

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

TEMA CENTRAL

el trabajo con sentido y el sentido del trabajo

REPORTAJE

Formación y Capacitación

ENTREVISTA:

Claude Rouger,
Presidente de PRH

ABRIL, 1995, N°14

editorial ¹⁴

Desafío
MAGACINA AGRICULTURA Y PASTORES

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.
Mariella Rossi W.
Raúl Troncoso K.
José Zabala D.

DIRECTOR

Pedro Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

DISEÑO

Bradbury & Soria

PRODUCCION GRAFICA

Claudio Villar

FOTOGRAFIAS

Marcela López
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 14

Abril 1995
Circulación
Restringida

esde hace bastante tiempo, y con mucha frecuencia, vengo escuchando hablar del nuevo, del próximo o del tercer milenio. Por ello el mundo de la economía, las comunicaciones, la política, la ciencia -en definitiva, las grandes fuerzas que mueven a la sociedad-, se preparan y trabajan con la mirada más allá del año 2000.

Creo que es tremendamente positivo que el hombre y la sociedad trabajen de cara al futuro; sin embargo, también creo necesario volver a las raíces de este acontecimiento histórico para la humanidad. Muchas veces nos encontramos -como decía Víctor Frankl- "corriendo tan rápido hacia ninguna parte" y la velocidad con que avanzamos por fuera es disonante con la velocidad y la profundidad con que avanzamos hacia dentro de nosotros mismos...

Esta rapidez impide detenernos y preguntarnos, ¿qué significa en definitiva el arribo de este nuevo milenio? ¿Para dónde vamos? ¿Qué estamos construyendo?...

Reflexionando sobre la loca carrera hacia el 2000 y todo el marketing que se puede montar en torno a ella, aparece otra constatación que tiene que ver con el gran vacío y la gran confusión de muchos que reclaman y hacen ver de mil formas la urgencia de un mundo más humano, más cercano y realmente más cristiano.

Tal vez sería interesante entonces, usar otro lente para poder ver desde un nuevo ángulo esta recta que necesariamente nos conduce a un cambio de milenio. Para ello, debemos ser capaces de reconocer que lo que se celebra es esencialmente dos mil años de Jesucristo vivo, dos mil años desde que se nos reveló el mayor misterio y se nos hizo depositarios de la mayor promesa recibida por la humanidad: la salvación para todos los hombres.

Desde esa perspectiva el año 2000 se convierte en una nueva invitación para desentrañar un mensaje que cobra validez hoy más que nunca. Desde esa perspectiva, la llegada del próximo milenio puede ser una oportunidad para reconocer que los valores como la verdad, la justicia, la equidad, el amor y la entrega incondicional, son los pilares en los cuales debe apoyarse cualquier acción humana y por ende, la acción empresarial. Pilares que muchas veces perdemos de vista u olvidamos totalmente.

Parece una paradoja ver que buscamos nuevas estrategias comerciales, las últimas técnicas de liderazgo y de trabajo en equipo, los nuevos estilos de comunicación, la última teoría de marketing, etc., olvidando muchas veces que ellas son sólo un instrumento útil, pero que pierden su validez si al aplicarlas olvidamos los valores y anhelos más profundos del ser humano.

Quiero proponer, pues, que junto con caminar hacia adelante arancemos hacia adentro, recuperando el olor, el gusto y el sabor a la vida.

Frente a nosotros tenemos una vez más la oportunidad de retomar el camino, descubriendo el real sentido que trae consigo el tiempo que vivimos y que nos tocará vivir. Preparemos el año 2000 con mucho ánimo, con mucha fuerza, pero con un espíritu que reestablezca su verdadero significado, que nos haga entrar en su verdadera dimensión. No dejemos que nos cieguen las luces que se desvanecen en el cielo, dejémosnos iluminar por aquellas que realmente encienden el corazón para poder preparar nuestra vida personal, familiar y nuestra empresa a cruzar la barrera del 2000.

Pedro A. Arellano Marín
DIRECTOR

el trabajo con sentido y el sentido del trabajo

COMO DESAFIO CREIMOS IMPORTANTE REFLEXIONAR SOBRE EL TRABAJO Y SU SIGNIFICADO EN LA VIDA DEL HOMBRE, YA QUE CONSTITUYE LA ACTIVIDAD COMUN QUE NOS CONGREGA Y A LA CUAL DESTINAMOS ALREDEDOR DE UN OCHENTA POR CIENTO DE NUESTRO TIEMPO. ES ALLI DONDE SE MANIFIESTA A CABALIDAD LO QUE SOMOS: NUESTROS TALENTOS Y TAMBIEN NUESTROS LIMITES.

Era pleno mes de julio y llovía torrencialmente. El impecable terno con que había salido esa mañana ya no soportaba una gota más de agua. Por fin en casa; un tecito caliente y directo a la cama para levantarse temprano y salir a otro día. Su currículum gustaba, era extenso, pero las entrevistas lo estaban agotando... Sus 48 años le pesaban cada vez más en sus espaldas, estaba muy "viejo" para integrarse nuevamente al mundo laboral. Era ingeniero y su vasta experiencia recorría distintos cargos gerenciales, incluso en el extranjero. De qué servía todo eso si buscaban a un "joven con iniciativa". Las largas caminatas lo estaban desgastando por dentro. Cada vez su ánimo era peor y su fuerza e iniciativa casi desaparecían. Había perdido algo fundamental, algo sobre lo cual se había sostenido toda su vida. Los ingresos eran importantes, pero podía perfectamente vivir con el dinero que había aborradado. Era otra cosa lo que le estaba pasando. Era un dolor, una pena, una insatisfacción que ni él mismo al llegar la noche sabía explicar".



La experiencia de quien ha perdido su fuente laboral es tal vez el punto de partida, o de llegada, para internarnos en la reflexión sobre el trabajo y su sentido. Quien mejor puede comprender el verdadero significado que tiene para el hombre el trabajo es quien ha experimentado situaciones límites y ha vivido en carne propia la cesantía y la falta de oportunidades. Y es que el trabajo dignifica al hombre, dirán algunos, pero más que dignificarlo lo construye y su ausencia puede terminar por destruirlo.

Desde que el hombre es hombre existe el trabajo y todo lo que él implica. Existen tratados varios sobre el tema, múltiples sociólogos y filósofos han tocado en profundidad su significado. La Biblia ya nos habla de él como una dimensión fundamental para la existencia humana sobre la Tierra. "Henchid la Tierra y sometedla", dice el Génesis y al mismo tiempo sentenció "Con el sudor de tu frente te ganarás el pan".

Entonces, y muy a simple vista, el trabajo humano puede tener dos di-

mensionen distintas, pero no contradictorias. Primero podemos distinguir al trabajo como un instrumento o como un medio para ganarse la vida, para subsistir y luego como una posibilidad de desarrollo, como una manera de transformar el entorno.

Es tan complejo, amplio e interesante este tema que podríamos convertir este artículo en un largo tratado filosófico. Sin embargo, la intención de DESAFIO es invitar a la reflexión a partir de las experiencias personales concretas. Por ello, invitamos a un grupo de empresarios y ejecutivos, quienes, desde ópticas muy diferentes, invitan a la reflexión y al cuestionamiento.

¡MIREN, AQUI HAY UNA OPCION DISTINTA!

Cuando las perspectivas laborales son pocas y cuando el trabajo es absolutamente desmotivador, el hombre pierde muchas veces su impulso vital. Gabriel Rodríguez, gerente de operaciones de Taller Uno, puede dar prueba de ello. Trabajó durante sus primeros años laborales como ingeniero en el POJH y eso sin duda le marcó definitivamente y le otorgó una visión diferente sobre la materia. "Fue durante el año 1981, tenía sólo 23 años y miles de obreros trabajando a mi cargo, si esto se puede llamar trabajo. Estuve presente cuando el sistema empezó a cambiar y comenzaron a aparecer algunas opciones laborales distintas. Entonces comencé a ver con terror cómo esas personas se iban anquilosando con el sistema y lo difícil que resultaba recomerlas para decirles: ¡miren, aquí hay una opción distinta!... Eran muy pocos los que se interesaban. Comprendí que la ausencia de trabajo algo produce profundamente en el ser humano y me pregunté: ¿qué le ocurre al hombre cuando no tiene trabajo?".

Tal vez una visión interesante de este problema la pueda dar un sacerdote, alguien que dedicó gran parte de su vida a la formación y estuvo ausente mucho tiempo del ambiente

laboral. El padre José Arteaga S.J., aunque reconoce que en su caso el trabajo está ligado fuertemente a la vocación, sabe lo que significa la ausencia de él: "Yo puedo dar testimonio de lo duro que es estar fuera del mundo laboral por muchos años. El tener prácticamente doce años de formación prolongada me ha llevado a pensar que el trabajo es clave en la conformación de la personalidad. Es hermoso decir: miren que importante es 'ser', pero si uno no está haciendo algo concreto es corrosivo o potencialmente corrosivo. En mi caso personal me acarreó muchas dudas en torno a mi actitud para el trabajo y eso me significó un costo muy alto a nivel personal".

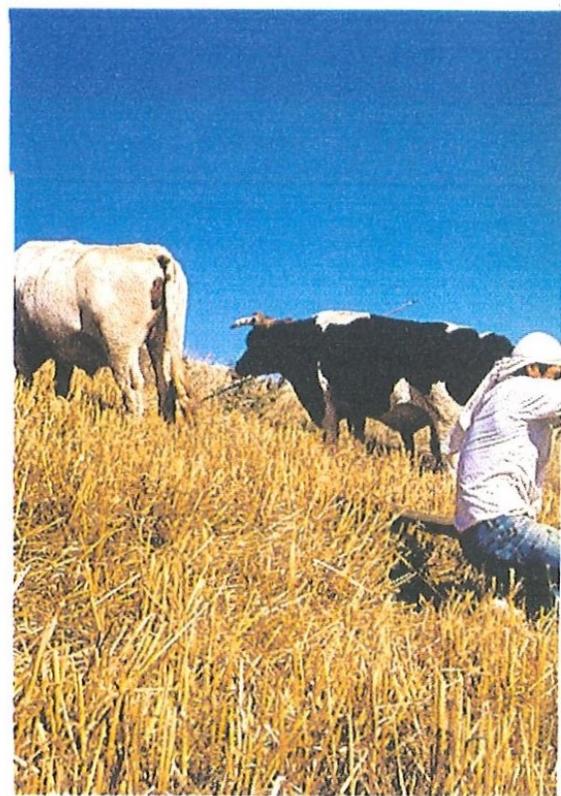
VOCACION Y OFICIO

La forma más sencilla para que el trabajo adquiera sentido, es sin duda cuando la vocación calza con el oficio. Este es claro en profesiones tales como la medicina, la pedagogía, etc., pero en la realidad, ¿cuántas son las personas que descubren su vocación y que tienen la oportunidad y la posibilidad de desarrollarla?...

