
Director



vacaciones, algo más que viento, sol y playa

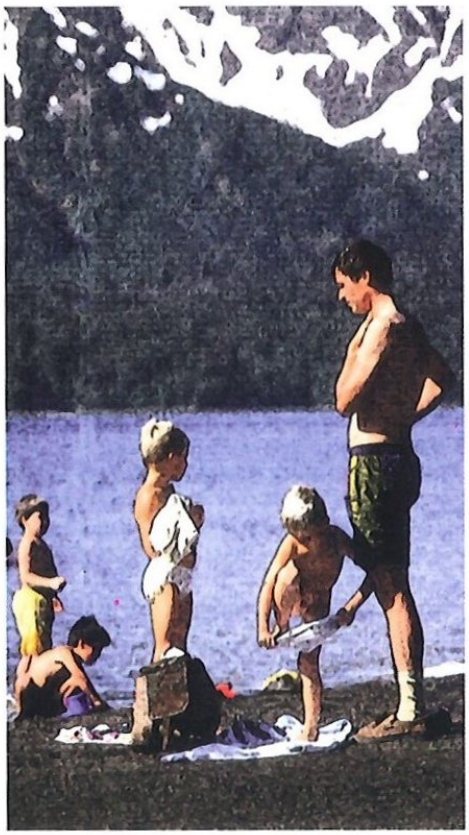
¡BIENVENIDAS VACACIONES...! TANTO LAS ESPERAMOS, TANTO LAS PROGRAMAMOS, PERO, ¿QUÉ TANTO LAS APROVECHAMOS? DESAFIO QUISO MIRAR LAS VACACIONES DESDE OTRA OPTICA, PARA ELLO REUNIMOS UN GRUPO DE EJECUTIVOS Y EMPRESARIOS QUE APORTARON SUS EXPERIENCIAS PARA ESTA REFLEXION.

Las vacaciones, según lo define la Real Academia de la Lengua, son un tiempo de descanso temporal de una actividad habitual, principalmente de un trabajo remunerado. Este descanso en nuestra cultura implica no sólo dejar de trabajar, sino que cambiar de rutina, trasladarse a otro lugar e intentar hacer una serie de cosas que postergamos durante el año.

Y es que nos pasamos gran parte del tiempo corriendo, resolviendo las cosas urgentes y postergando las importantes. Por eso esperamos que las vacaciones puedan ser ese pequeño espacio de tiempo, sólo el 8,33% de año, en que libremente podemos optar por nuestras prioridades.

Jorge Anwandter, presidente de Metalgas, explica: "Uno lucha todo el tiempo contra las obligaciones, compromisos y responsabilidades, entonces las vacaciones se convierten en ese escaso tiempo donde uno es realmente libre; en este juego de libertad se traslucen las prioridades y uno da importancia a lo que realmente es importante: la pareja, el encuentro con los hijos, con la naturaleza, con Dios, con el intelecto, en fin".

Muchas veces queremos que este tiempo sea un paréntesis y por ello también le asignamos ciertas propiedades mágicas. Queremos transformarnos en personas distintas, cambiar de hábitos, llevar una vida sana, hacer deportes, regalonear con los niños, mejorar la relación de pareja, etcétera. La pregunta que surge es: ¿no será mucho pedir y mucho esperar de un pequeño alto en el camino?...



DEMASIADAS EXPECTATIVAS

Y es que a mayores expectativas, pueden ser también mayores las frustraciones, porque es claro que toda realidad destruye el sueño y tal vez siempre sea más entretenida la partida que la llegada.

Francisco Vergara, gerente de Inmatra, cuenta su experiencia: "A mí las vacaciones me fascinan, pero debo reconocer que me acarrean mucha frustración. Parto lleno de libros, panorama y programas acerca de lo que voy a hacer con los niños; sueño con fogatas, paseos al bosque... Sin embargo, al tercer día ya empiezo a sentirme raro, porque vengo con una inercia fuerte y no puedo hacer nada de lo que programé".

Es que dentro de esta vorágine de hacer y de ser productivo, el no hacer y el descanso parecen no tener cabida y no porque no lo deseemos, sino porque llevamos un ritmo tal que "bajarnos del carro" es complicado. La fuerza con que uno viene es difícil de parar y además detenerse significa necesariamente cambiar de actitud y comenzar a vivir sin más ocupaciones que nosotros mismos.

Dicen que el viento nunca es favorable para quien no sabe hacia dónde navegar. Las vacaciones tal vez tampoco lo sean cuando no se está dispuesto a volverse a sí mismo, a encontrar el tiempo para pensar, para meditar y para programar. Si se desea aprovechar la fuerza del viento es necesario ajustar las velas y saber a qué puerto se quiere arribar.

Está claro que no podemos cambiar nuestra forma de vida en esos escasos quince días de vacaciones, pero tal vez lo que sí podamos hacer con ellos es revisar nuestra manera de vivir para no volver las próximas vacaciones con los apuros de siempre y para entender que este período puede alivianarnos la carga del año, pero no liberarnos de todas nuestras urgencias.

Patricio Letelier, gerente de MKS, comenta: "Ultimamente he descubierto que uno no puede encontrar todo el descanso en las vacaciones; existe una actitud de vida que uno tiene que tener diariamente y el cuento no está en cuántos días me voy a Estados Unidos, sino cómo vivo mi vida cotidianamente".

Liliana Briceño, de la unidad de capacitación del Banco Edwards, agrega: "Creo que darle un espacio a la reflexión en este período es muy válido; sin embargo, esto debe ser algo más permanente en nuestra vida y no reservarlo sólo para los meses de verano. Si uno está viviendo en paz y en equilibrio, lo que pase fuera no es tan importante: si me voy a Miami bien, pero si estoy en Coltauco también y si me toca quedarme en el patio de mi casa también. Creo que en quince días uno no puede cambiar la vida, es necesario una autodisciplina más permanente en el tiempo".

PLANIFICACION

Tal vez algo que pueda funcionar sea tratar de visualizar qué es lo que deseo hacer de mis vacaciones para mí y para los demás, es decir, en un espacio privado, qué me gustaría hacer para desconectarme de lo que hago habitualmente: ¿escribir?, ¿escuchar música?, ¿meditar?, ¿correr?, etc. Pero pensando en que las vacaciones se pasan habitualmente con la familia, también sería positivo saber qué deseo hacer con los demás: con mi pareja, con mis hijos, con mis amigos. Las respuestas a estas preguntas esbozarán lo que podrían ser mis vacaciones ideales. Luego de acuerdo a eso podré buscar alternativas para que estas cosas sucedan, teniendo claro que también es necesario estar abierto a todo lo que el destino depare.

El caso de Patricio Letelier muestra cómo a veces hay que estar preparado para que en este tiempo sucedan muchas cosas que uno jamás planeó. "La experiencia de las dos últimas vacaciones me han enseñado mucho respecto de la desinstalación, porque uno planifica de determinada manera las vacaciones y le resultan todo lo contrario. Hace dos años decidimos aventurarnos e ir junto a otra pareja al sur en carpa; nos preparamos con mucha anticipación, compramos todos los elementos de camping y partimos felices. Lamentablemente llovió todos los días que estuvimos de vacaciones y llegamos más agotados que cuando nos fuimos. El año pasado cambié de estilo: decidí que quería irme a un lugar alejado donde no conociera a nadie. Arrendé una pequeña cabaña en el sector de Licanray, pero los dos socios con los que trabajo fueron a un lugar muy cercano y no estuve solo ni un día y en ese período tuve una vida social que no había tenido nunca. De hecho fue absolutamente distinto a lo que planificamos y en realidad he aprendido a entender que uno puede planificar, pero en realidad no es uno quien dispone y por lo tanto tiene que estar abierto a lo que ocurra".

A juicio de Liliana Briceño, "es recomendable no caer en la tontera de

planificar excesivamente estos quince días porque son un suspiro. Uno se llena la cabeza de cuentos: ¿dónde voy a ir?, ¿cuánto me cuesta?, ¿con quién voy?, ¿cuánto me demoro?, ¿y si me quedo en pana?, ¿y si llevo el canasto?, ¿ y si no lo llevo?... Una gran cantidad de preocupaciones y funcionalismos que hacen que esto se convierta en una vorágine que obstaculiza toda posibilidad de relajo y descanso. Por eso he aprendido con el tiempo a planificar cada vez menos".

Tal vez la clave no es planificar en demasía, pero es importante tener en claro que durante este tiempo no existen muchas excusas para dejar de hacer lo que realmente deseo, o tal vez no tengo la excusa más recurrente que es la falta de tiempo.

LAS VACACIONES Y EL TRABAJO

Claro está que hay quienes les falta el tiempo hasta para salir de vacaciones. Y es que en nuestra cultura muchas veces da cierto estatus decir esa absurda frase: "Hace tres años que no tengo vacaciones". Tal vez eso traiga consigo un cierto reconocimiento social.

Jorge Anwanter comenta al respecto: "Yo viví la etapa en que era un éxito no tener vacaciones, era un motivo de prestigio, es decir, los tipos capaces no tomaban vacaciones. Esto sucedió hasta que tuve la suerte de tener a un gran jefe, Ernesto Pinto Lagarrigue, quien me hizo comprender que el que no tomaba vacaciones era ineficiente. Asimismo me enseñó que el que trabaja horas extraordinarias y llega tarde a su casa es ineficiente, porque las cosas eficientes se hacen en los tiempos adecuados".

