

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Estimado: *Fausto*

Luego de haber lanzado nuestro primer número de DESAFIO y con la satisfacción que hemos tenido por la buena acogida y agradecimientos recibidos, queremos volver a subrayar el objetivo y el carácter de esta publicación.

DESAFIO busca ser un medio de comunicación y vinculación, entre empresarios y ejecutivos, y acompañar así el camino de crecimiento humano-espiritual de estas personas y empresas.

En cuanto a su carácter y contenido, está dado por una profunda inspiración cristiana y de servicio, favoreciendo toda iniciativa de comunión y crecimiento en el ámbito empresarial. Por esto, y no está demás decirlo, DESAFIO no tiene ningún interés político-partidista, propagandístico, ni comercial, y su creación como su producción, sólo es posible por la entrega desinteresada de particulares y empresas.

“La formación de una “cultura del trabajo” constituye un gran reto para la vida de cada cristiano y para toda la obra de evangelización. Esa cultura debe caracterizarse por una gran responsabilidad y amor en la ejecución del trabajo, así como por el pleno reconocimiento de su dignidad”.

Juan Pablo II en Chile

Ahora bien, en cuanto a este segundo número y dado algunas consultas surgidas, hemos querido profundizar sobre el sentido y significado que tiene para nosotros cuando nos referimos a construir una nueva cultura empresarial.

En el primer número presentamos en forma muy amplia los signos que globalmente aparecen de un real y profundo cambio en la organización de la empresa. El artículo transcrito de una revista francesa y que titulamos "La empresa del próximo milenio", así lo hizo ver.

En esta segunda reflexión, intentaremos -y esto siempre implica un riesgo- observar más en las raíces de esta realidad, qué significa concretamente esta nueva empresa, sobre qué se apoya, cuál es la fuerza que la mueve y cuáles son algunas condiciones para avanzar hacia ella. Asimismo, no pretendemos en ningún caso teorizar ni dictar cátedra, solamente buscamos abrir la reflexión y despertar el diálogo frente al tema propuesto.

Comité Editorial

Pedro Alberto Arellano Marín
Cristián del Campo C.
Bernardita Grove B.
Angela Ossa M.
Julio Rodiño R.

Director

Pedro Alberto Arellano Marín

Impresores

Sociedad editora e impresora
MULTIGRAFICA

Periodista

M. Angélica Arteaga L.

Diseño

Eugenia Prado B.

Fotografía Portada
IMAGE BANK

Fotografías

Rodrigo Cavero

Producción

Francisco Ríos V.

Dirección Editorial

Bilbao 2765

Providencia, Santiago, Chile

Teléfonos: 251 4827 - 225 6968

Fax.: 223 5047

Revista Trimestral

de Circulación Restringida

Número Dos

julio, 1992.

"La sociedad debería vivir en un acto continuo de acción de gracias a todos los que aportan su...
"La sociedad debería vivir en un acto continuo de acción de gracias a todos los que aportan su...
grandeza espiritual, intelectual, manual y consiguientemente de respeto a todo trabajador, de
gratuidad por sus esfuerzos que no se pagan con dinero"

Padre Alberto Hurtado C.,
"Humanismo Social".

FUERZA Y CONDICION PARA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

La presentación que, como equipo editorial hacemos a continuación, está inspirada en reflexiones hechas a la luz de las acciones de muchos empresarios quiénes han incorporado, a su actividad empresarial, la búsqueda permanente de estructuras de empresas más humanas y cristianas. Como tales, en el trasfondo de todas ellas, las fuerzas motivadoras han sido el Amor y la Justicia.

Estamos ciertos que los conceptos y reflexiones aquí vertidos, puestos en la vorágine de la realidad empresarial y social que vivimos, pueden parecer de gran fragilidad e incluso impensables, más por la certeza que nos dan las acciones ya puestas en marcha, creemos que son de gran validez y más que eso, están siendo el sustento y apoyo de diversas iniciativas que hoy día aparecen.

La economía un actor protagonista

Observamos que la "economía" como ciencia de lo que es la actividad empresarial, es en estos tiempos el principal actor y director de nuestra cultura y nuestras organizaciones.