Ernesto Aguila, gerente técnico de INECO, comenta que la mecánica fue siempre su fuente de inspiración. Le encantaba armar y desarmar cosas y se sentía realizado haciéndolo. Esto hizo que tempranamente se le despertara una clara vocación. "Me titulé como ingeniero mecánico y comencé a trabajar en una empresa donde se daban múltiples posibilidades de desarrollo. Quedé cesante, pero tan sólo a los pocos días pasé a ser gerente de otra empresa. Me sentía muy afortunado porque ni siquiera había podido experimentar el drama de la cesantía; sin embargo, lo que no comprendía era que había abandonado mi proyecto de vida. Claro, seguía trabajando, no había perdido nada; ni económicamente, ni socialmente, ni profesionalmente, pero en el fondo había perdido mucho. Me costó diez años darme cuenta de que había quebrado un proyecto de vida y que aunque el

trabajo me aportaba estatus, dinero, etc., me producía un enorme problema psicológico. Desde entonces para mí ha sido fundamental calzar la vocación con el trabajo que realizo".

Para otros el encuentro con su vocación no ha sido fácil y han requerido de un largo camino. Jorge Fernández, secretario ejecutivo de la Fundación Cristo Vive, comenta que él decidió su profesión porque cuando niño era bueno para alegar y todos decían que debía ser abogado. "Claramente ésa no era mi vocación, entonces mi trabajo ha sido toda la vida una búsqueda de ella. Para mí la vocación es lo que definitivamente liga el sentido del trabajo con el sentido de la vida. Después de haber trabaja-



do en innumerables áreas, puedo decir que soy muy afortunado. Gracias a la actividad desarrollada en una empresa de tipo familiar, me he encontrado en una situación privilegiada que me permite no tener que trabajar para ganar dinero y he podido experimentar que mi trabajo puesto al servicio de los demás es algo que

toca fuertemente mi vocación y gracias a Dios tengo la oportunidad de realizarme a través de eso”.

En este mismo sentido, Francisco Valdés, arquitecto, comenta una experiencia que marcó definitivamente su vida profesional: “Creo que cada uno tiene un trabajo en particular que lo ha conectado directamente con su vocación. Para mí fue clave trabajar en un proyecto para darle viviendas a gente de una población muy pobre. Teníamos que lograr que la gente no sólo se construyera sus casas, sino que urbanizara. Fue una labor larga, sufrida y complicada. Yo no recuerdo haberme sentido nunca más arquitecto que en esa ocasión cuando también fui obrero de la construcción”.



Tal vez este encuentro de fondo con la vocación signifique en algunos casos renuncias, signifique también escuchar esa voz interna que muchas veces y sin quererlo nos va guiando. Sobre esto Ramón Rey, gerente de programas de FUNDES, comenta su experiencia: “Entré a trabajar en un banco privado e hice una carrera bas-

tante rápida, en un ambiente acomodado, con un estatus y con muchos beneficios económicos. Sin embargo, no le encontraba sentido a lo que desarrollaba. Esta situación me llevó a incorporarme a un proyecto nuevo que desde el punto de vista racional era bastante loco. Tuve a casi todo el mundo en mi contra, pero tomé la decisión de un cambio importante en mi vida y entré a este proyecto en el mundo de las fundaciones, lo que implicaba muchas dificultades, recursos limitados, etc., y en el fondo implicaba también renunciar a cierto estatus ya logrado. Pero esto me ha hecho rescatar algo importante: aparte de la seguridad que aportan los ingresos, hay un elemento de seguridad interior sumamente decisivo y en la medida que una persona esté segura de sí misma y de lo que hace, el trabajo le dará la oportunidad de desarrollarse en ámbitos personales e intelectuales y ser mucho más creativa y motivada”.

CHISPazos DE SENTIDO

Pese a todo no es fácil vivir en el día a día esa vocación o muchas veces es necesario hacer cosas que son desagradables, que de alguna manera nos hacen desconectarnos del fin de nuestro trabajo y esto pasa a todo nivel. Incluso cuando la vocación es clara, definida y forma parte integral del proyecto de vida. En este sentido el padre Arteaga comenta: “No todo lo que hago me agrada y uno no siempre elige exactamente lo que va a hacer. Existen trabajos más difíciles o aburridos. Entonces, y con mayor razón, hay que tratar de encontrarle el sentido a las cosas sencillas, teniendo claro que el trabajo no es un estado de permanente sentido, sino que son chispazos. Es necesario comprender que no todo el mundo puede hacer coincidir exactamente su gusto con lo que está haciendo”.

En esta misma dirección, y sin dejar de lado la importancia de la vocación, Jorge Fernández se refiere al carácter doloroso del trabajo: “Este ca-

rácter es bíblico, está escrito: ‘Ganarás el pan con el sudor de tu frente’ y a veces te sudan también las manos por la tensión y la dificultad, pero esto no impide identificarse profundamente con el proyecto que se realiza”.

Muchas veces este carácter doloroso del trabajo está visiblemente más presente en algunas actividades que en otras. ¿Cómo un hombre puede sentirse contento haciendo un trabajo mecánico, siempre el mismo, y que muchas veces implica un desgaste y esfuerzo físico considerable?

Sobre este tema, Ernesto Aguila comenta: “De repente me maravillo al ver personas muy simples, cuyo trabajo tan sólo les da para subsistir, y uno se emociona al ver lo felices que son haciendo su oficio, sin haber tenido la oportunidad de una mayor educación o cultura. Creo que hay algo interior que hace que las personas tengan una actitud frente a la vida y que se realicen ejecutando tareas muy sencillas”.

Rodrigo Calcani, gerente de la Fundación Trabajo para un Hermano, tiene una visión que tal vez aporte más luces en este sentido. “Hace tiempo leí a un autor que hacía una clara diferencia entre el sentido instrumental del trabajo y el sentido sagrado. El primero liga al trabajo directamente con la obtención de un beneficio. El segundo otorga al trabajo un sentido en sí mismo, es el sentido del trabajo bien hecho, que me conecta con otros y que al mismo tiempo me engrandece. Creo que siempre el trabajo se mueve entre estos dos péndulos. De hecho para mí ha sido central, me ha dado muchas satisfacciones, pero al mismo tiempo me tiene apretado, es decir no me suelta, tanto en el plano personal, como en el plano social y también en el plano espiritual. Yo siento que en nuestra sociedad se ha ido instrumentalizando cada vez más el trabajo y se ha ido perdiendo el sentido de lo sa-

grado y esto es lo que hace que el ser humano se pierda y pierda su capacidad de autorrealización”.

Pese a que no siempre es rico levantarse en las mañanas e ir a trabajar, pese que algunas veces la diaria labor es agotadora y agobiante, Cristián Richard, director de la Clínica Estoril, reflexiona: “Cuando Dios mandó al hombre a que se ganara el pan con el sudor de su frente, le puso la herramienta más maravillosa de desarrollo al ser humano y de desarrollo a la humanidad. Es un hecho que el trabajo dignifica al hombre y creo que es una verdad extraordinaria, porque cualquier trabajo hecho con mística permite al ser humano trascender”.

EL RESPETO POR EL INDIVIDUO

Pero para que el trabajo permita la trascendencia del hombre, no basta con un propósito interior. Cristián Bruner, gerente de recursos humanos de Clínica Las Condes, cuenta: “En mi experiencia cada vez que mi trabajo me permite ayudar a otros para que ellos trasciendan se vuelve realmente gratificante. Mi labor me facilita de alguna manera apoyar a otra gente y el trabajo se transforma en trascendente tanto para mí como para las otras personas. Creo que los empresarios y



ejecutivos tienen un rol muy importante que jugar en este sentido y es el otorgar reconocimiento; que una persona se sienta integrada y sienta que aporta. Que al dar vuelta una tuerca, por ejemplo, sepa exactamente que hay un producto final que sale a la sociedad, y que a través de eso vea realmente el sentido de su trabajo. Por otra parte, el trascender debe ir relacionado con que el trabajo le permita a nuestros colaboradores ‘ser’ y no solamente hacer dentro de la empresa”.

Bernardo Espinoza, gerente de recursos humanos de IBM, desde su óptica, añade la necesidad del respeto profundo por el individuo: “En Chile se tiende a confundir dos planos de la persona: uno es el plano laboral y otro es el plano humano. Generalmente miramos a las personas bajo el mismo prisma. Es decir un buen trabajador es una buena persona y un mal trabajador es una mala persona, pero en la medida en que no logremos disociar estos conceptos creo que estamos cometiendo algún tipo de discriminación. Pienso que el respeto por el individuo tiene que ver con esto de separar constantemente los dos planos. En nuestro tiempo hay un problema que surge de la competitividad y de la productividad; estamos sujetos permanentemente a tremendas presiones, con todas las angustias que ellas acarrearán, y éste es un campo fértil para abandonar el concepto de respeto por el individuo y allí es cuando probamos realmente si somos capaces de cumplir con este principio”.

El profundo respeto por el individuo -base para que cada cual pueda dar sentido y mística a su trabajo- se logra fundamentalmente dando oportunidades. Al respecto Cristián Richard señala: “Para mí siempre ha sido una meta lograr que cada persona pueda estar en su lugar y que trate de desarrollar al máximo sus habilida-

des y capacidades. Esto implica un contacto personal y una atención preferencial por las etapas que está viviendo el individuo. Es distinto una mujer soltera que cuando se casa y comienza a tener hijos o cuando alguien está enfermo o tiene algún problema familiar. Es para los empresarios necesario permitir que las personas puedan desarrollarse a través de su trabajo. No sólo basta darle un salario justo: la gente necesita posibilidades de ser más”.

Con todo podemos decir que el aporte material que el trabajo otorga es indiscutible, pero más allá de eso, el esfuerzo que implica cualquier trabajo es capaz de enriquecer, de formar y construir el interior y el espíritu. Lo más probable es que este proceso ocurra en forma inconsciente en el individuo; sin embargo, ante la ausencia del trabajo la persona pierde una estructura de vida básica, para la cual no basta la formación, la educación o la familia...