Alberto Chacón, fiscal del Banco del Estado, reafirma esta posición: "Para mí, hasta los 30 o 35 años, tomarse vacaciones era realmente un pecado y uno se sentía muy culpable. Incluso si salía se pasaba pensando en todo lo que había quedado pendiente. Con el tiempo aprendí que las vacaciones eran para descansar, para oxigenarse, para ver las cosas desde otra perspectiva y es justamente allí cuando uno mira con perspectiva el

VILLA DE VACACIONES HUALLILEMU

¿Cómo darle la posibilidad de que tengan vacaciones a aquellos sectores más marginados del mundo laboral?, se preguntó la Cámara Chilena de la Construcción hace tres años. La respuesta fue la gestación de una villa de siete hectáreas de terreno, con veinticinco cabañas completamente equipadas, con parques, sala multiuso, etcétera.

Gerardo Guarak, gerente de desarrollo de la Fundación de Asistencia Social de la Cámara Chilena de la Construcción, señala que la idea fue crear no sólo instalaciones gratas y cómodas, sino que armar un proyecto donde los trabajadores pudieran pasar una semana de descanso y disfrutar de múltiples actividades dirigidas por monitores.

"Para hacer posible esta idea se necesitaba un lugar y entonces surgió la donación de un terreno en la comuna de El Quisco y luego se comenzó a desarrollar este proyecto, pensando en que la villa proporcionaría a su veraneante todas aquellas cosas de las que habitualmente él no dispone en su lugar de residencia. Entonces se idearon cabañas que no fueran pareadas y cuyos espacios interiores no propiciaran el hacinamiento. Se quiso dar un lugar muy importante a la pareja, por lo cual se construyó un dormitorio que ocupa todo el segundo piso de la cabaña y que otorga una sensación de amplitud y de gran privacidad. Se construyeron además áreas verdes y se pintaron las casas de colores muy llamativos y alegre".

Todo esto se complementa con una serie de actividades de recreación donde se trabaja con la familia completa o se divide en grupos por edades, sexo, intereses, etcétera. En la villa todo es gratis, menos la comida que debe preparársela cada grupo familiar.

Este lugar está destinado casi exclusivamente a los trabajadores de la construcción desde el 1 de enero al 31 de marzo. Gerardo Guarak explica que este proyecto ha sido posible gracias a la suma de voluntades: "Aunque se recibió el terreno como donación hubo que hacer una gran inversión en la construcción de la villa, sin considerar los gastos operacionales que permiten su funcionamiento. Para poder financiar esta iniciativa se pidió a 45 empresas de la construcción, que se incorporaran a este desafío haciendo un aporte de 300 UF. Este aporte les da derecho a que sus trabajadores puedan usar 30 semanas las cabañas -sin pago de arriendos- dentro de un período de ocho años en la temporada de verano. Además, les otorga prioridad en la reserva de cabañas adicionales, tarifas especiales fuera de la temporada de verano y reconocimiento como empresa fundadora".

Esta posibilidad es para que las empresas puedan beneficiar a aquellos trabajadores con menores recursos. "Nosotros les sugerimos que sea como una forma de estimularlos, de premiarlos, de reconocerlos en su labor", señala Guarak.

Este proyecto pionero se enfrenta a grandes desafíos. "Pretendemos que otras empresas se entusiasmen con esta idea; actualmente son sólo 36 las empresas fundadoras (faltan 9). Asimismo, necesitamos realizar actividades diversas durante el año para poder aprovechar más la villa y sostenerla económicamente".

Aunque obviamente cuenta con el apoyo de algunas entidades de la red social de la Cámara Chilena de la Construcción, esto no es suficiente; se necesitan más interesados en este proyecto para poder avanzar hacia una segunda etapa, que sin duda hará posible que muchos más testimonios como éstos puedan anotarse en el libro existente en la villa:

"Queremos dar testimonio de que éstas han sido las mejores vacaciones que hemos tenido yo y mi grupo familiar" (familia Olea Narváez).

"Damos gracias a Dios primero, después a las empresas que hicieron posible la construcción de estas cabañas. También agradecemos el esmero de parte de la Fundación de Asistencia, para que nosotros, los trabajadores de la construcción, tuviésemos un lugar de veraneo digno". (Familia Pinto Donoso).

panorama, cuando uno puede detener el barco, agarrar la brújula y ver hacia dónde se encamina la vida".

Esta claro que el éxito o la importancia laboral que cada uno tiene no depende de las vacaciones que se tome; es más, hay ejemplos de algunas empresas que creen que es tan importante este tiempo que lo privilegian de forma especial. Existe una experiencia piloto de una empresa del sector económico, en la cual casi se les impone a sus altos ejecutivos tomarse algunos días durante el año, con el requisito de compartirlos únicamente con su pareja. De esta forma se les da la posibilidad de que no se sientan robándole tiempo a sus hijos, porque para ellos tendrán especialmente las vacaciones de verano y este tiempo les sirve como un espacio vitalizante de su relación y por lo tanto, de su vida.

Así también existen otras empresas que se preocupan de otorgar a sus trabajadores de menores recursos una vacaciones dignas, que les permitirán un descanso y una recreación que de otra manera sería inaccesibles por su condición económica. Dentro de estas iniciativas destacamos el proyecto que impulsa la Cámara Chilena de la Contrucción que ha hecho posible un concepto de vacaciones integrales para sus empleados en El Quisco (ver recuadro).

PAREJA, FAMILIA Y REFLEXION

Para algunos existen ingredientes que pueden ayudar a aprovechar mejor las vacaciones y a pasarlo mejor también en este período y por eso cuentan sus experiencias.

Francisco Vergara, por ejemplo, quiso romper su tradicional esquema. "Un día pensé: no quiero seguir con este sistema, necesito un tiempo de mayor tranquilidad. Entonces partí con mi señora al sur y fueron unas de las mejores vacaciones que he tenido.

EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS REFLEXIONAN SOBRE SUS VACACIONES

Aunque esta experiencia no es para repetirla siempre, creo que me ha servido para comprender qué debo hacer en mis vacaciones para realmente disfrutarlas. Primero, para mí es necesario tener momentos fuertes de encuentro con mi pareja y también reservarles un tiempo a los niños, pero ya no en esa locura de miles de panoramas; lo importante es que ellos puedan sentir a su papá cercano y en otra actividad. Por otra parte, es fundamental empaparme del tema de la naturaleza, porque es allí cuando empiezo a descansar y esto me lleva a integrar toda mi área espiritual. En fin, creo que lo más importante es saber equilibrar los diferentes intereses durante este breve tiempo".

En este mismo sentido, María Elena Vildósola, directora del Centro Agua Viva, piensa que deben existir algunas cosas indispensables para disfrutar las vacaciones. "Para mí tienen que ser con toda la familia, siento que es el espacio del año que estoy con mi marido y con mis hijos fuera de nuestra casa y de nuestra rutina y obligaciones diarias. Por otra parte, es importante que en este tiempo exista también un espacio de reflexión, de encuentro conmigo y con Dios. Finalmente, ojalá que en mis vacaciones logre un fuerte contacto con la naturaleza, lejos de lo que habitualmente estoy acostumbrada a ver y a hacer".

Con todo nadie puede tener la receta justa para las vacaciones ideales. Tal vez cada uno deberá preguntarse en conciencia, ¿cuál es el ideal de mis vacaciones? y con esto claro tratar de conciliar los intereses personales, con los de pareja, con los familiares y con los sociales. No es fácil, pero tal vez es bueno tener presente que el tiempo libre es un estado del alma y que por tanto cualquier período de descanso lo podemos llenar de actividades y terminar agotados y cansados. Lo último, y tal vez lo más importante, es tener en mente que por muy entretenido que sea el panorama que las vacaciones nos ofrece, no podemos olvidar que su principal aporte es liberarnos de la carrera diaria para situarnos en una perspectiva donde poder pensar, reflexionar y evaluar...

¡Bienvenida las vacaciones...! Esperamos que este año de verdad las disfruten para que luego den sus frutos...

el tiempo de mi vida

No tengo tiempo. ¡No me alcanza el tiempo!
Es un clamor generalizado. Es el problema del hombre y de la mujer moderna.

Las encuestas de opinión, en los países desarrollados, muestran que la gente se queja más de la falta de tiempo que de la falta de plata. Y, en la medida en que nuestro país se desarrolla, nos está pasando lo mismo a nosotros. Parece ser el mal del siglo.

Se nos ha llenado la vida de quehaceres que se amontonan en las 24 horas de nuestro día, siempre apurados: el trabajo; los llamados por teléfono; el informe por redactar que no alcanzamos a terminar y tuvimos que hacerlo en casa; llevar los niños al colegio y al dentista; las compras; los diarios por leer... Y así se nos pasó el año.

Pero, ¿qué es tiempo?, ¿sabemos exactamente lo que es? Los nuevos descubrimientos científicos trastornan una y otra vez las teorías. ¿Tiene principio y fin?, ¿es como una flecha que va en una dirección? o ¿es una curvatura del espacio? Para la ciencia actual el concepto de espacio-tiempo es inseparable. Se dice que depende del lugar donde está el observador.

Sin embargo, en nuestra vida corriente, lo que nos importa es nuestra percepción sicológica del tiempo. Pero es fácil darse cuenta que ésta tampoco es de fiar: no hay nada tan largo como diez minutos de espera en la angustia del temor de una mala noticia. Y las horas felices se nos pasan muy rápido.