Al igual como en tiempos pasados fue el "saber intelectual", o el pensamiento científico el actor protagonista y, con ello la actividad cultural y académica (universidades) la que dirigía el rumbo de la humanidad, —o como en otro tiempo "la ciencia espiritual" y la vida religiosa (catedrales), eran la principal fuerza ordenadora que daba curso a los acontecimientos sociales—, hoy, y desde ya hace más de un siglo, es la realidad económica una de las fuerzas que con más claridad ha dirigido y dirige el acontecer de nuestro tiempo.

Dentro de esta realidad son las empresas la célula base sobre la cual se construye el tejido de la sociedad: baste considerar el altísimo porcentaje de la población madura y activa cuya actividad diaria se desenvuelve en este tipo de organizaciones, dedicándole una parte muy importante de su tiempo disponible.



Cabe entonces cuestionarnos, a quienes somos los protagonistas, por nuestro rol en la gestión empresarial y en la dirección de importantes grupos de personas:

- ¿Qué sociedad o qué cultura estamos construyendo con nuestras decisiones y acciones en la vida laboral?
- ¿Sobre qué valores o principios sostenemos nuestra actividad empresarial?
- ¿Quién decide permanentemente en nuestras empresas,... una conciencia despierta y atenta a construir, o un sistema que ya estereotipó comportamientos, respuestas, soluciones y frente a lo cual no nos cuestionamos?
- ¿Qué sociedad o qué cultura espero y sueño para las próximas generaciones?, ¿Sobre qué cimientos y cuáles son los pilares en que la apoyaremos?

Estamos ciertos que está naciendo, como respuesta a estas y a otras muchas preguntas, una nueva cultura empresarial, la que no sólo fija en las variables técnicas y productivo/material su único referente, sino más bien en una forma integradora asume también el peso que tiene la dimensión cultural y la humana/espiritual.

Principios y Valores que se explicitan —

Actualmente podemos ver como esta fuerza se incorpora en la empresa a través de distintas manifestaciones y compromisos que en esta se toman. Los “principios”, o los “valores” declarados abiertamente por algunas empresas son un signo explícito de ello:

- “...Ayudar a cada empleado a desarrollar su potencial y aprovechar al máximo su capacidad, de tal manera que le permita crecer”. (*Forestal Santa Fe*)
- “Nuestra gente es determinante para sustentar y proyectar la misión de la empresa, por lo que ella se preocupará preferentemente por su integral realización y desarrollo, en un ambiente laboral seguro, grato y respetuoso de las personas”.
(*CINTAC*)

Ya no basta pensar como objetivo único la maximización de las utilidades, sino que surge también la preocupación y la responsabilidad por las personas miembros de la organización, en términos de facilitarles el camino para su crecimiento personal. Se descubre que los trabajadores considerados globalmente en su desarrollo, se sienten mejor y más contentos, y como consecuencia de ello su productividad aumenta, alentando el camino tomado.

Hay quienes se incomodan cuando al referirse a los trabajadores se habla de “Recursos Humanos”, pues no aceptan considerarlos como uno más de los diferentes “recursos productivos”. Otros ya hablan de un nuevo concepto de “empresa” en el cual los trabajadores pasan a ser una parte sustancial de ella, para lo cual esperan que sus trabajadores ya no hablen más de la “empresa” como algo diferente o externo a ellos, sino que se refieran a “nosotros la empresa”.

Bajo esta nueva visión se busca por tanto, que cada uno de quienes integran la empresa desarrollen al máximo sus potencialidades y talentos. Es así como se impulsa la iniciativa personal, la participación y la autonomía a través de una delegación permanente de confianza y responsabilidad. Por otro lado se fomenta el trabajo en equipo y con ello las relaciones fraternas, el respeto y la comunicación abierta y transparente. Se considera al trabajador como un creador y un ser único y a todo el equipo humano, como una comunidad laboral reunida por una misión común.

Al interior de las empresas, tras todas las iniciativas anteriores, lo que se persigue es que junto con buscar lograr los objetivos económicos irrenunciables de ella, se busque también el desarrollo de los seres humanos que las componen. Y como confirmación del camino escogido, se descubre que ambos objetivos se complementan entre sí, produciendo una energía positiva y creciente.

Aún más, esta nueva cultura considera también, en forma positiva, las relaciones al exterior de la empresa. Por sobre otras formas se buscan relaciones sanas y estables con proveedores y clientes en las cuales se privilegia un trabajo conjunto en la búsqueda de resultados beneficiosos para todos los que intervienen en la cadena del negocio, desde el fabricante hasta el consumidor.