Ganarse el Loto fue recién un sueño acuñado en lo profundo del corazón de muchos chilenos, de distintos estratos sociales y económicos... Tal vez, y como última reflexión, podríamos pensar: ¿qué hubiera pasado si me lo hubiera sacado yo?... Claro está que materialmente no necesitaría trabajar, pero, ¿qué haría entonces?, ¿cómo buscaría mi realización? Quizá esto me permitiría cambiar de actividad, tal vez me ayudaría acercar más mi quehacer diario a mi vocación, pero en definitiva, ¿dejaría de trabajar eternamente?...

Finalmente, es válido preguntarse: ¿es feliz el hombre cuando llega a la cima?... ¿Es feliz el individuo cuando alcanza la meta? Aparentemente sí, pero la felicidad, más que en lograr el objetivo, parece basarse en el hacer el esfuerzo y tal vez allí se encuentre la esencia misma del trabajo. |



METALGAS:

hacia una economía solidaria

UNA EXPERIENCIA PARTICULAR. UNA EMPRESA DE TRABAJADORES Y PARA LOS TRABAJADORES, CON UNA ORGANIZACION Y ESTRUCTURA INTERNA INNOVADORA, DIFERENTE, PERO, ANTES QUE TODO, SOLIDARIA

Jamás me iría de esta empresa, aunque me ofrecieran triplicar mis ingresos, porque todos mis esfuerzos no han sido entregados a nadie más que a una comunidad de trabajadores”...

Curioso resulta este testimonio de un trabajador de una empresa chilena hoy, casi en el año 2000, cuando el consumismo y la competencia hacen que muchas veces el interés del trabajo sólo se ponga sobre la remuneración. Curioso resulta escuchar a otro trabajador asegurar que en período de crisis todos se han ajustado el cinturón reestructurando los sueldos para que nadie sea despedido. Esto sucede, y de verdad, en una antigua fábrica de cocinas, cocinillas y calefactores domésticos a gas llamada Metalgas. Pero, ¿qué hace que esta empresa sea una realidad distinta?

Entrar en ella trae remembranzas de un pasado por muchos olvidado, que en algún momento tuvo un significativo auge y que hoy, según sus entendidos, está resurgiendo: el cooperativismo. Esa forma de hacer em-

presa, de asociarse con el fin de lograr que los propios trabajadores sean los dueños de los medios de producción y de hacer coincidir los objetivos personales y particulares con los objetivos del grupo.

Y SE PRODUJO EL MILAGRO

Todo comenzó el año 1981 cuando entraron en crisis muchas empresas medianas y pequeñas, entre las que se encontraba un sustantivo grupo de cooperativas de trabajo y de empresas de autogestión. No fue una excepción Ardigas (antecesora de Metalgas), que estaba en la agonía, al borde del colapso económico, financiero y productivo, con pérdidas enormes de arrastre y trabajando a menos de un tercio de su capacidad instalada.

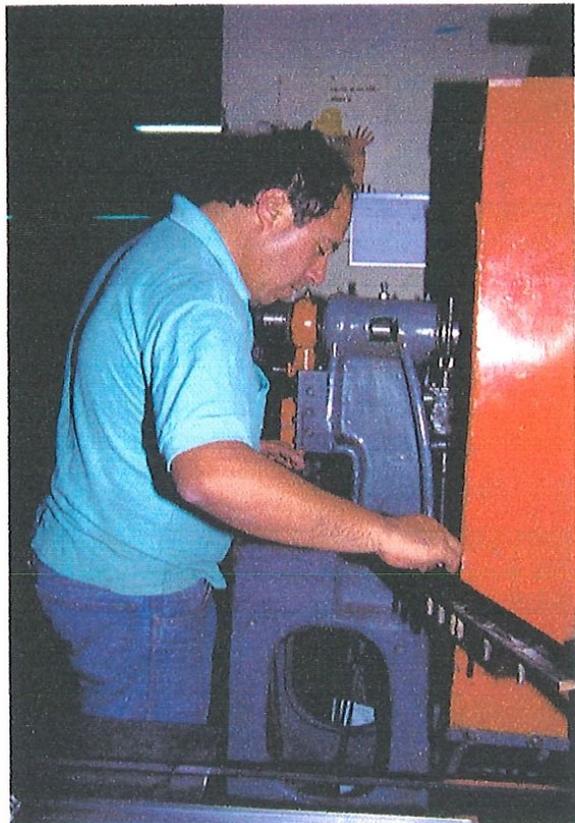
En ese caótico escenario el banco acreedor llamó a Jorge Andwanger, un empresario de otra área acostumbrado al manejo tradicional de la empresa, para pedir su asesoría con el objeto de estudiar la viabilidad de esta empresa de autogestión. Pese a poner toda su buena voluntad, Andwan-

ter hizo un solo diagnóstico: cerrar y solicitar la quiebra. “No habían fórmulas técnicas que permitieran producir el milagro”. Pero aún recuerda con mucho cariño cuando los trabajadores se reunieron con él, empecinados en sacar adelante la empresa y le solicitaron hacer un último y definitivo esfuerzo. Era vísperas de Navidad y 60 familias quedarían sin trabajo. Jorge Andwanger se arriesgó, creyó y apoyó a estos trabajadores.

Conmovido por la fuerza interior que los impulsaba, Andwanger decidió hacerse cargo de la dirección de la empresa por tres meses para luego evaluar si funcionaba y comunicó al banco tal decisión. La operación de estos 90 días demostró que la empresa era viable y que había que apoyarla, quedando de manifiesto el esfuerzo de los trabajadores y su capacidad de luchar para forjar el futuro, dignificando así su trabajo.

Este empresario, entusiasmado con los resultados obtenidos, decidió comenzar gestando una empresa distinta, teniendo en consideración los fun-

damentos que habían inspirado a Ardigas. La primera alternativa que se barajó fue convertirla en una empresa tradicional que la haría más viable en



términos económicos y productivos. Pero era indispensable mantener inamovibles dos principios para el desarrollo de la empresa: primero que la persona fuera la parte central del proceso y la producción de bienes y servicios fuera sólo un medio. Lo segundo era el sentido cooperativista, donde los resultados económicos se debían distribuir, lo que significaba una participación de los trabajadores en la gestión y en el patrimonio.

Obviamente una empresa tradicional no podía ofrecer estas condiciones, entonces era necesario buscar una fórmula alternativa que al mismo tiempo le diera la posibilidad de hacerla más productiva. Se pensó en constituir una empresa de tipo tradicional, con un sistema de administración típica, la que se encargaría de todo el proceso productivo, pero paralelamente pensar en otra empre-

sa, donde los trabajadores fueran dueños del capital. De esta forma se creó una empresa llamada Metalgas y a poco andar se estableció otra llamada Metalúrgica de Trabajadores Libertad. Esta última era dueña de Metalgas y los trabajadores constituían sus accionistas principales. Así, el directorio de Metalúrgica Libertad, presidido en ese entonces por el destacado líder sindical Clotario Blest, estaba constituido por trabajadores de Metalgas, quienes eran en el fondo los que decidirían su futuro.

Esta original fórmula ha subsistido por más de diez años en la empresa y a ella se han ido incorporando paulatinamente los trabajadores nuevos. Andwanter comenta que fue complicado descubrir la manera más justa para que los empleados estuvieran representados en esta empresa: "Pensamos que la mejor manera era valorando el compromiso que cada trabajador tenía con el proyecto empresarial, entonces la participación fue equivalente a los años de vida entregados a este proyecto". En definitiva, cada trabajador tiene diez acciones de Metalúrgica Libertad, por cada año que haya permanecido unido a la empresa, de esta forma se valoriza la entrega como el gran capital humano.

DE BARRER A GERENTEAR

Esta manera de hacer empresa no es fácil de transmitir. Existe todo un proceso de comunicación, a través del cual cada empleado nuevo debe esperar dos años para ser parte de esta sociedad. "La educación para nosotros es clave, es necesario hacer esfuerzos para recuperar a la persona y generalmente las personas más conflictivas son las que más necesitan de educación. Por ello dentro de la

empresa existe un Comité de Educación, integrado por los trabajadores de la empresa, el que está constantemente preocupado del nivel de educación y formación de los miembros de esta entidad. No sólo se les da capacitación y se les instruye sobre las reglas del juego de ese sistema de hacer empresa, sino que también se les da la oportunidad de completar sus estudios y desarrollarse en lo profesional".

"Aquí todos tenemos las mismas oportunidades de surgir -explica Manuel Ponce-. Entré a trabajar tan sólo con los estudios básicos y encontré una empresa que me dio la oportunidad de prepararme. Pude terminar mis estudios escolares y hacer una serie de estudios técnicos superiores. Esto también me ha permitido escalar posiciones en Metalgas. Cuando ingresé me dedicaba tan sólo a barrer, luego pasé a ocupar labores menores en el área de la producción, después en las máquinas, en el servicio técnico. Con esfuerzo fui jefe de producción y después subgerente de operaciones. Este desafío me fue muy difícil de aceptar, creía que no tenía las competencias para asumir ese cargo; sin embargo, y gracias al apoyo de mis compañeros, logré aceptarlo y todo resultó bien". Tanto es así que actualmente Ponce es gerente de producción y es la mano derecha del gerente general de la empresa.

Nancy Ibarra es también otro ejemplo de superación. "Durante los años que llevo en esta empresa, se me ha permitido hacer una carrera profesional: acabo de terminar una pedagogía en religión, y más aún, me es posible ejercerla porque puedo ir a dar clases a una escuelita muy pobre que queda por aquí cerca. Estas libertades no significan que cada uno haga lo que quiera. Existe orden y respeto, pero nadie anda con el látigo, cada uno sabe que su trabajo le pertenece. El hecho de ser dueña de parte de la empresa me produce un gran compromiso; si no cumplo mi trabajo

estoy perjudicándome yo y los demás compañeros. Exactamente igual que en otras empresas existe cierto control sobre las salidas, las horas de llegada, los permisos, etc., pero aquí todo se basa fuertemente en la confianza”.

JUSTICIA Y EQUITAD

Para conocer más en profundidad el sentimiento de los trabajadores de esta empresa, DESAFIO les preguntó sobre cuáles eran aquellas características que hacían de ésta una empresa tan singular. Surgieron muchas ideas como las siguientes: participación en todos los sectores de la gestión; estabilidad en el empleo; clima laboral armónico; prestaciones y preocupaciones sociales para todos en forma equitativa, no como un premio; participación en las decisiones de cómo y cuándo invertir; posibilidad de desarrollo personal, laboral y profesional; derecho a voz; propiedad sobre los medios de producción; justicia y equidad.