Decimos que se pasan las horas, pero, ¿es que el tiempo pasa?, ¿para dónde va? La verdad es que lo que pasa es nuestra vida, somos más bien nosotros los que pasamos. El tiempo de mi vida pasa, sin vuelta, inexorablemente.

Decimos que no tenemos tiempo, y así lo sentimos, sin darnos cuenta de que eso no tiene sentido. Porque todos disponemos de todo el tiempo de nuestra vida.

El problema está entonces en lo que estamos haciendo con nuestro tiempo, o lo que viene a ser lo mismo, lo que estamos haciendo con nuestra vida.

En la vida corriente el tiempo tiene un rol de un recurso, en verdad el más valioso, porque no se puede recuperar. A diferencia de otros recursos no se puede guardar, ni ahorrar, ni comprar, ni robar, ni fabricar, ni modificar, ni multiplicar. Sólo se puede usar y si lo usamos igual desaparece.

Si tomamos conciencia de que lo único que podemos hacer es usarlo, bien o mal, tendríamos que empezar por darnos tiempo para pensar en el tiempo. Las vacaciones, el tiempo del no-hacer, son propicias para esta reflexión: ¿qué estoy haciendo con mi tiempo? Muchas veces nos pasamos sólo respondiendo a las demandas de otros. Las mujeres, en particular, tenemos la tendencia a creer que sólo podemos hacer lo que queremos cuando hayamos terminado de hacer lo que los otros quieren, es decir: nunca.

Si estamos atrapados en un ritmo de apuros, carreras y afanes es porque nos hemos dejados amarrar. Para escapar tenemos que empezar por descubrir cuáles son las actividades que, sin ser indispensables, nos aprisionan quitándonos nuestro tiempo. Luego nos daremos cuenta de que muchas de estas ataduras surgen por no saber delegar, por no ser capaces de decir no.

Por eso es que si queremos realmente cambiar de vida, la primera pregunta debe ser: ¿qué estoy haciendo con mi tiempo? La respuesta tiene que enmarcarse en una reflexión más fundamental: ¿qué quiero yo hacer en ese tiempo de mi vida?

Si no sabemos respondernos podremos hacer muchos buenos propósitos, pero no pasaremos de llenarnos ordenadamente de más cosas que hacer, cosas que no son lo que realmente quisiéramos.

La reflexión comienza observándonos: ¿cuánto he vivido ya?, ¿cuánto me queda de vida? No lo sé. Sólo sé que hoy, ahora, estoy vivo. ¿Cómo estoy viviendo ahora? ¿Estoy satisfecho con lo que hago con las 24 horas de mi día?

Al parecer sólo tomamos conciencia del valor del tiempo cuando intuimos que se nos está acabando.

El hombre moderno parece haberlo olvidado, pasa apurado desde el tiempo pasado al futuro, e inconscientemente pierde el presente. Y el presente es lo único que tenemos; la vida es ahora. Pensemos en el sentido que queremos dar a nuestra vida, recordemos nuestros deseos más profundos, esos sueños siempre postergados y demos tiempo a lo que realmente queremos hacer ahora, para que ahora, en cada día que se nos regala gocemos consciente y libremente el don de la vida.

Cuando me detengo a pensar sobre mi tiempo, el tiempo de mi vida, descubro cuán absurdo puede ser mi lamento "¡no tengo tiempo!" y me doy cuenta de que de este pensar depende mi felicidad.

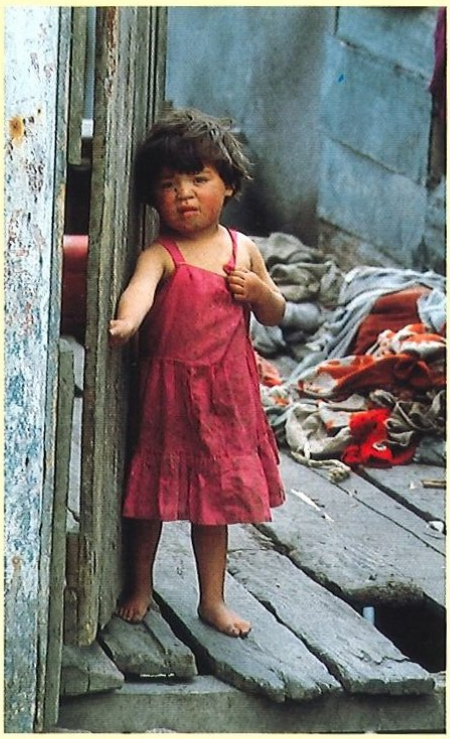
Carmen Gloria Aguayo
CENTRO AGUAVIVA

La Pintana no es como la pintan

UNA OPORTUNIDAD REAL Y CERCANA DE TRABAJAR. UN DESAFIO CON RIGOR PROFESIONAL. UNA COMUNIDAD COMPLETA QUE PUEDE SALIR DE LA POBREZA SI NOS INVOLUCRAMOS. EN ESTE NUMERO, MOSTRAMOS UNA EXPERIENCIA DE ENVERGADURA QUE MERECE NUESTRA ATENCION.

Bajo los frondosos árboles del fundo de los Pinto, a unos 30 kilómetros al sur de la gran ciudad, la vaca regalona de la familia nunca pensó que su pacífico nombre pasaría a la historia. Que estaría en el escritorio del Presidente de la República, en los computadores de decenas de organizaciones sociales y en el corazón de muchas familias. "La Pintana", la vaca, dice la leyenda, dejó en testamento su nombre a La Pintana, la comuna.

Sin embargo, de esa plácida vida rural queda muy poco. La Pintana es la comuna de la Región Metropolitana donde se encuentran los mayores índices de pobreza. Según la última encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), de 1992, de sus 169 mil 640 habitantes, casi 73 mil viven en condiciones de pobreza y cerca de 20 mil son indigentes. En suma, más de la mitad, un 54,4 por ciento, de quienes habitan en ella no poseen los ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas.



Como comuna, La Pintana carece de una infraestructura adecuada en educación y salud. Existe un déficit pre-escolar de un 75%, uno de cada tres estudiantes básicos debe ir a estudiar fuera de la comuna y para 17 mil jóvenes de enseñanza media, existen sólo dos liceos con capacidad para 700 alumnos. En atención de salud, no hay hospitales en la comuna y la cobertura de los consultorios no alcanza al 55%; a la vez, muchos casos derivados al hospital son devueltos.

Además, en la imagen de la realidad que construyen los medios de comunicación masiva, La Pintana es la comuna del peligro. Se exaltan y sobredimensionan la delincuencia, el tráfico de drogas, los abusos sexuales, la prostitución y la violencia juvenil. Tanto es así que los "pintaninos" no pueden decir dónde viven a la hora de pedir un trabajo, solicitar un crédito bancario o matricular a sus hijos en una escuela. Reconocen sentir "vergüenza y humillación" del lugar en el que está su hogar y al que llegan todos los días a dormir.

FELICES COINCIDENCIAS

La Pintana es, según el Programa Nacional para la Superación de la Pobreza propuesto por el gobierno del presidente Frei para el sexenio 1994 -2000, una de las cuatro comunas escogidas para desarrollar en ella programas integrales de alto impacto social.

Consciente de que es un problema que atañe a todos los actores sociales, el Gobierno creó el Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza (CNSP), con la tarea de incorporar la sociedad civil al proyecto. Siguiendo el diagnóstico gubernamental, el CNSP tomó contacto con los habitantes y las organizaciones de La Pintana.

El mismo mes en que el CNSP se reunía con los pobladores y con la Municipalidad, Participa llegaba donde Alberto Etchegaray, presidente del CNSP, a proponerle un trabajo de desarrollo social en localidades pobres. Participa ofrecía una nueva manera de hacer las cosas en esta materia y el Consejo proponía concretarlo en La Pintana.

Participa fue nombrada coordinadora de la experiencia, encargándose de reunir e integrar a todos los actores involucrados: el Gobierno, las organizaciones no gubernamentales, el Hogar de Cristo y su red social, las organizaciones vecinales unidas, en un proyecto que llamó: "Experiencia demostrativa de participación social para superar la pobreza".

La principal novedad del proyecto es la perspectiva de tarea común y el enfoque de que la pobreza es un mal que afecta a todo el conjunto de la población, no sólo a los pobres. "Queremos hacer una experiencia demostrativa de coordinación intersectorial para superar la pobreza, donde la coordinación de actores se potencie mutuamente, se pongan de acuerdo y no se peleen ni los trabajos ni los recursos", explica José Manuel de Ferrari, coordinador de la experiencia.

La oferta de La Pintana:

UN BUEN NEGOCIO PAR LA EMPRESA

La apuesta es cambiarle el rostro a La Pintana. Según sus habitantes, el Gobierno y Participa, esa comuna, con esas personas que la habitan, tiene muchas ventajas y oportunidades que ofrecerle a la empresa privada. Alejandro Bell, director de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad, y Manuel González, presidente de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, las resumen:

- Su gente es su principal riqueza. "Es gente muy trabajadora y con iniciativa. Se les ve caminando a las cinco de la mañana hacia el trabajo y volviendo a las diez de la noche durmiendo en las micros".
- Junto con ser empeñosos, al no estar suficientemente capacitados, son mano de obra "sin mañas, lista para que un empresario los forme con su impronta", explican.
- Sus 170 mil habitantes prácticamente no tienen centros de consumo importantes; a mediano plazo, la comuna es un potencial centro de consumo interesante para invertir en él, tanto en sus servicios básicos, como en tiendas.
- En cuanto a su ubicación geográfica, La Pintana es única. Posee el aire más limpio del Area Metropolitana y con las obras en su infraestructura vial, será una comuna con excelente conexión hacia Puente Alto, la Panamericana, Vicuña Mackenna, Vespucio, San Bernardo, Gran Avenida, etcétera.
- Según el Plano Regulador de Santiago, La Pintana es de las pocas zonas recomendadas para la instalación de industrias; el parque industrial que se asigna es muy interesante por la estructura rural que aún conserva.
- En otro ámbito, La Pintana es una oportunidad para el empresario de invertir en seguridad ciudadana y educación para el trabajo.