Una visión armoniosa

Asimismo, surge la preocupación en la empresa, por la comunidad en la cual está inserta identificándose con los problemas que los afectan, en particular, en países como el nuestro, con la extrema pobreza que sufren muchos de sus habitantes. Finalmente, también está en su preocupación la búsqueda por un sano uso y explotación de la naturaleza, de modo que no se vuelva en contra del propio hombre.

Bajo esta nueva visión, se elimina la contradicción entre valores cristianos y valores económicos. Por el contrario, surge una visión armoniosa a través de la cual el interés por el hombre produce efectos económicos positivos al interior y exterior de la empresa. Así mismo, diferentes aspectos muy propios de la actividad empresarial adquieren un sentido trascendente. Entre ellos cabe destacar la creatividad, que se deriva de la función

co-creadora que Dios dejó en manos de los hombres; lo mismo referido al afán de progreso, siempre vigente en la actividad empresarial, en términos de la responsabilidad de dominar y someter la materia que el Creador asignó a los seres humanos. Todo ello confirma la validez de la lógica natural, sobre la que se sustenta esta nueva cultura empresarial.

Sin embargo, es importante decir que prácticamente la totalidad de lo mencionado anteriormente podría ser utilizado con el fin de buscar sólo una mayor eficiencia económica en la empresa; es decir, el hombre una vez más podría ser instrumentalizado para otros fines diferentes de él mismo. De aquí que no podemos olvidar, que lo sustancial y lo que hace diferente a esta nueva cultura empresarial es que ella se sostiene sobre los principios y valores originales y esenciales al ser humano; entre ellos, el principal, y que engloba a todos los demás es el AMOR.

Es por esto que esta cultura pone su voluntad en el crecimiento del hombre, de todo el hombre y de todos los hombres.

Del mismo modo, estamos ciertos que para construir esta nueva cultura empresarial es condición prioritaria el mantenerse "despiertos" y "unidos", atendiendo con cautela la voz interior (conciencia) y los vínculos de unidad (relaciones) de las personas y de la empresa.

Una nueva cultura empresarial podrá ser reconocida por lo tanto por estos actos que no son fruto del azar, sino más bien, por una búsqueda consecuente de construir una empresa apoyada sobre cimientos sólidos e impulsada por esta fuerza de construcción.

Esta revista, en muy pequeña escala, pretende ser canal y testimonio de esta infinidad de pequeñas acciones y búsquedas, las que tomadas en su conjunto y desde una óptica mayor nos indican un proceso y nos anuncian un cambio. Por nuestra parte asumimos nuestra misión, nuestro compromiso y nuestro DESAFÍO.

Cristián del Campo C. Pedro A. Arellano M.
p. Equipo Editor

"Y yo os digo que la vida es, en verdad, oscuridad cuando no hay un incentivo.

Y todo incentivo es ciego cuando no hay conocimiento.

Y todo saber es vano cuando no hay trabajo.

Y todo trabajo es fútil cuando no hay amor.

Y cuando trabajáis con amor, os juntáis con vosotros mismos, y con los otros y con Dios".

*Khalil Gibran
"EL PROFETA"*

EL HOMBRE: VOCACION DE CREATIVIDAD

(Extracto del artículo "Desarrollo Económico de Abajo hacia Arriba", de Michael Novak, Revista Contribuciones Nro.1, enero 1991)

“¿Cual es la naturaleza de la riqueza?

La esencia de la riqueza no es material, sino que yace en la mente humana, en la cultura humana y en sus costumbres.

La causa del bienestar de las naciones es la imagen dinámica que el Creador aportó en cada mente y corazón del humano. El propósito de una economía política de liberación es preservar el crecimiento de esta semilla de la creatividad sembrada en cada ser humano a su más alto exponente.

Cada ser Humano nace para ser un creador. Cada ser humano es capaz, durante el transcurso de su vida, de crear mucho más de lo que consume. Cuando en cualquier nación, la suma total de creatividad individual supera a la suma total del consumo individual, la riqueza de dicha nación se incrementa. La causa de la riqueza de las naciones es pues la creatividad humana.