Pese a todo, Metalgas no está exenta de una serie de dificultades que muchas veces derivan en problemas económicos que han hecho pasar algunas pequeñas tormentas, pero, hasta el momento, ninguna gran tempestad. Y es que ser una empresa de este tipo tiene sus costos. “Yo diría -señala Andwanter- que uno de nuestros principales problemas se basa en la comercialización del producto. Para el sistema financiero tradicional una empresa de este tipo no es muy confiable y muchas veces la marginación que se produce es muy desgastadora”.

A esto debe agregarse, según el gerente de producción, algunos otros elementos: “Siempre existe un sabor amargo cuando se tiene que pelear en el mercado y nos ha costado mucho y nos seguirá costando, pero esto es un desafío que hace que uno se prepare cada vez mejor. Algunas veces también las dificultades se manifiestan a nivel de las personas. Hay

quienes no se ponen la camiseta y para que este tipo de empresa funcione es indispensable que esto suceda y no siempre se da, porque existe un grado de desconfianza que es muy difícil de sobrepasar”.

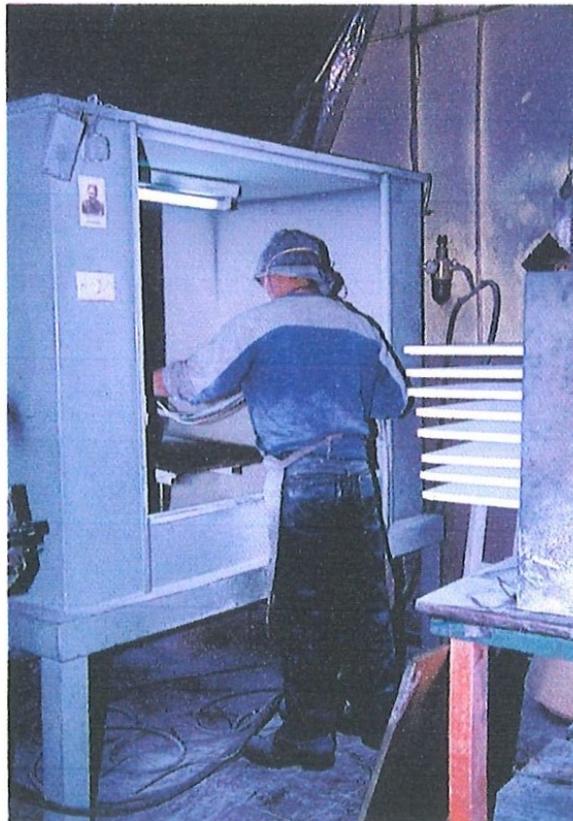
Asimismo, otro de los grandes problemas a los que se ven enfrentados a diario los trabajadores de Metalgas son los sueldos. Nancy Ibarra, asistente de gerencia, explica: “Sé que estamos en muchos casos bajo el mercado, pero la gente acepta estos sueldos porque se enamoró de la empresa y porque no se siente engañada. En el fondo sabe que la realidad de Metalgas en estos momentos no da para pagar mejores remuneraciones. La mayoría de los trabajadores acepta esta condición, porque las personas ven esto como algo muy propio. Uno se siente participe de lo que se está creando; es como pretender querer abandonar a un hijo”.

Aparentemente pertenecer a esta comunidad de trabajadores es algo que marca y que transforma. Para

Jorge Andwanter ha sido clave en su vida personal y profesional: “Si tuviera la posibilidad de retroceder el tiempo volvería a impulsar una empresa de este tipo, porque aunque el proceso de consolidación puede ser complicado, es muy grato trabajar en un ambiente de respeto y comunicación. Esta empresa nos ha permitido realizar un sueño, tal vez una utopía, porque siempre es bueno pensar en lo imposible para hacer realidad lo posible. A lo mejor, si hubiera permanecido como empresario tradicional, tendría más prestigio, más reconocimiento social, o hubiese adquirido más conocimientos. Aquí puedo haber olvidado muchas técnicas, pero lo que he aprendido de humanidad nunca lo voy a olvidar. He tratado de dar mi aporte al desarrollo de la Doctrina Social de la Iglesia y demostrar que es posible y una hermosa realidad”.

Ese es el aporte de un empresario, un aporte que tal vez nos pueda servir para reflexionar en este momento cuando en Chile la micro-empresa surge cada vez con más fuerza. Quizá es necesario tratar de innovar, de probar nuevas fórmulas de organización interna que tiendan a la asociación, a la participación, a la mancomunidad de intereses.

Es fácil medir los resultados económicos de una empresa, los ingresos, los egresos, las ganancias, los activos y pasivos. Sin embargo, de qué modo es medible la solidaridad, qué tasa de retorno tiene el amor, qué utilidad produce el reconocimiento y la participación... |



la herramienta de las herramientas

DENTRO DE LAS MANERAS DE SUPERAR LA POBREZA, LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE HOMBRES Y MUJERES ES IMPRESCINDIBLE. DESAFIO CONOCIO ORGANIZACIONES QUE MUESTRAN FORMULAS CONCRETAS DE INVOLUCRARSE EN ESTA URGENTE TAREA.

Subieron al escenario entre aplausos que nunca han recibido. Algún día se les asoma entre los pelos largos cuando les toman fotografías. Con la polera afuera y bluyines o con chaqueta y corbata, todos sin excepción se han arreglado para recibir el diploma. Al graduarse, dejan de ser "esquineros", "patos malos", causa de temor en la gente, jóvenes pobladores o como se los llame; ahora son espe-

cialistas en Oficios (EFO), el 8 de marzo de este año.

...Furor causaba al entrar en el edificio con sus anteojos oscuros la actriz de teatro y cine chileno Gloria Lazo. Saludaba alegre a los y las participantes del taller. Unos musculosos, de modales rudos y manos agrietadas, otras con brazos de empeño y caderas de madre, disfrutaban del cur-

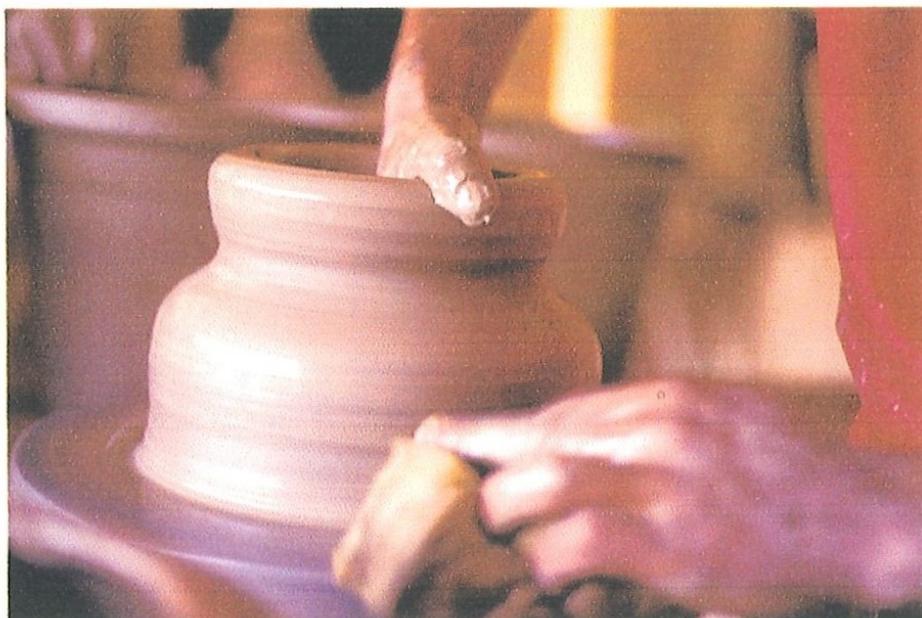
rearse, reírse y compartir la aventura de la actuación.

Estos eran algunos de los 430 alumnos o alumnas del Instituto de Formación y Capacitación Popular de la Compañía de Jesús (INFOCAP).

La EFO y el INFOCAP representan un pequeño porcentaje en el universo de quienes viven en la pobreza, sin tener más esperanzas ni perspectivas para sus vidas que comer y dar de comer a su familia cada día.

Aunque aún es moderado el número de personas de escasos recursos que han elevado su nivel de vida mediante la formación y la capacitación, este camino se perfila como una de las políticas centrales para la superación de la pobreza. Distintos factores refuerzan esta estrategia: la tecnologización creciente de la actividad productiva, la apertura a mercados internacionales con mano de obra muy calificada, el reconocimiento del papel y la importancia del recurso humano en la vida de la empresa. Y por otro lado, variables sociales, como la educación en tanto medio de surgimiento económico y ascenso social y la preparación para el trabajo no suficientemente cubierta en el sistema educativo.

El gobierno, por su parte, ha asumido esta estrategia a través de múltiples programas de capacitación labo-



cialistas en instalaciones sanitarias, en carpintería, mueblería, albañilería, electricidad, mecánica industrial... Saben un oficio y llegarán a ser maestros.

Así fue la graduación de cien jóvenes egresados de la Escuela de For-

so de teatro. Obreros de la construcción, auxiliares de aseo, vendedores ambulantes o jefas de hogar hacían un alto en sus estudios de mecánica automotriz, enfierradura, instalaciones eléctricas o de confección de faldas, peluquería y pastelería básica para re-

ral, implementados por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y por el Fondo de Inversión Social (FOSIS), y financiados mediante la franquicia tributaria a empresas o por dineros fiscales.

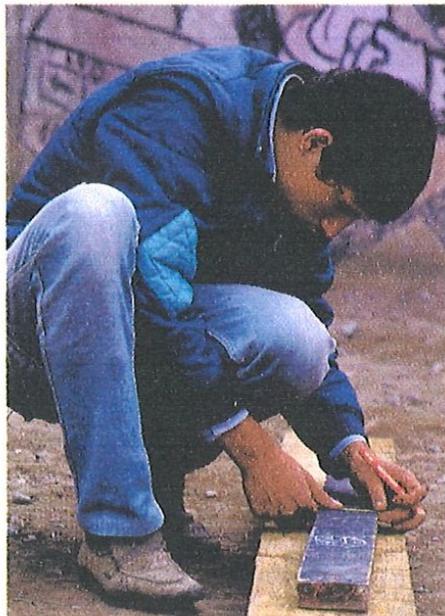
Otros sectores de la sociedad también han tomado esta vía en su trabajo por levantar el nivel de vida de los más desposeídos y marginados. En este reportaje, DESAFIO tomó dos instituciones que han hecho de la formación y la capacitación su herramienta de servicio, simbolizando en ellas a muchas otras.