Aunque ellos no lo dijeron textualmente, La Pintana es también una excelente oportunidad para la solidaridad, para contribuir con la justicia y con la paz de nuestro país. Este Chile que, según estudios, continúa siendo dos países. Una oportunidad para apostar a lo mejor del corazón humano, del corazón de quien tiene los medios y del corazón de quien los necesita para surgir.

Mónica Jiménez, directora de Participa:

"SOLO FALTAN LOS EMPRESARIOS"

Con gran vitalidad y entusiasmo, Mónica Jiménez, directora de Participa, cuenta de corrido, hilando fino y rápido, cuál es el llamado que tiene que hacer a los empresarios chilenos.

Su organización es experta en llamar. Durante el plebiscito de 1988 y las elecciones presidenciales lo hizo para que la ciudadanía votara, así se creó la Cruzada por la Participación Ciudadana, que luego se transformó en la Corporación Participa. Hoy, su mirada está puesta en un llamado profundo y enorme: la superación de la pobreza de miles de familias en la comuna de La Pintana.

¿Por qué ahora Participa se está preocupando por la superación de la pobreza?

Durante los últimos cuatro años realizamos una investigación de medición de la democracia. En una encuesta nacional preguntamos cada año las fortalezas, debilidades, conflictos y expectativas del sistema democrático.

Se observa que la opinión pública considera superados los problemas vinculados a la libertad. Entonces, comienzan a aparecer problemas relacionados con la igualdad, con la dignidad de las personas, con la posibilidad de acceso a los bienes del desarrollo. Ven que aumenta la brecha entre pobres y ricos.

A raíz de esto hemos definido nuestra misión, por lo menos hasta el año 2000, con una preocupación prioritaria por el problema de la pobreza.

¿Cuál es el papel del sector privado en una democracia con esos problemas?

Todos los ciudadanos tenemos una responsabilidad social y de ella no pueden eludirse los empresarios. Su primera responsabilidad es ser eficientes en su negocio, producir riqueza y generar trabajo. Pero una segunda, es hacerse cargo de las necesidades de sus trabajadores, de las comunidades en que están insertos y de solidarizar con sectores no integrados a la dinámica social y económica. Como es el caso de los 196 mil habitantes de La Pintana.

Por otro lado, hoy el Estado entrega algunas actividades para que las asuma el sector privado. Ahí aparece todo un grupo de iniciativas, como revista DESAFIO y Participa, por ejemplo, que son organizaciones privadas con vocación pública. Este grupo de entidades debe financiarse con dineros privados.

...¿pero, no se está basando la superación de la pobreza sólo en valores personales?

No, los valores son válidos para quienes los adhieran. Sin embargo, hay un llamado que tiene que ver con el mercado. Si queremos competir en los mercados internacionales debemos disminuir la brecha entre pobres y ricos e integrar a todos los ciudadanos a la vida productiva mediante la educación. Sólo así nuestros trabajadores podrán competir con los trabajadores coreanos, japoneses o norteamericanos.

Por otro lado, los ghettos de pobreza que se van creando en la ciudad, son focos de agresividad. Si miramos cómo viven los habitantes de La Pintana, veremos la agresión constante que les hacemos, están marginados, desintegrados. .

¿Cómo pueden integrarse y participar los empresarios en La Pintana?

1. Ofreciendo oportunidades de trabajo para personas de la comuna. Esto, llamándonos a Participa para que nos contactemos con la Oficina de Colocaciones Municipal o el SENCE.
2. Interesarse en La Pintana como un lugar para instalar nuevas empresas dentro de las zonas que el Plan Regulador designa como Parque Industrial.
3. Comprometerse con los establecimientos educacionales de la comuna para mejorar la calidad de la educación. Haciendo aportes a través de la Ley de Donaciones Educacionales u otros mecanismos legales.
4. Incorporarse como Miembro Cooperador al proyecto con donaciones para un fondo de proyectos que no estén financiados por el Estado. Por ejemplo, capacitación de líderes, imagen pública, hogares de cuidado diario... Participa, por el DL. 3063, puede recibir donaciones que la empresa legalmente carga a gastos.
5. Donar el excedente del uno por ciento de capacitación al SENCE o a un organismo especializado (OTIR). La Ley de Capacitación (DFL Nº 1) establece que aquellas empresas pueden ocupar el uno por ciento de su planilla de sueldos en capacitación, deduciéndolo de impuestos. Aquéllas que no lo ocupen totalmente, pueden donarlo a un plan de becas y también se les descuenta. Es decir, hacen una donación con platas del Estado.
6. Algunos empresarios pueden dar horas de su tiempo y capacidades en la orientación y gestión de esta tarea. Necesitamos su óptica, sus destrezas profesionales y su perspectiva empresarial.

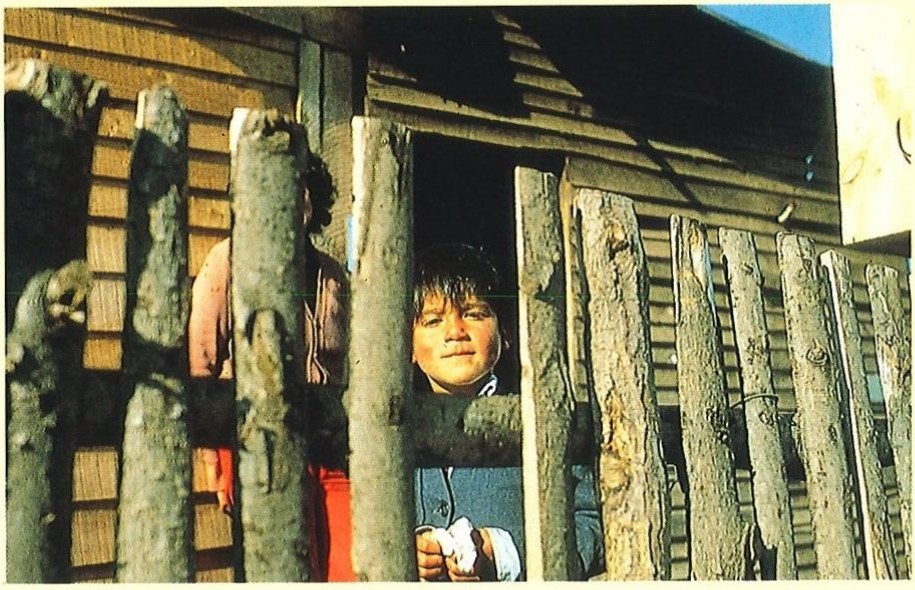
...En el fondo, estamos generando una nueva cultura, una cultura de mucho más responsabilidad social, mucho más solidaria. Con estos proyectos intersectoriales coordinados por organizaciones privadas, estamos creando mecanismos en la sociedad que sean vasos comunicantes, lazos de unión entre estos dos Chile de ricos y pobres.

OCHO CAMINOS PARA CRECER

Se diagnosticaron los problemas más urgentes y se propusieron soluciones. Estas urgencias se transformaron en las principales líneas de acción. Son ocho: imagen externa y autoimagen de La Pintana, mujer y niño, trabajo, educación, salud, drogodependencia, justicia y seguridad ciudadana y redes sociales.

Una imagen dice más que mil palabras, por eso es tan urgente priorizar el cambio de imagen de La Pintana. Los medios de comunicación masiva han preferido seleccionar hechos que muestran la comuna como antro de delincuentes y traficantes. Aunque sus habitantes no lo niegan, reclaman que ésa no es toda la realidad y citan un ejemplo: durante las Fiestas Patrias no hubo ninguna denuncia a carabineros por agresión. La tarea principal, entonces, será lanzar una campaña por los medios de comunicación y dentro de la comuna que no invente, sino que muestre la cara sonriente de la realidad.

LA PINTANA ES TAMBIEN UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD PARA LA SOLIDARIDAD, PARA CONTRIBUIR CON LA JUSTICIA Y CON LA PAZ DE NUESTRO PAIS. ESTE CHILE QUE, SEGUN ESTUDIOS, CONTINUA SIENDO DOS PAISES. UNA OPORTUNIDAD PARA APOSTAR A LO MEJOR DEL CORAZON HUMANO, DEL CORAZON DE QUIEN TIENE LOS MEDIOS Y DEL CORAZON DE QUIEN LOS NECESITA PARA SURGIR.



El trabajo es otra urgencia. Se pretende desarrollar ferias locales, incentivar la ocupación de mano de obra de la comuna, estudiar una ley de fomento a las iniciativas económicas y una de subsidios a la capacitación, flexibilizar las patentes comerciales, impulsar la creación de un parque industrial, coordinar la capacitación con las necesidades reales de los oficios de las industrias, crear un banco de la construcción, entre otras medidas.