Por lo tanto, para mejor comprender la vida económica contemporánea, se debe aplicar mucho más énfasis en los valores espirituales que en los factores materiales. En el mundo que experimentamos, los recursos materiales están aparentemente decreciendo en importancia. Las naciones cuya riqueza se basa en los recursos del espíritu humano se encuentran entre las más ricas y crecen rápidamente. Aquéllas que están basadas en las fuentes de recursos naturales descubren hoy que los precios de las materias primas están declinando en el mercado, ya que aparentemente el mundo necesita cada vez menos dichos recursos y, en su lugar, produce constantemente nuevos materiales.

Dadas las premisas anteriores, expongo mi tesis principal: quien quiera que desee liberar a los seres humanos de la pobreza dentro de su nación, debe considerar su recurso fundamental, las mentes y espíritus de la mayoría de sus ciudadanos en la capa más baja de la sociedad. La causa del bienestar de las naciones es la habilitación de dichas personas. La habilitación de esa capa de la población es el primer paso indispensable en el sendero a un rápido crecimiento económico.

En todos los confines de la tierra hay seres humanos capaces de crear, pero no en todos los rincones existen los sistemas económicos que vitalicen dicha creatividad. El factor crucial es, si un sistema de economía política libera la creatividad, o si, por el contrario, la inhibe. ¿Fomenta el sistema de economía política las virtudes de creatividad económica de sus ciudadanos, o las penaliza? Esta es la pregunta crucial del desarrollo. Si se desean fomentar las virtudes de la población, decía Aristóteles, debe considerarse el *ethos* de la *polity*, es decir el sistema.

Por lo tanto, la pregunta central de la economía política debe ser la siguiente: ¿cómo erigir instituciones -cómo construir un *ordo*, un *sistema* - que esté a tono con la creatividad que Dios ha implantado en cada ser humano?

‘El Dios que nos creó, nos creó libres’ escribió Tomás Jefferson. En la libertad humana -el gran legado de la sabiduría cristiana y judía- yace la creatividad por medio de la cual los hombres y las mujeres obtienen su vocación de ser lo que Dios quiso que fuesen: su imagen y semejanza”.

ACERCA DEL DESPERTAR

(Del libro "Awareness", de Anthony de Mello S. J.)

Espiritualidad significa despertar. La mayoría de las personas, a pesar de no saberlo, están dormidos. Ellos han nacido dormidos, viven dormidos, se casan, tienen sus hijos, y mueren estando dormidos, no habiendo despertado.

Ellos nunca entienden la ternura y la belleza de esta cosa que llamamos existencia humana. Todos los místicos, católicos, cristianos, no cristianos, no importa cual sea su teología, no importa cual sea su religión, son unánimes en una cosa: que todo está bien, a pesar de que todo es un caos, todo está bien. Extraña paradoja, por cierto. Pero, trágicamente la mayoría de las personas nunca llegan a ver que todo está bien, porque están dormidas, están teniendo una pesadilla.

El año pasado, en la televisión española, escuché una historia sobre un caballero que toca a la puerta de su hijo: "Jaime", él dice, "despierta". Jaime contesta: "No quiero levantarme, papá", el padre grita, "levántate, tienes que ir al colegio", Jaime dice, "no quiero ir al colegio", "¿Por qué no?" pregunta el padre, "por tres razones", dice Jaime, "Primero, porque es aburrido; segundo, los chiquillos se burlan de mí; tercero, odio el colegio", el padre le dice, "Bueno, te voy a dar tres razones por las que debes ir al colegio, primero porque es tu deber; segundo, porque tienes cuarenta y cinco años, y tercero, porque tú eres el director.

¡Despierta, despierta! Ya eres adulto. Tú eres muy grande para estar dormido. ¡Despierta! Deja de jugar con tus juguetes.

Muchas personas te dicen que desean dejar el jardín infantil, pero no les creas. ¡No les creas! todo lo que quieren hacer es reparar sus juguetes rotos. "Devuélveme mi esposa. Devuélveme mi trabajo, mi dinero, mi reputación, mi éxito." Esto es lo que quieren; quieren que sus juguetes les sean devueltos. Eso es todo. Aún los mejores psicólogos te dirán eso, que las personas no quieren en realidad ser curadas, lo que quieren es un alivio; una cura es dolorosa.