EFO: BUENOS TRABAJADORES Y TRABAJADORES BUENOS

"Yo le hacía a las drogas, me gustaba el carrete porque en mi casa mi papá tomaba y nos retaba. Cuando llegué a la escuela me preguntaron qué quería estudiar... terminé albañilería. Llevo dos meses trabajando y ya subí a maestro. Tengo todas mis herramientas y no he vuelto a las juntas ni a la droga...". Además, José Olguín, de 20 años, sacó el primer lugar en su curso, la cuarta promoción en la vida de la Escuela de Formación en Oficios (EFO), de la Fundación Cristo Vive.

Para la hermana Karoline Mayer Hofbeck, religiosa alemana, presidenta de la Fundación Cristo Vive y fundadora de la EFO, la escuela -ubicada en la comuna de Huechuraba- es cada una de las palabras de su sigla: "Escuela, porque queremos entregar conocimientos sistemáticos y ordenados con una mirada hacia el mundo del trabajo y hacia la persona completa. Formación, porque queremos formar profesionales manuales capaces de enfrentar su quehacer con rigurosidad. Oficios, porque elegimos dignificar el trabajo manual, recuperar su validez social y económica, ya que en Chile se subvalora y no se ve como una profesión".

El proyecto educativo que llevan a cabo desde hace dos años tiene ca-



racterísticas únicas. Posee un régimen de escuela, es decir, los alumnos -jóvenes sobre 16 años- permanecen toda la jornada en el centro recibiendo la capacitación técnica en el oficio que han elegido y una formación humana personal y social. Todo esto para favorecer que los jóvenes se adecuen a exigencias conductuales similares a las que van a tener en la empresa.

Otra particularidad de la EFO es la mayor extensión de sus cursos. Duran cuatro a cinco meses, incluida una práctica profesional protegida de uno o dos meses. Esto, según Jorge Fernández, su director, "porque los programas tradicionales de jóvenes precalifican. Nosotros calificamos en un oficio con el objetivo que el joven pueda además de trabajar, subsistir y desarrollarse en su especialidad, que pueda consolidarse en un oficio hasta llegar a ser maestro dependiente o independiente".

UNA HUMANA FORMACION

La EFO busca provocar un cambio valórico en sus alumnos, en su manera de mirarse a sí mismo y de relacionarse con el resto de la sociedad. Para ello posee un currículo que, con una metodología respetuosa de su in-

dividualidad y su cultura, los ayuda a comunicarse en forma oral y escrita, les enseña la legislación social y laboral con sus derechos y responsabilidades, autoconocimiento, expresión de sentimientos, etc. Las técnicas priorizan lo experiencial y el compartir grupal.

Los valores son un pilar del proyecto educativo, primero por la inspiración cristiana que hay en su origen y segundo por razones laborales que su director explica así: "Le he escuchado muchas veces a empresarios que lo que buscan, antes que un buen trabajador, es un trabajador bueno, honesto, con actitudes y valores éticos".

Debido al énfasis en la persona, la selección de los formadores es muy rigurosa, deben ser competentes profesionalmente y a la vez, poseer una vocación hacia los más necesitados y hacia la formación de jóvenes. Aunque es difícil y muchas veces agotador, los frutos son estimulantes, Roberto Rodríguez, coordinador de formación, recuerda varios casos de metamorfosis: "Una vez llegó un *trasher*; pronazi, con bototos, pelado y todo. Después me encontré en la calle con él, superarregladito, con corbata, lustrado... Algo pasó con él".

Con Luis Roberto Vergara, de 18 años, recién egresado de carpintería de terminaciones, también pasó algo: "Antes de repente me daban ganas de decir las cosas y no las decía. Ahora llego y las digo, no ando con rodeos, que me va a dar vergüenza; si los otros no opinan igual se discute... Con mi familia y mis amigos me llevo mejor; con mi mismo papá que antes eran puras peleas, ahora no, porque aprendí algo que le gusta".

INFOCAP: LA UNIVERSIDAD DEL TRABAJADOR

Ya desde la colonia la Compañía de Jesús trabajaba en capacitación de oficios. Hermosas recreaciones de

ello pueden verse en la película *La Misión* y pesquisar en la historia de Chile con las escuelas de hijos de caciques mapuches. La recesión económica de 1982 despertó nuevamente en los jesuitas la vocación de capacitar a los más pobres.

En 1984 comienza el Instituto de Formación y Capacitación Popular de la Compañía de Jesús (INFOCAP) con 150 alumnos y seis talleres, llegando, al cabo de unos años, a su ubicación actual en Departamental, comuna de San Joa-

quín. Ahí se comienza a desarrollar lo que se ha conocido como "La Universidad del Trabajador".

Sus objetivos quedan excelentemente graficados en el folleto de promoción. En él, los interesados encuentran algo opuesto en 180 grados a los requisitos tradicionales que un pobre está acostumbrado a leer, con la seguridad de no cumplir: "Se privilegia a personas: sin trabajo, sin vivienda, allegados, con baja escolaridad, sin previsión

social, con cargas familiares".

INFOCAP ha optado por la capacitación de adultos. Posee un sistema de ingreso flexible que permite a los trabajadores capacitarse por tramos, adquiriendo grados laborales homologados a los de la construcción (ayudante, maestro de segunda y de primera), lo que les mantiene alta la motivación y permite a trabajadores medianamente calificados no partir de cero. Además, por ser considerado por ley como Cooperador de la Función Educacional del Estado, sus alumnos con baja escolaridad suben un curso por cada año de capacitación.

Julio Valladares, director nacional del SENCE:

"LAS EMPRESAS NO PUEDEN USAR SOLO EL 1%, DEBEN INVERTIR EN CAPACITACION"



Julio Valladares, director nacional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), asegura que el éxito de la productividad y la competitividad del país y, por ende, las posibilidades de mayor equidad social, finalmente están en la capacidad de las personas de aprender y de crear, lo que se logra con nuevos conocimientos y habilidades. Asimismo estima indispensable remodelar la cultura de muchas empresas frente a la capacitación de su propio personal y otorgar apoyo a quienes no pueden acceder al mundo laboral

de ver este tema menos como mano de obra y más como recurso humano. Menos como gasto y más como inversión. El año pasado de seis mil a siete mil empresas dieron oportunidades a jóvenes para hacer su práctica. Nos damos cuenta, eso sí, que hay mayor receptividad en la pequeña y mediana empresa que en la gran empresa.

"Sin embargo, todavía se cree en eso de "para qué voy a capacitar si se me va a ir", "para qué voy a capacitar si me va a pedir más sueldo"; siempre se plantea el efecto negativo. Se cree que la empresa va a mejorar con un staff de profesionales al día; ésa es una visión atrasada, un taylorismo que ya fracasó. Hoy lo que se requiere es un trabajador inteligente".

La formación de la persona también es central para el proyecto educativo. Se entregan cursos acerca de la persona, la familia, la sociedad, el arte, la cultura, la política, talleres, etc., todos con una metodología participativa, flexible y que extrae los contenidos de sus propias vidas.

MUCHO MAS QUE CURSOS

Pero, junto al enorme edificio modernamente pintado gris con rojo, se desarrollan muchos proyectos de capacitación y formación que INFOCAP apoya o realiza:

- La Ferretería del Trabajador: en ella, junto con vender a precios preferenciales y arrendar herramientas y máquinas a los egresados, es utilizada como ayuda pedagógica.
- Jóvenes universitarios sirven impartiendo cursos a trabajadores.
- Se da trabajo y capacita a reos. La mitad del día producen (por ej: cucharones a Fantuzzi) y la otra mitad reciben formación. Esto les da mayores posibilidades a su salida. Asimismo si un reo sale de la cárcel y no encuentra trabajo se le ofrece capacitación, ya que ese período es el más riesgoso en reincidencias.
- El Centro de Capacitación y Trabajo, atendido por la Fundación Trabajo para un Hermano, y la Cooperativa de Crédito Liberación, reciben a los egresados que tienen po-

¿Y cómo se apoya a la población de escasos recursos?

Tenemos especial preocupación por quienes no han ingresado al mundo laboral. Para esto, se desarrollaron programas con financiamiento público: el programa de jóvenes del Ministerio del Trabajo ("Chile-Joven") con 20 mil jóvenes beneficiados, con los sectores agrícola, portuario, textil y minero y con 1.400 jefas de hogar de las comunas más pobres del país.

"Además, este año hacemos debutar la línea de capacitación dual, invirtiendo dos millones de dólares. Consiste en una educación alternada en la empresa (tres días a la semana) y el instituto (dos días). Ya hay mil empresas que abrieron sus puertas para llevar a cabo este innovador tipo de formación".

¿Cómo ve la receptividad y la actitud del empresariado chileno acerca de la capacitación y la formación?

En los años 90 estamos viviendo un cambio de mentalidad,

¿Qué política tiene el gobierno en la distribución de los dineros fiscales con que se financia la capacitación?

La estrategia gubernamental es que el país necesita una fuerza de trabajo en su conjunto capacitada, tanto gerencia, técnicos y trabajadores. La reforma legal tiene esa orientación, se creará un fondo de capacitación, se ampliará la franquicia a las empresas de menor tamaño. Por otro lado, se propone perfeccionar la escala de subsidios, así el estado financiaría en un mayor porcentaje la capacitación de los trabajadores de menores sueldos y en menor medida la de ingresos altos.

"Queremos decir que al sector público le corresponde fomentar capacitación y lo ha hecho, pero eso tiene que ser asumido también por quienes tienen altos ingresos. Las empresas no pueden sólo pensar en capacitar con el 1% de la franquicia, tienen que adicionar inversión privada".

EL LLAMADO A LA EMPRESA

En el SENCE, la EFO y el INFOCAP, hay consenso en las maneras en que la empresa privada puede insertarse en esta corriente de promoción humana. Este es un resumen de ellas:

- Entregar información técnica sobre los perfiles de trabajador que la empresa requiere, de sus competencias, de los nuevos materiales y tecnología que se utiliza. Enviar muestrarios de sus productos o representantes para hacer demostraciones de nuevas técnicas o materiales.
- Abrir sus centros de producción para la visita de alumnos y para la puesta al día de los formadores.
- Facilitar prácticas en los rubros en que se da capacitación; eso sí, reales prácticas laborales que contribuyan al proceso educativo. No dar al alumno trabajos menores a su calificación, ya que eso destruye la motivación gravemente.

tencialidades de microempresarios, asesorándolos y otorgándoles crédito.