Educación y salud son también prioridades. Se estudiarán todos los mecanismos legales de apoyo a la educación, se crearán liceos técnicos según las demandas del sector productivo, se implementarán una biblioteca, talleres de alfabetización, etcétera. En salud se pretende concretar servicios de atención secundaria, reconocer el trabajo de los monitores de salud y capacitar al personal en un enfoque social-comunitario.

La drogadicción afecta a un porcentaje creciente de jóvenes y niños. Se proponen campañas de prevención y crear mecanismos de denuncia de traficantes. Sin embargo, hay conciencia de que es un problema que sobrepasa a la sociedad civil y el Estado tiene un rol insustituible y una tarea urgente.

La asistencia legal y la seguridad personal en la comuna son deficientes. Para ello se planifica la creación de consultorios jurídico-vecinales y un servicio de asistencia judicial para hechos violentos.

Una última línea de acción, clave para que las anteriores perduren sin paternalismos, es el fortalecimiento del liderazgo de las redes sociales. Se busca motivar y capacitar a los líderes existentes y a las organizaciones vecinales. Invertir en la gente para constituirla en la principal protagonista de su desarrollo.

El financiamiento de este megaproyecto proviene de dos fuentes: del Estado, a través del presupuesto social para proyectos de educación, salud, vivienda; y del sector privado, mediante los mecanismos legales de donación, la instalación de industrias en su parque industrial, la oferta de trabajo... (ver recuadro). Es decir, no es posible tener éxito si todas las manos no están presentes.

Los proyectos, las ideas, los sueños son vastos. Hay mucho que restaurar y desde muchos frentes. Hay que abarcar a toda una comuna y a todo el ser humano. Hay que solucionar lo urgente y enseñar a caminar por sí mismo. Hay que cuidar al que nace y ayudar a morir al anciano. Hay que educar para el futuro y ofrecer oportunidades ahora. Por todos los medios, hay que prender la esperanza, demostrando que la pobreza no es una enfermedad que cae sobre el hombre para no dejarlo nunca más.

Marcelo Santa María V.

Manuel Valdés V.

para ser rico hay que saber servir

Soñador, emprendedor y desafiante. Un hombre de reconocido éxito, tanto en el ámbito público como privado. Se define como un afortunado, aunque la vida no lo ha dejado exento de dolores y preocupaciones. Así es Manuel Valdés; una persona abierta, llana y sobre todo muy cariñosa. Habla siempre mirando a los ojos, se pone y se saca sus lentes, se emociona, se entusiasma, se enorgullece.

Nos recibe en una cálida oficina decorada por unas acuarelas pintadas por él mismo. Atrás de su escritorio fotos, muchas fotos de su familia, de su señora y de sus cuatro hijos. Dos mujeres y dos hombres, uno de los cuales murió hace dos años en un accidente automovilístico.

Dar una vistazo al abultado currículum de este hombre es excepcional. Abogado de profesión, agricultor por tradición familiar, ha sido director de múltiples empresas; actualmente lo es del Banco de Crédito e Inversiones y de la Viña San Pedro. También se ha desempeñado como presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio, presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura, director de la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos (USEC), presidente de las radios San Cristóbal y Agricultura, presidente de la Confederación de Sindicatos Empleadores Agrícolas; en fin. Su gran pasión es involucrarse en proyectos donde a través de sus múltiples talentos pueda ayudar a sacar adelante a otros y, sobre todo, hacer avanzar a su país. Por eso fue miembro de la Comisión Nacional de la Familia y actualmente es presidente de la Comisión Educacional de la CPC y miembro de la Comisión Asesora Educacional de la Presidencia de la República.

El tema que hoy lo tiene más motivado es sin duda la educación, porque asegura la mayor división que existe entre los hombres está entre "los que saben" y "los que no saben", esa distancia es cruel y definitiva y no puede seguir abriéndose esa brecha (ver recuadro).

Es optimista y tiene una gran fe en el futuro de Chile. Su entusiasmo se basa en su percepción de un renacer de algo que fue trascendental en nuestra historia de país y esto es el liderazgo del sector empresarial, con toda su capacidad de emprender y de crear. "Por mucho tiempo -explica- los empresarios estuvieron dormidos y fueron de a poco entregando toda la iniciativa y delegando responsabilidades en el Estado. La idea era sólo cumplir con lo básico, porque pensaron que nada más les incumbía. Pero esto es una utopía; un convoy no puede andar más rápido que el más lento de sus barcos, por lo tanto es necesario vincularse con el cuerpo social y hacer algo por la superación de toda la comunidad".

¿POR QUE SOY TAN RICO?

Con todo su brillante desempeño, ¿qué le ha motivado a vincularse tan fuertemente con temas como la educación, la familia?

Un día desperté, después de muchos años, y me hice la siguiente pregunta: ¿por qué me siento rico en circunstancias que entregué todas mis tierras en la reforma agraria y no pedí la recuperación, no soy dueño de acciones y estoy pagando todavía mi casa y mi oficina? Entonces, ¿qué tengo que me haga sentir rico y que la gente me perciba como tal? En ese momento creo que aprendí -y eso es lo que también quisiera enseñar- que para ser rico, sentirse rico o enriquecerse verdaderamente, la clave es servir. La satisfacción de saber que uno puede servir es lo que lo hace sentirse rico.

Entonces no hablamos de una riqueza material, sino espiritual...

Sí, ser rico, es decir tener una tremenda riqueza, es justamente tener una capacidad ilimitada de servir. Por eso, haciendo una comparación entre dos personas como David Rockefeller y Teresa de Calcuta, yo creo que Teresa de Calcuta es más rica, porque ha sido capaz de entregarse ciento por ciento como una criatura servicial. Cuando una persona descubre que tiene talentos son sin duda para ponerlos al servicio de los otros.

¿Cuánto tiempo le destina a estas actividades que le sacian su sed de servicio?

Yo diría que trabajo el diez por ciento de mi tiempo y el resto lo dedico a otras actividades que son las que más me atraen.

¿Qué producen en usted este tipo de actividades?

Siempre me produce el cuestionamiento de cómo poder hacer algo más. Siempre me llaman a preguntarme: ¿estaré haciendo todo lo que puedo?, ¿cómo poder transmitir esto que para mí es tan extraordinariamente grato? Me entusiasma dar a conocer un estilo que en el fondo hace muy trascendente lo cotidiano y hace soportable el día a día, que es a veces desgarrador y prosaico. Yo sublimo los problemas y las tremendas inquietudes con este servicio a los demás.

¿Cómo nace y se consolida este afán de servicio público?

Creo que la muerte de mi hijo me dio una señal muy fuerte. Cuando uno advierte lo efímero y lo transitorio que uno es y cómo una persona joven, llena de ilusiones y vitalidad después de haberla visto medio hora antes ya no la verá nunca más (un nunca más es relativo porque tengo claro que lo voy a volver a ver); cuando se tiene esa experiencia fuerte de vida, uno se despierta aún más a esa capacidad de poder hacer mejor la vida y mejorar al país en este momento tan crucial en el que está pasando.

EL NIÑO DEL DIQUE DE HOLANDA

¿Qué es lo que desearía lograr con su estilo de vida?

No tengo ninguna pretensión de ser recordado, me siento como un eslabón de una gran cadena. Desde que era pequeño me impresionaba mucho aquel cuento que narraba la historia de un niño que vivía junto a un muro y que con sus deditos frenaba la filtración del dique de Holanda, porque se daba cuenta de que si iba a buscar ayuda o si esperaba que llegaran sus hermanos mayores se le iba a caer el muro y prefería arriesgarse a poner la mano porque igual de algo servía.

¿Se considera una persona afortunada?

Superafortunada, porque lo único que he recibido son gracias de Dios.

¿A pesar de esa pena tan grande como perder a un hijo?

Sí, porque yo creo que esa pérdida fue sólo un préstamo y no una expropiación.

UN SUEÑO LOCO

Esta es mi locura final. Sueño en que el país se reencuentre con su cultura, dándole un impulso muy serio a la educación, considerando para ello tres pilares fundamentales: la familia, la escuela y la empresa. Esta será una educación donde lo que interese sea la persona, quien antes de aprender a hacer, debe tener la capacidad de razonar y previo a esto debe poder distinguir entre lo bueno y lo malo.

Es una tarea dura. Primero hay que incentivar a las personas a que rechacen estar encarcelados en esta pobreza dura que es la carencia de educación. Lo fundamental es ayudarlos a que tomen conciencia de su estado, para que puedan salir de sus celdas, pero sólo se puede salir de allí aplicando la llave por dentro, es decir por decisión propia. Para que ello suceda la comunidad debe entregar el modelo o la llave maestra y al mismo tiempo debe prepararse para decir: te estamos esperando. Y allí entonces el empresario tiene que decir lo propio; es fácil quedarse al lado y resignarse a la situación, pero a la vez es cobarde y miope, porque a la larga genera una explosión, que los empresarios deben intentar evitar.

Un ejemplo práctico que estamos llevando a cabo en Usec son los Círculos de Amistad, que consisten en la reunión de un grupo de empresarios con algun director de una escuela necesitada, para conversar, para entender sus problemas y dificultades. Sólo acercándonos y conociéndonos podremos entender a cabalidad sus problemas y buscar en conjuntos vías de solución. Es necesario romper muchas barreras con el sector docente y acortar la terrible desconfianza.

Por eso, sueño con ver el día de mañana a los profesores interesados en lo que están enseñando, a los alumnos entretenidos con lo que están aprendiendo y a toda la comunidad involucrada en ello.