Despertar no es agradable, sabes. Estás bien y cómodo en cama. Es irritante el ser despertados. Esa es la razón por la cual el sabio gurú no intenta despertar a la gente.

Espero ahora ser sabio y hacer el menor intento de despertarte si estás dormido.

Realmente, no tengo porque entrometerme, sin embargo a veces te digo, "¡Levántate!".

Mi tarea es hacer lo que debo hacer, bailar mi danza. Si tú ganas con ello, bien; si no, ¡peor para ti! Como dicen los Arabes, "La lluvia es la misma, hace crecer espinas en los pantanos y flores en los jardines".

A través de la presente entrevista concedida por el Sr. Roberto Fantuzzi Hernández, Gerente General de Aluminios y Enlozados Fantuzzi y la experiencia tenida al recorrer esta empresa, damos a conocer las diversas iniciativas y búsquedas por una organización de trabajo más humana y justa.

"QUEREMOS MOTIVAR LA CREATIVIDAD DE CADA SER HUMANO" **EMPRESA ALUMINIO Y ENLOZADOS FANTUZZI**



"Generalmente el trabajador tiene un jefe que da instrucciones que solamente tiene que cumplir. De esa forma se le considera sólo como una unidad de costo, matando toda su expresividad y capacidad creativa. Nosotros creemos que nadie sabe más de su trabajo, que el que lo realiza".

Este es el gran desafío que decidió enfrentar, hace aproximadamente 5 años, "Aluminio y Enlozados Fantuzzi, al implementar un moderno sistema de empresa que consiste en motivar la participación y creatividad de cada trabajador. En esta empresa todas las puertas están abiertas, no existe un "Prohibido Entrar" y los trabajadores pueden tomar café cuando quieren y celebrar su cumpleaños, con globos y torta, en la misma fábrica; pero lo más importante, es que los ejecutivos de ella han decidido enfrentar un gran desafío: "Transformar a cada trabajador en empresario".

No siempre fue así en la empresa "Aluminio y Enlozado Fantuzzi" de propiedad de los hermanos Fantuzzi Hernández. Desde hace aproximadamente cinco años se está aplicando un concepto moderno de empresa que se basa en un sistema participativo, en el que empresarios y trabajadores se ponen de acuerdo para lograr un objetivo común. "La idea, cuenta su Gerente General, Roberto Fantuzzi, surgió hace unos diez años a raíz de un viaje a Japón, donde todas las empresas funcionan a través de un método de concertación". Este sistema motiva la participación y creatividad de cada ser humano. "La empresa, insiste Fantuzzi, no está formada sólo por empresarios; sino por empresarios más trabajadores. Si queremos ser exportadores de productos manufacturados es importante la cooperación de nuestros trabajadores".

Este modelo funciona a través de los llamados Círculos de Calidad, grupos de 7 a 10 trabajadores que operan en una misma área, sobre la cual opinan, proponiendo modificaciones a su trabajo y a la calidad de vida laboral. Es un medio para expresar su opinión. Fantuzzi recuerda el caso de un antiguo funcionario, que durante 40 años realizó su trabajo sin hacer ningún comentario; al implementarse este nuevo esquema, presentó un proyecto que ayudaba a mejorar la productividad de su área, ¿por qué no lo hizo antes? "Nadie me preguntó", contestó.

A PUERTAS ABIERTAS

Con la idea de "transformar a sus 350 trabajadores en empresarios" la empresa Fantuzzi ha aplicado una serie de medidas prácticas que van dirigidas al trabajador, a su familia y a la comunidad.

Roberto Fantuzzi cuenta que como Gerente General trabaja a "puertas abiertas", además realiza, aproximadamente cada dos meses, reuniones entre dirigentes sindicales y empresarios. "Entregamos todos los antecedentes, balances, proyecciones, inversiones futuras... Es como una reunión de directorio para que los sindicatos tengan información... No hay peor dirigente sindical, que un mal informado".