- Quince Centros Culturales en Santiago: las ex bibliotecas Padre Hurtado se han convertido en espacios para actividades culturales de la comunidad, en especial de los jóvenes.

- El programa de educación básica para adultos (alfabetización).

sarios y los trabajadores. Según él, este puente es clave en el éxito de la empresa: "En el concepto de la calidad total, no basta hacer bien el producto, sino que el trabajador se sienta parte de la empresa y asuma el trabajo como desarrollo de sí y de la organización. Para que ello ocurra, no sólo bastan los incentivos salariales, sino que se logra a largo plazo cuan-

- Facilitar su empresa para los programas de capacitación dual.
- Proporcionar a bajo costo o donar materiales que se utilizan en los talleres (de construcción, maderas, eléctricos, herramientas, maquinaria, etc.)
- Donaciones o subvenciones para aquellos cursos no financiados cada año, otorgar becas por alumno, lanzar campañas entre empresarios de apadrinamiento de jóvenes, etc.
- Invertir el 1% de capacitación en aquellos trabajadores menos calificados y de menores ingresos.
- Apoyar con conocimientos de hacer empresa a los nacientes microempresarios o las instituciones que trabajan con ellos.

Y por último, el eslabón sin el cual todo el resto es pérdida de tiempo: dar trabajo, dar oportunidades; a la hora de elegir, seleccionar al que más necesita trabajar; agregar a los criterios de selección de personal y en la toma de decisiones el valor de la solidaridad.

sus energías y su creatividad a levantar a los pobres. ASFO-Chile, Romanos XII, El centro el Castillo, talleres laborales, son algunas de ellas. Sin embargo, como acertadamente lo dicen los spots televisivos de la Comisión Nacional de Superación de la Pobreza, la pobreza es un problema de todos y "juntos" es la manera fructífera de hacerla desaparecer.

Dentro de ese "juntos" la empresa privada y quienes las dirigen tienen un desafío particular, en lo que a ellos les corresponde; nadie los puede reemplazar. La realización de una parte de los sueños de jóvenes y adultos pobres depende del apoyo privado.

... "Con mi polola tenemos un proyecto: voy a trabajar todo el año, aprender lo que más pueda, juntar plata y comprarme herramientas y, como ella sale este año del colegio, juntar cosas y, Dios quiera, casarnos...". "Yo me voy a juntar con un grupo de amigos y queremos poner un local en Colina, uno de carpintería, otro de mueblería, de todo un poco... y después tal vez llegar a ser una empresa. Nos vamos a llamar Los siete amigos, para que ninguno se enoje...".



Para Pedro Figueroa, actual jefe de carreras y uno de sus participantes más antiguos, el INFOCAP debe ser un puente, un nexo entre los universitarios, los profesionales, los empre-

do el empresario entienda la cultura de la persona, sus reacciones, etc."

Como la EFO y el INFOCAP hay muchas organizaciones que dedican

MARCELO SANTA MARIA V.

¿Qué es trabajar con amor?

Es tejer la tela con hilos sacados de vuestro corazón, como si vuestro amado fuera a utilizar esa tela.

Es levantar una casa con afecto, como si vuestro amado fuera a habitar en ella.

Es sembrar con ternura y cosechar con alegría, como si vuestro amado fuera a gozar del fruto.

Es inculcar a todas las cosas que hacéis el aliento de vuestro propio espíritu.

Y saber que todos los muertos benditos se hallan junto a vosotros observando lo que hacéis.

A menudo os he oído decir, como si fuera en sueños: "El que trabaja en mármol y descubre la forma de su propia alma en la piedra es más noble que el que labra la tierra".

"Aquel que se apodera del arco iris para colocarlo en una tela, a la imagen de un hombre, es más que el que hace las sandalias para nuestros pies".

Pero, yo digo, no en sueños, sino en la vigilia del mediodía, que el viento no habla más dulcemente a los robles gigantes que a las más pequeñas hojas de la hierba.

Y solamente es grande el que convierte la voz del viento en una canción, hecha más dulce por su propio amor.

El trabajo es el amor hecho visible.

Y si no podéis trabajar con amor, sino solamente con disgusto, es preferible que dejéis vuestro trabajo y os sentéis a la puerta del templo y recibáis limosna de los que trabajan gozosamente.

Porque, si cocéis el pan con indiferencia, estáis horneando un pan amargo que apaga a medias el hambre del hombre.

Y si rezongáis al apretar las uvas, vuestro murmurar destila un veneno en el vino.

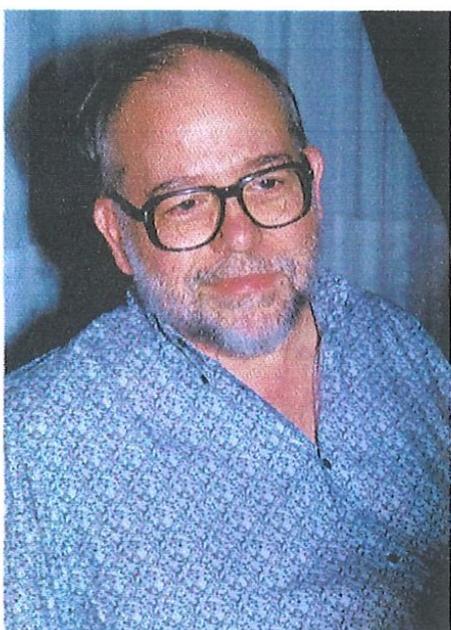
Y si cantáis, aunque fuera mejor que los ángeles, y no amáis el cantar, estáis ensordeciendo los oídos de los hombres para las voces del día y las voces de la noche.

Extracto de "El Profeta" de Khalil Gibran



Claude Rouger:

“la empresa no puede evolucionar si los seres humanos no evolucionan”



En su apretadísimo calendario de actividades durante su estadía en Chile, conseguimos, y con esfuerzo, una entrevista con este ocupado hombre que anda por el mundo supervisando la empresa que preside: Personalidad y Relaciones Humanas (PRH internacional). Una empresa humana, que pretende ayudar al hombre a descubrirse, a conocerse, a ser más y más feliz.

Ingeniero de profesión, pedagogo por vocación, este hombre, ex ateo y ex marxista, hoy quiere promover otra revolución que se basa funda-

mentalmente en el cambio, en la transformación profunda del ser humano. Una transformación que debe comenzar por cada uno, para luego irradiarse a la empresa y al mundo entero.

Durante mucho tiempo fue líder de una empresa de la construcción en Francia, hasta que finalmente descubrió que su felicidad estaba en otra parte, en la aventura de formar y ser formado. Conoció PRH y desde entonces no tuvo dudas de que ése era su camino. Lo siguió y hoy es el presidente de este organismo internacional presente en cinco continentes y en más de treinta países.

Claude Rouger define a PRH como un organismo de formación accesible a todo ser humano, cualquiera sea su nivel de cultura: “Es una sicopedagogía del desarrollo que ofrece medios para comprenderse mejor, para entender sus límites innatos y adquiridos y con todo poder descubrir el sentido de la vida y construir relaciones con sus semejantes más armónicas”.

¿Cómo siendo un empresario llegó a vincularse con PRH y por qué?

Siempre me apasionó lo que es humano, desde niño quise comprender cómo funcionaban las cosas y sobre todo, cómo funcionaban los hom-

bres. Muy joven, cuando tenía sólo once años, me preguntaron qué quería ser en la vida y dije: quiero ser maestro de escuela. Sin embargo, mis padres, que eran simples obreros, me orientaron más hacia los estudios técnicos y me convertí en un ingeniero. Empecé a trabajar y me di cuenta de que las empresas tenían una gran preocupación por mejorar la contabilidad, mejorar la productividad, pero se preocupaban poco de lo que ayudaba a la gente a ser ella misma, sin comprender realmente que la primera pieza de la empresa es el hombre. Entonces comencé a interesarme en el aspecto humano dentro de la empresa y eso fue un primer camino de acceso a PRH.

“El segundo acontecimiento que me hizo vincularme a esta organización fue que me casé con alguien que creía en Dios, que tenía fe. Yo no era bautizado, mis padres eran ateos. Amaba a mi mujer y quería comprender lo que ella vivía, entonces comencé a hacerme preguntas y eso me condujo a un camino de formación humana. Hice dinámicas de grupo, grupos de encuentro, análisis transaccional, etc. Todo esto me ayudó a entrar en mi interioridad y descubrir cosas que no había sospechado. Sobre todo me ayudó a encontrar a Dios. En ese campo tuve experien-

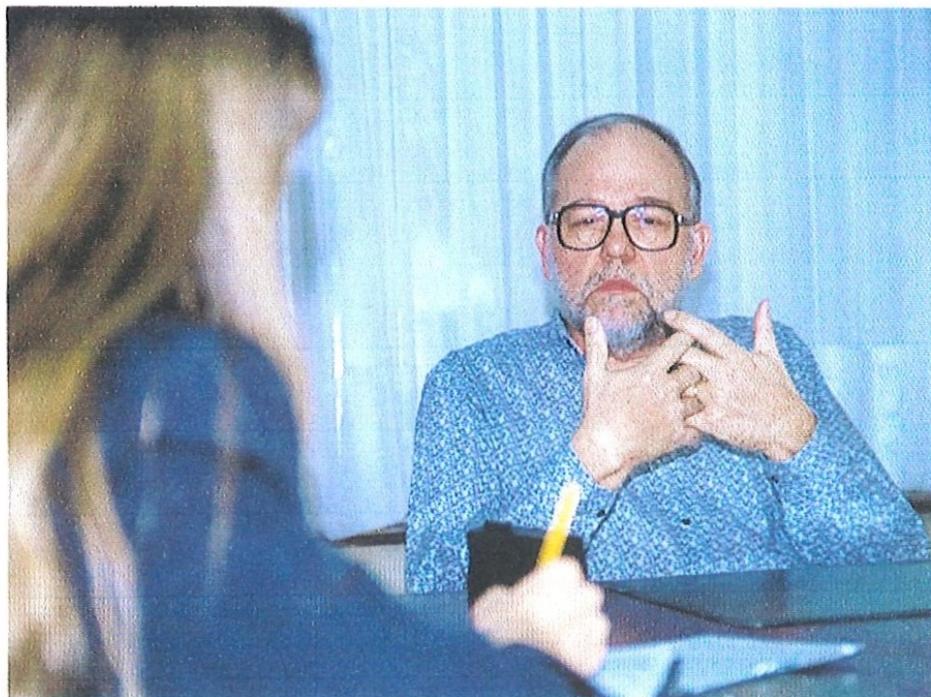
cias muy interesantes, aprendí mucho, pero siempre quedaba un poco insatisfecho. Tenía la impresión de que lo que se me presentaba era sólo una parte del ser humano, interesante, pero una parte; quería tener una globalidad. Sentía que me mostraban algo inaccesible para gente sin cultura y sin instrucción y tengo la convicción de que el ser humano es muy simple y sencillo. Asimismo, la dimensión de trascendencia, que para mí comenzó a ser un motor muy poderoso de crecimiento, no la encontré en ninguna parte o cuando la encontraba era presentada casi como una neurosis, lo que me hacía mirar al ser humano amputado de algo esencial”.