A usted le ha ido muy bien en la vida, ¿existe alguna fórmula o alguna clave para alcanzar sus objetivos?

No sé, hay una frase que me interpreta muy bien: "La única manera de alcanzar la felicidad es no buscándola". El que está en un afán permanente y consciente de buscar la felicidad, creo que fracasó antes de comenzar. La persona que ve en todo una señal y que ve en todo algo generoso, que tiene una actitud positiva y que aprende de las oportunidades que se presentan en la vida es la persona que le va bien.

Creo que he tomado lo que la vida me ha ofrecido y he sido muy poco selectivo. Siempre me he metido en campos que presentan un importante desafío, por eso me gusta mucho el nombre de esta revista. Me entusiasman los retos, las cosas difíciles. Cuando se presenta un problema, yo lo veo como una oportunidad; siempre he pensado que hay que sacarle el máximo de partido a los pocos años que uno pasa por esta vida.

¿Y en esta carrera ha tenido fracasos?

Grandes fracasos no, porque me siento como un corredor de posta; creo que no es posible pensar en una maratón, pero sí en una carrera donde cada uno aporta lo suyo, aunque uno no llegue hasta el final.

¿Qué espera de esta posta que corre en la educación?

De aquí a veinte años el país será otro gracias a la alianza que se va a hacer con una nueva generación docente, donde los roles de padres, profesores y empresarios serán complementarios, construyendo una tarea "en collera" entre todos. Es necesario que se produzca este reencuentro clave, si queremos que el país logre un desarrollo integral, y no me refiero a un desarrollo económico, donde aumente el producto per cápita, me refiero a un desarrollo de toda la persona y de todas las personas, potenciando el desarrollo en función del ser humano, de sus talentos y también de su espiritualidad.

Bimbo: haciendo pan y construyendo personas

UNA EMPRESA QUE HA CRECIDO A UN RITMO ACELERADO, QUE SE HA EXPANDIDO POR EL CONTINENTE, UNA EMPRESA EXITOSA, PRODUCTIVA. PERO, MAS QUE TODO, UNA EMPRESA QUE PRETENDE FORJAR HOMBRES Y PERSONAS COMPLETAS.

Difícil debe haber sido para Lorenzo Servitje, presidente de las empresas Bimbo, imaginarse en 1945 que su pequeña fábrica de sólo 38 empleados, se convertiría en una empresa transnacional y que en ella se daría trabajo a más de 40.000 personas. Más difícil aún era suponer que su filosofía inspiradora -en parte clave de su éxito- sería un producto de exportación que permanecería como una columna vertebral en todas sus empresas.

De familia panadera, el mexicano Lorenzo Servitje junto a otros socios, analizando la gran demanda que existía en su país por un mejor servicio y por un pan de mejor calidad y frescura, instalaron una pequeña fábrica con sólo cuatro tipos de pan: grande, chico, tostado y negro. Pero la idea no era tan sólo hacer pan: "Hay que hacer cosas a través de los hombres, pero también hombres a través de las cosas. Esta empresa debe ser también una fragua de personas", explicaba Servitje.

Y así -con esta idea fuerza- esta iniciativa fue creciendo. Hoy Bimbo está en todo México, en Guatemala, en Costa Rica, en Venezuela, en Argentina y desde hace tres años en nuestro país. Juan Muldoon, gerente general de Alimentos Alesa, filial chilena de este grupo industrial, explica que en esta empresa el desarrollo de las personas es importante. Por ello, así como existe una gran preocupación por la productividad y la eficiencia, existe una política de desarrollo humano clara, que consiste básicamente en que cada persona crezca junto con la empresa".

"Por primera vez en mi vida escuché aquí el 'para qué' del desarrollo -enfatiza Muldoon-. Habitualmente se nos enseñan distintas variables que inciden en el desempeño de las empresas: el control, la capacitación, el

uso de la estadística, de la investigación de mercados, etcétera. Se nos enseñan muchos 'qué' y muchos 'cómo', pero no recuerdo haber aprendido nunca en la Universidad este concepto".

Esta política no es parte de una declaración de principios y buenas intenciones, que de hecho pende detrás de los escritorios de todas las oficinas. Esta política tiene un espacio privilegiado y un desarrollo consistente dentro de cada una de las empresas Bimbo.

Según Juan Muldoon, el desarrollo se da cuando se actualizan las potencialidades de la persona; para ello es necesario la capacitación con el fin de perfeccionar las aptitudes necesarias para saber hacer bien las cosas. Pero esto no es suficiente: "Es necesario otorgar formación, que es un conjunto de actividades educativas que pretenden lograr que los trabajadores tengan las actitudes correctas ante su trabajo y la empresa, es decir, lleguen a querer hacer bien las cosas".

Para lograrlo, es sumamente trascendental tener una filosofía orientadora. Para Bimbo todo hombre y por ende toda empresa, tienen -quiéralo o no- una filosofía ante la vida, una manera particular de enfrentar el mundo. La filosofía de esta empresa es su columna vertebral y se ha tratado de difundir siempre a todos los niveles.

Esta empresa aspira a ser altamente productiva, pero también altamente humana. Esto implica promover el desarrollo integral de todos los que en ella trabajan y propiciar un clima de respeto, confianza, afecto y verdadero compañerismo.

LA EMPRESA ES LO QUE SON SUS PERSONAS

Una vez definidos y trazados los grandes lineamientos, existen actividades fijas que ayudan a plasmar esta visión y estos objetivos al interior de la empresa. Como primera premisa se define que la empresa será lo que sea su personal y éste lo que sean sus jefes. Por eso es que se ha propiciado la Escuela de jefes. Este es un programa mediante el cual cada jefe recibe una serie de cursos y eventos, tanto de capacitación como de formación, que redondean su desarrollo y lo acompañan en su avance profesional.

JUAN MULDOON, GERENTE ALESA

"HAY QUE HACER COSAS A TRAVES DE LOS HOMBRES, PERO TAMBIEN HOMBRES A TRAVES DE LAS COSAS. ESTA EMPRESA DEBE SER TAMBIEN UNA FRAGUA DE PERSONAS"

El primero y fundamental de estos cursos es el "Curso de jefes", que consiste en un seminario de cuatro días en que los potenciales jefes conocen la filosofía de la empresa y profundizan en la importancia de la jefatura como puesto de servicio a los colaboradores. Este curso se complementa con una serie de talleres de comunicación, selección de personal, relaciones laborales, trabajo en equipo y liderazgo.

En lo que se refiere al resto del personal, existen programas específicos de capacitación en cada una de las grandes áreas de la empresa: producción, mantenimiento, vehículos y ventas.

Independiente del énfasis que se le puede dar a la capacitación y al desarrollo profesional, esta empresa cree que es también necesario buscar que las personas sean mejores, que amplíen sus horizontes, que sean personas de bien no sólo dentro de la empresa. Para ello se desarrollan algunas actividades específicas, dentro de ellas la más destacada es el "Curso de superación personal", que consiste en un seminario de tres días y dos noches donde el trabajador escucha conferencias sobre temas como la familia, la sociedad, la salud, la espiritualidad, la cultura, etcétera. "Este curso marca un hito -señala Muldoon- y creo que es uno de los más importantes. Para mí personalmente ha significado una de las oportunidades más especiales que he recibido en Bimbo".

Otros de los instrumentos que esta organización proporciona a sus trabajadores es el "Curso de empresa", el cual es una especie de juego de negocios, donde se adquiere en forma vivencial experiencias que ayudan a comprender a todo nivel la naturaleza del mundo de los negocios y así captar conceptos básicos de la empresa.

Sin embargo, para Bimbo ninguno de estos esfuerzos rendirá fruto si no se cuenta con un ambiente propicio, en un clima que se construye desde arriba y que hace que permee una cultura que se basa en el respeto mutuo, la justicia y la confianza y en la

entrega de una información actualizada sobre la empresa, sus planes y resultados.

"Creemos que tenemos que lograr que cada uno de nuestros colaboradores sea empresa, constituya empresa, pero en el proceso, logre ser mejor persona y logre actualizar sus potencialidades", enfatiza Muldoon.

UNA CULTURA DE EXPORTACION

Poner en práctica toda esta forma de hacer empresa en una organización cuya cultura y historia estaba ya formada, fue el gran desafío del grupo Bimbo cuando compró la empresa chilena Ideal y Cena, de más de sesenta años de ininterrumpida tradición.

La aventura sería mejorar el nivel productivo de la empresa, incorporar nuevos productos y hacerla más rentable. Todo esto debía ir acompañado de una transformación de la cultura y la introducción de una innovadora filosofía empresarial.

"Asumimos una empresa con 600 trabajadores -explica Muldoon-, y nuestra primera tarea fue asegurarle a la gente su empleo, en la medida que fueran eficientes y cumplieran con los objetivos. Al mismo tiempo, debíamos preocuparnos por mejorar gradualmente las condiciones de trabajo, porque es imposible hablar de cultura humana sin preocuparse de este tema".

Aunque muchos de los trabajadores estaban contentos y esperanzados por la llegada de capitales frescos, bastantes también temieron porque estos aires nuevos traerían cambios a nivel de personal. Sin embargo, todos los temores se fueron poco a poco disipando. Adio Velásquez, jefe de capacitación, quien lleva 22 años en esta empresa, explica: "Casi el noventa y ocho por ciento del personal se ha mantenido intacto. Desde el primer momento todo fue muy claro, juntaron a todos los jefes para decirnos: señores, de ahora en adelante lo más importante son los trabajadores y esto se empezó a notar en el actuar diario del gerente".

A nivel de sueldos, si bien es un tema siempre presente en la preocupación de los trabajadores, Justo Rivas, dirigente sindical, comenta que actualmente el esquema sindical cambió radicalmente. "Hoy es muy dinámico, ya no hay que esperar dos años para ir a una negociación, ahora se negocia diariamente y hemos obtenido avances importantes. Nuestros sueldos han sido reajustados por sobre el IPC y actualmente estamos tratando de lograr mejoras adicionales en Alesa".

Con todo, no ha sido tan fácil transmitir a la gente esta nueva filosofía de hacer empresa. Juan Muldoon comenta que tradicionalmente ha estado presente en las organizaciones una cultura confrontacional, la que no es compatible con esta filosofía empresarial. "El tradicional esquema de que hay que quitarle al patrón aquí no tiene cabida, porque a la larga se debe comprender que se están quitando a sí mismos. Sin embargo, éste es un proceso muchas veces desgastador y se requiere de una comunicación efectiva".

Una de las maneras de alcanzar esta comunicación son las Juntas Mayores. "Cada seis meses -explica Justo Rivas- se reúne todo el personal de la fábrica con el gerente y allí se tratan todos los problemas, dificultades y logros de la empresa a nivel productivo y financiero. La gente puede hacer preguntas y de esta forma todos estamos constantemente al tanto de lo que está sucediendo en la empresa".

JUSTO RIVAS, DIRIGENTE SINDICAL

LOS TRABAJADORES NO SON MAQUINAS

Teniendo claro que la principal función social de la empresa es cumplir con su finalidad económica, Bimbo cree que para que esto suceda es necesario preocuparse de la gente. Por ello también en Chile se comienzan a realizar los cursos de capacitación y de formación propios de este grupo industrial.

"Aquí los trabajadores no son considerados como simples máquinas, que se cambian cuando no sirven -explica Adio Velásquez-. Nuestra empresa busca capacitar y formar íntegramente al hombre. Cerca de treinta personas han tenido la posibilidad de ir a México y capacitarse en el área de producción, en lo que se han invertido 50 millones de pesos. Asimismo, cuando cualquier persona ingresa a la fábrica, se le entrega cuatro días de capacitación donde aprenden aspectos técnicos y administrativos, incluyendo sindicalismo".

"Por otra parte -continúa-, existen

muchos cursos técnicos que se van tomando de acuerdo a las especialidades, donde se incluyen también algunos como prevención de riesgos, primeros auxilios, etcétera. Por otra parte, actualmente alrededor del 25 por ciento de las personas han asistido a los cursos de empresa".

Pero el área de la formación es sin duda el gran orgullo de todos los que allí trabajan, porque denota una preocupación que va más allá de lo laboral. Por lo cual están haciendo participar en forma progresiva al personal en el "Curso de superación personal", obteniendo con ello excelentes resultados y comentarios como los siguientes: "Me voy con ganas de superarme y seguir aprendiendo", "nos dejó con la radio encendida, sólo debemos sintonizarla".

Tanto les importa la persona como ser integral que en la selección de personal, junto con exigir requisitos como experiencia, inteligencia, liderazgo, también piden que el candidato tenga un gran sentido humano y un apego a los valores y una honestidad a toda prueba.

"Creemos que la persona es una sola, que no puede ser una en el trabajo y otra fuera de él -explica Muldoon-, porque no se pueden desligar los valores personales de las conductas generales".

Así también Víctor Bravo, gerente de administración y finanzas, con más de veinte años en la empresa, cree que el ser humano tiene y debe ser congruente en todos los ámbitos. "Debe preocuparse de que lo que diga o lo que piense sea equivalente a lo que hace. Y creo que en esta organización, se pretende vivir esto. Hemos experimentado cambios culturales profundos y esos cambios nos han permitido recobrar la confianza mutua entre trabajadores y jefes".

ESTA FILOSOFIA TAMBIEN HA DADO RESULTADOS CONCRETOS. LA EMPRESA HA DUPLICADO SU PRODUCTIVIDAD Y TAMBIEN LA VENTA

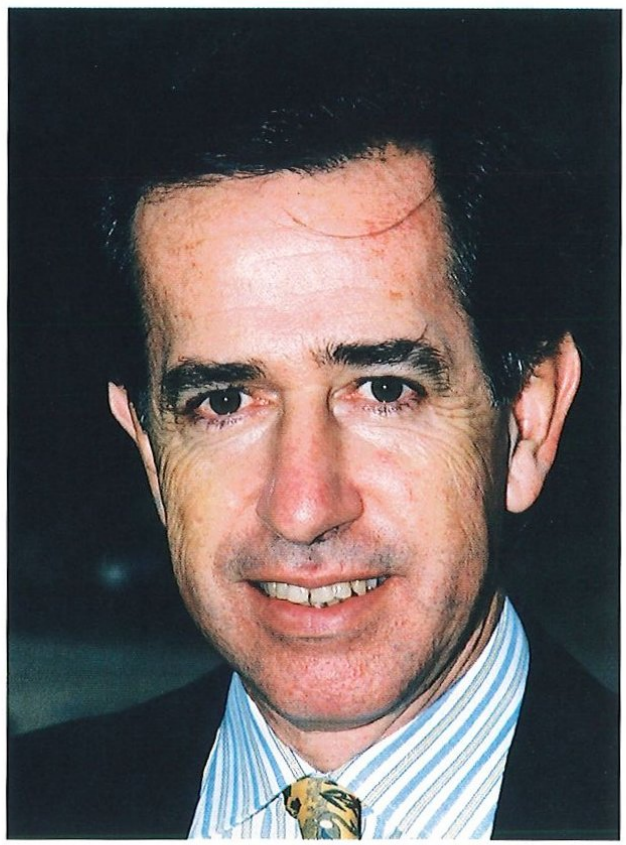
Esta confianza mutua permite que Justo Rivas pueda tener un acceso expedito a la gerencia y que tenga la oportunidad de poder decir sinceramente cuando una actuación o medida no le parece correcta. Esta política a nivel sindical ha traído bastantes conquistas. "Hemos adquirido mayores conocimientos, mejores condiciones de trabajo, herramientas de trabajo más dignas, aumentos de sueldo, hemos tenido grandes progresos en la parte higiene, etcétera." Aunque parezca satisfecho, este dirigente sindical quiere seguir conversando -no luchando- por mejoras en la empresa y para la gente que la conforma.

Y como broche de oro esta filosofía también ha dado resultados concretos. "Haciendo un análisis macro -explica Víctor Bravo-, la empresa ha duplicado su productividad y también la venta, pero se han invertido muchos recursos en mejorar la imagen a través de la publicidad y, por sobre todo, en mejorar el servicio a los clientes".

Con todo, su gerente sabe que aún queda un desafío inmenso por delante, pero también está convencido de que esta filosofía da resultados. "He recibido mucho de esta empresa y de esta forma de pensar, puedo dar testimonio de que he crecido bastante desde que estoy en Bimbo. Creo que como yo hay muchos, y estoy orgulloso de ser parte de esta escuela de vida".

Enrique Rojas

el hombre feliz no es el que tiene más, sino el que menos necesita



POR ROSARIO GUZMAN ERRAZURIZ

Una vez más, la visita "relámpago" de este afamado siquiatra español a Chile renueva por unos instantes la viciada atmósfera de nuestra ciudad, regándola con sustanciosa savia, de ésa que él sabe elaborar... Una suerte de alquimia de amor del bueno, voluntad férrea y un proyecto vital ascendente que otorgue sentido a nuestra existencia.

Sus libros se venden en todo el mundo "como pan caliente". Entre ellos, *Una teoría de la felicidad, Afectividad y sexualidad, Remedios para el desamor: cómo afrontar las crisis de pareja, El hombre "light"*, y el más reciente, *La conquista de la voluntad*, que en España lleva ocho ediciones y en Chile ocupa los primeros lugares del "ranking" de ventas.

Y es que Enrique Rojas ha sabido "dar en el clavo", con los problemas del hombre de hoy, cuando apunta a la liviandad, la dificultad de amar, el afán desmedido de fama y de dinero, la búsqueda del placer, la ausencia de sentido... El, por su parte, aparece como un catedrático inteligente y estudioso, valiente en la defensa de sus ideales, dispuesto a concurrir a cuanto programa de TV existe en el mundo -incluso a aquéllos cuyo objetivo pareciera ser destrozar a sus invitados-, con tal de esparcir esa semilla de sabiduría que ha fertilizado muchas vidas, allí donde ha llegado su palabra oral o escrita.

Detrás de este autor de "best sellers" habita un hombre enamorado de su mujer (la bella catalana Isabel Stapé, destacada economista y corredora de la Bolsa de Madrid) y un padre de cinco criaturas, que supo sobrellevar la muerte por inmesión de su único hijo varón, "viendo en ello, como en todo, la mano de Dios...". De ese Dios al que él ama entrañablemente y al que rinde culto desde su fe católica, pero del cual se resiste hablar públicamente. Para bien o para mal, ésa es la opción que ha elegido hasta ahora.

Pero lo cierto es que, en este punto, Enrique Rojas sigue siendo irreductible: lo más lejos que está dispuesto a llegar es a afirmar -como lo hizo en *El hombre "light"*- que no ve otra salida que el cristianismo, para que el hombre y el mundo encuentren la paz y el equilibrio...

¿Cuál es su versión acerca de lo que está ocurriendo en el mundo de hoy?