¿Cómo su interés en el aspecto humano de la empresa lo vinculó definitivamente a este organismo de formación?

En ese entonces pertenecía al Centro de Jóvenes Dirigentes. Fui miembro y responsable de este grupo durante diez años y me impresionaron mucho los acontecimientos de 1968 en París, fundamentalmente porque fueron totalmente inesperados. Era una época formidable para la economía francesa, todo andaba bien, el nivel de vida crecía, teníamos todo para ser felices y de repente ocurre una explosión social increíble, y todos comienzan a decir: “No queremos vivir así: metro, trabajo, casa, dormir... ¡queremos vivir!”. Esto nos permitió darnos cuenta de que los hombres habían cambiado. La empresa cambiaba al mundo, el mundo cambiaba a los hombres y ellos pedían una vida distinta, una sociedad diferente, pedían ser dirigidos de otra manera. En esta agrupación vimos venir la empresa del hombre, donde él fuera el centro de nuestras preocupaciones. Era ésta una oportunidad fantástica para la empresa y un gran desafío, porque no estábamos preparados pa-

ra gobernar con hombres y mujeres que existen, estábamos acostumbrados a dar órdenes, a la disciplina. Por eso nos pareció que había que proponerle al grupo medios de formación para comprender todo eso e ir hacia la empresa del hombre. Pero para ser empresa de hombres ya no basta con saber, saber hacer y ser competente. Es necesario saber ser y saber desarrollar una capacidad de entablar relaciones, de escuchar, de interesarse por la gente. Había que ser expertos en humanidad. Entonces decidimos ofrecer a nuestros miem-

pués sí. Debo decir que antes de conocer a André Rochais mi camino espiritual estaba avanzado y en el año 1968 yo quise pedir el bautismo. En una dinámica grupal viví una experiencia interior que me hizo comprender todo lo que no llegaba a entender cuando me hablaban de Dios o Jesús, porque yo antes trataba de entender todo con la cabeza. Asimismo, comprendí el testimonio de los apóstoles. Descubrí que lo que yo estaba viviendo era lo que ellos habían vivido. A partir de ese momento supe que el modelo que quería seguir era



bros una formación humana y consultamos a distintos organismos de formación. Esto me condujo definitivamente a lograr una cita con André Rochais, fundador de PRH. Cuando salí de su oficina tenía el sentimiento de haber encontrado lo que yo buscaba y, tal vez, aquello para lo cual yo estaba hecho.

¿Este encuentro le llenó el vacío espiritual que usted tenía?

No el primer encuentro. Pero des-

el de Jesús de Nazareth y no otro. Esto fue muy importante para mí porque en el tiempo de mi adolescencia era marxista y quería comprometerme con la revolución; encontraba que el mundo en que vivíamos no era el mundo del hombre. En esa experiencia supe que cambiar al mundo es antes que nada cambiar uno y es llegar a ser quien uno es y esto también es la voluntad de Dios. Entonces entré en otro camino de revolución distinto, pero

tan revolucionario como el anterior.

¿Qué le ofreció entonces PRH?

Cuando encontré a André Rochais y pensé en llegar a ser animador de PRH, él me dijo que primero debía hacer un camino para la formación personal. Es lo que hice y mi expectativa no fue decepcionada. Encontré en esta formación lo que buscaba y aquello que llenaba los vacíos de mis experiencias anteriores. Descubrí que en el plano espiritual mientras más se recorre el camino personal y se entra en sí mismo, más fácil es comprobar que en nosotros existe algo más, que uno no es su propia fuente. En PRH esto lo denominamos trascendencia y es lo que algunos llamamos Dios, pero si el ser humano no tiene esa experiencia no tiene la experiencia del sentido de su vida. André Marghot decía: hay en el ser humano una grandeza que él ignora, ésa es la trascendencia, la grandeza que el ser humano ignora, que lleva en él y que cuando la toca, ya no es el mismo; es transformado.

¿Cómo logró hacer un cambio tan radical en su vida: dejar su empresa y dedicarse ciento por ciento a PRH?

Amaba mucho a mi empresa, a las personas que allí trabajaban y a mis clientes; estaba muy apegado y comprometido con ella. Sin embargo, cuando empecé con PRH descubrí que me apasionaba mucho más que mi trabajo y tuve el sentimiento que la empresa me dejaba interiormente, como cuando los hijos comienzan su autonomía. Empecé a aburrirme y supe que eso no podía durar. Una de mis certezas es que el primer oficio del patrón es poner fuego en la empresa y, ¿cómo se enciende un fuego? Prendiendo fuego, no se ha inventado nada mejor. Por otro lado, creo que hay sólo una cosa que puede

SUEÑO CON UNA EMPRESA DEL HOMBRE

En el plano humano veo una empresa de hombres capaces de mostrar lo que son, capaces de vivir relaciones en base a la escucha, respeto y comprensión. En el plano de las cualidades creo que hay que volver o dar más lugar a lo que es la intuición.

Otra característica importante de una empresa es que sea capaz de evolucionar y ésta no puede evolucionar si los seres humanos no evolucionan. Asimismo, veo a las personas reunidas en torno a un proyecto común y con una cultura interna que aúne todas esas individualidades. No le basta a una empresa tener un proyecto económico, estratégico, conquistar mercados o crear nuevos productos; es preciso que en el proyecto de la empresa se considere e integre a las personas que la constituyen, para que sea una aventura humana y no sólo una aventura económica.

Pese a todo, no hay que perder de vista que la misión de una empresa es producir bienes y servicios para el bien de la sociedad. Pero eso no basta, es necesario considerar al hombre en su globalidad y tanto más porque los seres humanos han cambiado mucho y siguen cambiando a través del tiempo.

Para integrar en la empresa este cambio, no sólo hay que transformar la estructura, estableciendo -por ejemplo- diez niveles para dar órdenes; volviendo a la pirámide o adoptando un sistema de redes. Lo primero que hay que transformar son las costumbres y las costumbres sólo cambian cuando el ser humano ha tomado conciencia de la grandeza que hay en él y cuando de pronto descubre la grandeza que está en el otro también...

Serán necesarios años, siglos tal vez, para que se llegue a esa visión, pero para poder llegar hasta allí hay que empezar de inmediato.

motivar a los trabajadores y es la pasión... ¡apasionense!, entonces el fuego se encenderá alrededor. Cuando algo se quema lo que está cerca se enciende y como empecé a aburrirme en la empresa, me comencé a enfriar y con ello iba a apagar a todos los que estaban a mi alrededor.

“Para volver a la pregunta, tomé conciencia que mi trabajo me interesaba menos; no era culpa de la empresa, tampoco era culpa mía, había algo de mí que había aparecido: una vocación de formador, de pedagogo y también de jefe de empresa, pero de una empresa como PRH, una empresa del hombre. Y la fidelidad conmigo exigió que yo me juntara con PRH, la fidelidad conmigo me exigió que mirara bien mi cargo en la empresa, y necesité tres años para encontrar la forma de salirme, buscar a un sucesor y preparar a la gente para mi partida.

¿Y cómo se siente ahora en su nueva forma de vida?

Tengo la impresión de que me han dado la posibilidad de poner en práctica la totalidad de lo que la vida me ha enseñado y la totalidad de mis potencialidades. La pasión por el hombre, el pedagogo en mí, el jefe de empresa con su experiencia y el gusto por vivir una aventura humana difícil, pero exaltante.

Soy ciudadano del mundo y para mí ser ciudadano del mundo es ser capaz de encontrar en todo ser humano -sea chileno, mexicano, africano, asiático o americano- lo que hay a la vez de único y de universal. La grandeza existe en todo hombre y cuando uno puede llegar a esa profundidad, uno experimenta que somos todos hermanos, somos de la misma especie, de la misma aventura, de la misma Creación. Soy muy feliz

de ser presidente de PRH internacional y sobre todo de vivir al servicio de este grupo y de experimentar algo de lo cual no tengo modelo”.

Desde su mirada de formador y su experiencia de empresario, ¿cuál es la importancia que juega la formación al interior de una empresa?

Es necesario detenerse en lo que es y en lo que debería ser. La formación debería ser hoy -más que hace veinte años- muy importante, sobre todo la formación permanente. Porque creo que no tiene sentido decir que uno se forma hasta los 25 años para tener una profesión y después trabaja. Eso era posible en un mundo que era bastante estático, donde cada día se parecía mucho al precedente, donde los cambios eran más lentos y las revoluciones menos rápidas. Hoy día, cuando los cambios tienen una velocidad loca hay que estar en formación constante. Si yo tuviera el poder para organizar el uso del tiempo de los dirigentes, les diría pártanlo en tres: un tercio para trabajar, un tercio para formarse y un tercio para formar a los otros, ya que la formación no solamente debe quedar en manos de formadores profesionales. Porque, ¿qué es formar? Es dar al otro lo mejor que uno tiene, ayudándolo a descubrir lo mejor que él tiene. Además, cuando yo formo al mismo tiempo me estoy formando. La formación es uno de los medios que permite la evolución permanente, porque el hombre está hecho para crecer, para avanzar siempre.

¿Y qué es lo que sucede en la realidad?