Yo diría que está siendo el final de una civilización. Como en otro tiempo sucedió con la caída del Imperio Romano y, posteriormente, a fines de la Edad Media, cuando la visión del mundo dejó de ser teocéntrica para convertirse en antropocéntrica.

Hoy es la era del vacío. Del panfleto contra los valores que sustentaron nuestra cultura por mucho

tiempo. Hemos hecho de la sexualidad una religión: el gran tema de hoy es el orgasmo. Piense usted que en Holanda, ya se habla con naturalidad de las relaciones sexuales con animales... En síntesis, estamos en una época de individualismo narcisista, y eso es muy peligroso.

Háblenos concretamente de Europa...

Europa está muriendo de bienestar. Hay que leer a Erick Fromm, cuando habla de ser y el tener. Cuando se cree en el "tanto tienes, tanto vales", el hombre inicia una carrera en espiral que lo conduce inexorablemente a la infelicidad. El hombre feliz no es el que tiene más, sino el que menos necesita. Los hombres se dividen entre los que están centrados en sus posesiones y los que están en sus proyectos. Es feliz, por tanto, la persona que ha conseguido vencer la terrible tentación que provoca la publicidad, que hace todo lo posible por crearnos cada día más necesidades. Usted me preguntó sobre Europa y yo no quiero terminar mi respuesta sin decirle algo sobre Rusia, la que parece tener hoy dos grandes pasiones, una de las cuales constituye una gran esperanza: la religión. La otra es conocer Estados Unidos....

¿Nada bueno hay para rescatar en esta "era de vacío"?

Sí. Tres cosas: la consolidación de los valores democráticos, los logros de la investigación científica y los avances en materia de comunicaciones.

A propósito, ¿qué piensa sobre los medios de comunicación?

Si quiere que le sea honesto, creo que son la gran falsificación moderna. Las personas que los leen o los ven pueden defenderse no leyéndolos o no viéndolos o utilizando el control remoto. Pero desgraciadamente, el hombre de hoy está siendo víctima de la "bulimia de sensaciones": lo quiere saber todo, de inmediato y al mismo tiempo. Es una locura. En mi consulta de siquiatra (en la que está dando hora para tres meses más) los pacientes me dicen con frecuencia: "Ya no tomo más pastillas para dormir, doctor, hago zapping...".

¿Qué son, para usted, el éxito y el fracaso?

Son dos grandes impostores. Llaman éxito al reconocimiento social, que siempre es relativo. Y la pregunta central es: ¿qué precio paga la gente para llegar a esa supuesta cima? Por lo general, una incoherencia que da miedo, una falsificación de los ideales... Por otra parte, están esos grandes fracasos que terminan siendo grandes ganancias... El hombre crece, se desarrolla y se perfecciona a través de ellos. Debo confesarles que, en lo personal, yo me considero un buen perdedor...

UNA PERSONA QUE DISOCIA SU DISCURSO DE SU CONDUCTA, NO ESTA SIENDO COHERENTE, TAMPOCO MORAL Y, MENOS AUN, UN GRAN HOMBRE O UNA GRAN MUJER

Muchos aprenden de usted, doctor; ¿de quiénes aprende usted?

Lo que no aprendo de los libros, lo aprendo de mis enfermos; lo que no me enseñan mis enfermos, me lo enseñan mis alumnos...

Repite usted con insistencia que debemos aprender a usar el lenguaje...

No lo digo yo, lo dice Confucio. Y yo lo repito. La gran reforma que debemos hacer -lo decía Confucio y lo repito yo- es la del lenguaje. Volver, de una vez por todas, a llamar amor a lo que es amor, democracia a lo que es democracia... Mientras sigamos utilizando las palabras con un sentido que no es el verdadero, no nos podremos entender.

Antes de terminar, doctor, quiero preguntarle por el mundo empresarial: ¿cómo lo ve, desde su prisma particular?

Lo veo como una realidad muy interesante. Primero, porque arriesga su capital y, segundo, porque crea empleo. Pienso que el empresario debe tener dos ideas meridianamente claras: una, que su trabajo lo realiza con personas y no con números. Esto lo obliga a humanizar las relaciones laborales. Y dos, que el dinero es muy peligroso. Es un arma de doble filo: puede ser una buena parte de entrada, pero una mala puerta de salida. Ojalá que la preocupación del empresario no esté centrada en el dinero, sino en hacer algo con su trabajo que merezca la pena...

Explíquese un poco más...

Todo progreso humano que no se desarrolla en clave moral, no termina bien.

¿Y cómo define usted la moral?

La moral es el arte de vivir como persona. Es aquello que te hace más hombre o más mujer, y menos manipulable.

Perdón que insista, ¿y en qué consiste ser más hombre o más mujer?

En que haya el mayor grado de coherencia entre la teoría y la práctica. Entre lo que la persona dice y lo que hace. Una persona que disocia su discurso de su conducta, no está siendo coherente, tampoco moral y, menos aún, un gran hombre o una gran mujer.

Digamos que a juzgar por su vida -en lo que lleva recorrido hasta ahora- y habiendo leído sus escritos, bien podríamos afirmar que Enrique Rojas es un hombre en cuya coherencia tal vez radique la más potente fuerza de su discurso...

Señor Director
Revista DESAFIO

DESAFIO, desde que la descubrimos, se ha convertido en lectura sugerida para el nivel gerencial de nuestra empresa.

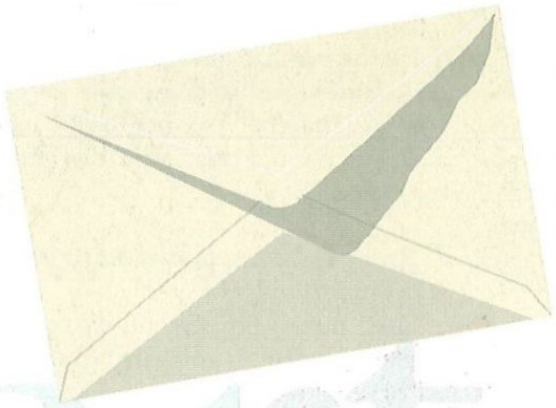
Su enfoque, referencias, entrevistas y artículos son un complemento muy adecuado para la reflexión y acciones consecuentes con la dimensión más profunda de la persona, sus valores, expectativas espirituales, su esencia.

El Banco diseña y ejecuta en forma creciente políticas, programas y acciones hacia las personas. Es así que en 1994 hemos iniciado la realización de Seminarios de Integración de Valores, la conformación de un equipo para capacitación personalizada y una sertie de programas que junto con velar por nuevos productos y tecnología de última generación, fortalece y desarrolla a su personal en distintas dimensiones.

En este contexto, DESAFIO nos propone su particular enfoque que ilumina y enriquece nuestro objetivo de empresa humana y productiva.

Cordialmente,

Liliana Briceño
Unidad de Capacitación
Gerencia de Planificación y
Desarrollo de Recurso Humano
Banco A. Edwards.



Señor Director
Revista DESAFIO

De nuestra consideración:

Queremos felicitar a Ud. y al Comité Editorial de la Revista DESAFIO que han logrado expresar en forma condensada, profunda y concreta; temas que nos han permitido revisar los valores en que se sustenta nuestra empresa y crear conciencia de nuestra responsabilidad como ejecutivos.

Reciba nuestro apoyo y atentos saludos de:
Constructora Aconcagua

Chibon Ley N.
Gerente de Administración

Alberto Epelbaum H.
Gerente de Finanzas

Juan Fredes L.
Gerente Comercial

Anibal Montero S.
Gerente General

Rene Reyes R.
Gerente Técnico

ACLARACION

En el número anterior de Revista DESAFIO, en el reportaje: "La educación 1 + 1 mucho más que dos", por un error involuntario se produjo una confusión entre dos actividades educacionales a las que contribuye Celulosa Arauco y Constitución S.A. La primera son dos colegios privados -en Arauco y Constitución-, donde estudia un porcentaje importante de los hijos de los trabajadores; estos centros educacionales han conseguido lugares muy destacados en la PAA. La segunda, y para la cual se ha creado la Fundación Arauco, busca mejorar la enseñanza en las escuelas básicas municipalizadas de las comunas ubicadas en el centro de gravedad de sus operaciones forestales. Es esta fundación la que ha logrado un notable avance en los resultados del SIMCE.

AGRADECIMIENTOS

•A.F.P. HABITAT S.A. • ADMINISTRADORA DE FONDOS MUTUOS SUDAMERICANA • BANCO DEL DESARROLLO •CODELCO, DIVISION CHUQUICAMATA • COMPAÑIA GENERAL DE ELECTRICIDAD • CONSTRUCTORA DIEZ, LUONGO Y WEIL • CONSTRUCTORA ENACO • CLINICA LAS CONDES • COMPARTE • CORCAPLAM • CTI, COMPAÑIA TECNO INDUSTRIAL • DESARROLLO RURAL S.A • EDITORIAL ANTARTICA • ESCANEOGRAFICA • FERRETERIA SANTIAGO • FORESTAL BIO-BIO • GMS PRODUCTOS GRAFICOS • HOTEL RIO BIDASOA • INECO • INDUSTRIAS TRICOLOR • MINISTERIO DE LA VIVIENDA • MONTALVA PROPIEDADES • OPTIMISA • PARQUE ARAUCO • PIZARREÑO • PLAZA VESPUCIO • SEGUROS DE VIDA LA CONSTRUCCION • VILLALBA S.A. •