En la realidad compruebo que en tiempo de crisis o dificultad económica uno tiene tendencia a considerar la formación como superflua. Desde hace varios años en Francia en períodos de dificultad económica, los primeros presupuestos que se restringen son los de formación; lo comprendo pero lo lamento. Lo segundo que compruebo es que los responsables, si bien a menudo están de acuerdo en que otros se formen, no se forman ellos y deberían

ser los primeros en formarse, es decir, consagrar un tiempo para ellos mismos, para cuidar quiénes son y cultivar su propio jardín. Son responsables de los talentos que tienen y la formación es un medio para desarrollarlos. Lo tercero que compruebo es que la formación, sobre todo la formación humana, no siempre es gratuita y desinteresada. Se debe dar a la gente los medios para enriquecerse, desarrollarse, mejorarse humanamente, personalmente, sin ligar eso directamente con expectativas para la empresa. El individuo no puede ni debe pensar que se le propone formarse para mejorar los resultados o para ser más productivo, porque con esto se siente manipulado. Se necesita desinterés y gratuidad.

LOS RESPONSABLES, SI BIEN A MENUDO ESTAN DE ACUERDO EN QUE OTROS SE FORMEN, NO SE FORMAN ELLOS Y DEBERIAN SER LOS PRIMEROS EN FORMARSE

Particularmente, ¿PRH tiene medios concretos para ayudar a la empresa o a sus líderes?

PRH se dirige a las personas, en algunas sesiones se dirige a los hombres en la empresa, entonces les propone medios para comprender mejor lo que viven en sus organizaciones y a través de eso entender algunos fenómenos claves de la vida de la empresa. Sin embargo, hay dos sesiones dirigidas directamente a los responsables de las organizaciones. Una que se llama “Mi vida en empresa” y la otra “Las responsabilidades humanas del ejecutivo”. Esta última refuerza la idea de que los líderes hoy tienen que vivir una mutación, una evolución: después de haber aprendido a ser buenos técnicos, buenos administradores, buenos comerciantes, buenos comunicadores, deben aprender ahora a ser buenos animadores de un equipo de personas. Y, ¿qué es animar? Animar es liberar el alma del grupo. Y ¿qué es el alma del grupo? Es el resultado de todas las riquezas de las personas, del alma de cada

uno. Eso es un oficio que se aprende, pero, para aprenderlo, debo comprender cuál es la responsabilidad que tengo yo porque soy ejecutivo y la responsabilidad humana que tengo sobre todo con respecto a los demás es poder responder a la necesidad de ser visto, de ser oído, creído, respetado, estimulado, animado; dicho de otra forma, a la necesidad de ser reconocido. Que no solamente se interesen por mí, sino que puedan ayudarme a poner en práctica lo que está en mí; ésa es la responsabilidad humana del ejecutivo.

¿En Francia existe alguna empresa que se haya integrado a la formación PRH?

Hay ejecutivos, asociaciones, empresas, que se han acercado, pero no han habido sesiones dentro de la empresa. Los ecos que yo tengo es que no se provocan cambios espectaculares. Es un sueño creer que todo se va a transformar así de fácil. Cualquiera que haya hecho la experiencia de cambiarse a sí mismo, sabe que no es fácil. Todos queremos que las cosas cambien; yo quiero que mi mujer cambie; que mis hijos cambien; que mis empleados cambien; que mis conciudadanos cambien; que los políticos de mi país cambien. Quiero que todo cambie, pero, ¿tengo yo ganas de cambiar? Si tengo ganas de cambiar y lo hago, me doy cuenta de que no es fácil. Cuando empiezo a cambiar, tengo la impresión de que todo se va a transformar a mi alrededor, pero no porque yo tenga ganas los otros tienen ganas al tiro, entonces voy a tener que permanecer y mantenerme en mi camino y estar solo. Por eso que es lento, pero no porque el camino de formación sea lento y difícil no va a ser un camino bueno y seguro”.

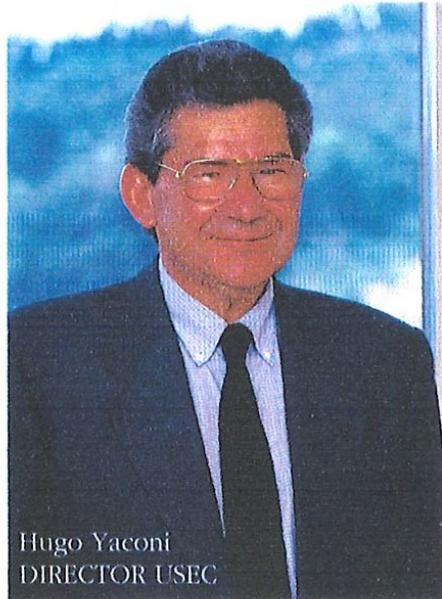
Al parecer Claude Rouger ha experimentado en carne propia este camino y también conoce de sus bondades. Un camino que tal vez nunca termina, y como es un camino largo parece recomendable comenzar lo cuanto antes. ■

el trabajo y el significado de la vida

hablar o referirse al sentido del trabajo sin tocar ni detenerse en el sentido de la vida me parece casi imposible. Podemos decir que el hombre siempre, y desde siempre, busca acercarse lo más posible a la felicidad y este anhelo es el que le da la esperanza, lo mantiene motivado y en resumen le otorga un verdadero sentido a su vida. Es entonces allí donde ubico al trabajo como uno de los pilares, porque el sentido de la vida es en la práctica poner en acción un conjunto de motivaciones que conforman el proyecto personal, el que se configura indefectiblemente en torno al trabajo como punto de partida.

Pero tal vez sería bueno detenerse y analizar cómo surge el trabajo. El trabajo surge de una necesidad del hombre, necesidad que abarca dos aspectos fundamentales: junto con un bienestar económico, logra un desarrollo integral. Consideremos que el ser humano trabaja y desde tiempo inmemorables, para subsistir, para poder transformar su entorno, pero en ese trabajo pone parte tan importante de sí que sobrepasa sus aspiraciones materiales y se va convirtiendo en un medio para lograr un desarrollo integral del individuo. Muchos añoramos un tiempo de vacaciones, de descanso, tal vez hasta hemos deseado desde lo profundo no trabajar nunca más. Pero, ¿qué pasaría entonces?... Claramente, hasta el descanso perdería sentido. ¿Qué pasaría si de pronto cada uno de nosotros se despertara y no tuviera nunca más una ocupación?... Lo más probable es que el sentido de su vida se desperfilaría y tal vez se volvería confuso e imposible de alcanzar.

Pero sí el no tener trabajo perjudica severamente al hombre, también



Hugo Yaconi
DIRECTOR USEC

el tener uno que no le corresponde lo puede dañar profundamente. Cuando el trabajo que el ser humano realiza va en contra del sujeto, de su integridad como persona o lo extrae de su proyecto personal, entonces su realización se verá permanentemente frustrada y el hombre no será capaz de alcanzar su plenitud.

UN BIEN ESCASO

Si logramos entender que el trabajo es en sí un bien, debemos ser capaces de aceptar, y a veces con terror, que el trabajo es un bien absolutamente escaso. La dimensión de este problema es gigantesca en el mundo. Una cifra citada por la OIT revela que 820 millones de personas, o sea, alrededor de una tercera parte de la fuerza laboral mundial, carecen de empleo suficiente; de este total 120 millones de personas están desempleadas y 700 millones subempleados en trabajos que no pagan lo suficiente para permitir condiciones de vida mínimas en sus propios países.

Esta abismante realidad nos hace

reflexionar y comprender que la creación de puestos de trabajo debería ser la tarea primordial de la sociedad. El hombre con su inteligencia ha llegado a visitar otros puntos del universo y en su propio planeta ha descuidado algo tan vital como crear puestos de trabajo para sus habitantes. A través de los siglos la sociedad se ha ido desordenando de tal forma que la sencilla aspiración de la oportunidad de "usar las manos" en un trabajo se hace cada vez más inalcanzable.

Vivir sin trabajo es también un poco vivir sin sentido, es destructivo y desestructurante. Es cosa de observar a la gente que ha experimentado la cesantía o a quienes por alguna enfermedad han tenido que dejar de trabajar, o a los jubilados que comienzan a perder el interés y también comienzan a deteriorarse intelectualmente cuando no tienen ocupación alguna.

Por eso, como hombre de empresa, creo que la primera responsabilidad que todos nosotros como sociedad debemos asumir, es dar condiciones necesarias para que se aúnen los esfuerzos en pos del empleo hasta obtener una plena ocupación. Para ello debemos soltar las amarras de los prejuicios y crear los estímulos necesarios para que cada vez sean más los que se aventuren en el emprender y que ese emprender involucre siempre a otros. La empresa es la gran creadora de riquezas -añade valor a los bienes que produce y a los servicios que proporciona-, constantemente está en búsqueda de nuevos proyectos, invierte y toma riesgos, lo que la hace creadora de empleos y punto de partida en el desarrollo integral de las personas.

ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE MUJER Y TRABAJO

El trabajo de la mujer fuera del hogar será el principal tema que abordará el "Encuentro Latinoamericano sobre Familia, Mujer y Empresa", que se realizará entre el 11 y el 13 de mayo, en la ciudad de Monterrey (México) y al que asistirá un grupo de empresarios católicos de todo el continente, invitados por el Pontificio Consejo para la Familia.

Este congreso surge de la necesidad, cada vez más creciente, de responder a una situación que aumenta paulatinamente, que no ha sido debidamente acompañada con medidas adecuadas y que puede convertirse en un grave problema. Porque, aunque no se puede suprimir el trabajo de la mujer fuera del hogar, éste se puede convertir en un problema por las exigencias y responsabilidades que implica para la mujer y las dificultades que puede generar en el detrimento de las relaciones con la familia, la educación con los hijos y los vínculos conyugales.

Por ello, el objetivo de esta reunión es reflexionar y buscar algunas propuestas de solución a las mujeres, esposas y madres que deben trabajar fuera del hogar, así como a las empresas e instituciones que las acogen, de tal manera que sin que se perjudique el rendimiento de ellas, puedan desarrollar, con una menor carga de presiones, su digna labor de esposas y madres.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO - EMPRESA Y FAMILIA

El lunes 8 de mayo se realizará una conferencia del destacado doctor y pensador español Aquino Polaino Lorente, quien ha sido invitado a Chile por Generación Empresarial, para tratar los temas: "Autoridad y Liderazgo" y "Trabajo y Familia". Este encuentro se realizará entre las 19.00 y la 21.00 hrs., en Casa Piedra y se

invitará a participar a ejecutivos y empresarios acompañados de sus esposas. Se calcula una asistencia de 400 personas.

Los interesados deberán comunicarse al teléfono 2256-108.

AGRADECIMIENTOS

A.F.P. HABITAT S.A.,
ADMINISTRADORA DE FONDOS
MUTUOS SUDAMERICANA,
BANCO DEL DESARROLLO,
CODELCO (División 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.