Por otra parte, se realizan algunas actividades que reflejan interés por cada persona que está en la fábrica. "Muchas de ellas no tienen costo, sólo demuestran la preocupación que tenemos por tratar a nuestros trabajadores en la forma más humana y justa, ya que nuestra principal inversión radica en el capital humano". Se realizan reuniones de desayuno para conocer a los trabajadores que cumplen tres meses de desempeño laboral; se celebra el cumpleaños de cada trabajador en la misma fábrica; semanalmente se reparte un papel recordatorio de las fechas importantes para cada operario, cumpleaños de los hijos, aniversario de matrimonio, etc.; se otorga premio mensual por orden y aseo; hay autorización para tomar café a cualquier hora. "Tratamos de que consideren la fábrica como su propia casa, ya que de hecho permanecen más tiempo aquí que en su hogar". Calles y lugares de trabajo están sectorizados con nombres de empleados fallecidos; los recién incorporados tienen tutores encargados de guiarlos, hasta que se familiaricen con su nuevo oficio.

"Lo que queremos es crear conciencia de que la empresa también es parte de ellos, si los trabajadores no trabajan o realizan un mal desempeño, no están sólo perjudicando a la fábrica sino a si mismos". La capacitación, que se realiza a través de CENSE es un factor importante para que este esquema funcione.

Un impulso a la Microempresa

Detrás de cada trabajador hay una familia, cuya estabilidad incide directamente en su desempeño laboral; por ello se realizan diferentes actividades que la incorporan; un regalo para el día de la madre y del cumpleaños de la señora del trabajador. Para los hijos funciona una biblioteca, "que lamentablemente no ha tenido éxito", pero si lo ha tenido un grupo folclórico integrado por los trabajadores y sus hijos; también publican una revista llamada "El Coleguín"; esposas e hijos pueden visitar la fábrica, en forma independiente, o con su colegio, "es importante que la familia vea lo sacrificado que es el trabajo de sus hombres, ¡no se imaginan lo esforzado que es trabajar en una fábrica metalúrgica!

Gran impulso se ha dado al desarrollo de la microempresa -en la fabricación de enchufes, motores para lavadoras- como una forma de involucrar directamente a la familia del obrero o a ex-trabajadores de la empresa. Para incentivarlos se realizan cursos de capacitación y cada interesado debe competir en las mismas condiciones de cualquier otro microempresario.

A nivel de la comunidad se trata de aprovechar el activo desutilizado. Por ejemplo, el casino de la empresa se presta para matrimonios de hijos de trabajadores o para celebraciones religiosas de la parroquia. "De esta manera se produce una identificación de la comunidad con la empresa".

"Esto no es el Paraíso"

Aún así la relación con los trabajadores no es perfecta, explica Fantuzzi, y aclara que "esto no es el paraíso". Muchos problemas surgen cuando los balances son malos. "Por ejemplo, ahora que el dólar se ha mantenido bajo, nuestras utilidades han disminuido por lo que la gratificación -que es el reparto del dividendo al capital humano-, ha bajado. esto es así por ley, pero es difícil que los trabajadores lo entiendan. Hemos tenido dificultades en los últimos tiempos y eso ha traído malestar a los obreros que contaban con el dinero... Al efectuar reuniones periódicas con los dirigentes sindicales, lo que queremos es que los



trabajadores participen de lo que está sucediendo; para incorporarlos hay que darles información, así saben qué pasa y por qué reciben menos utilidades".

Otro aspecto que ha sido difícil de manejar, es el cambio de criterio que necesariamente deben tener jefes y supervisores, los que por años han estado acostumbrados a dar instrucciones y que sólo les obedezcan. "Hemos tratado de mostrarles que los jefes no son jefes, sino coordinadores del trabajo". Fantuzzi reconoce que a ellos "cuesta inculcarles este concepto moderno ya que además, generalmente se hacen respetar por temor y eso es fatal".

El Gerente General de "Aluminio y Enlozado Fantuzzi" aclara que muy difícil evaluar frutos económicos o humanos de este cambio, ya que no existen parámetros de comparación dentro de la misma empresa pero, explica, la mayoría de los países desarrollados utiliza este sistema moderno con los mejores resultados. Por ejemplo, en Japón que es uno de los países donde se producen menos huelgas. "No quiere decir que nosotros no podamos tener huelgas, ya que ésta es una manifestación de acuerdo o desacuerdo con la administración de la empresa".

Roberto Fantuzzi, quién trabaja en la fábrica -creada con mucho sacrificio por su padre y hermanos- desde hace 24 años, explica que al incorporar este nuevo esquema de empresa no espera nada a cambio. Cree que es mejor un sistema que integre y motive la parte creativa de cada ser humano, para lograr así un objetivo común. Así mismo, asegura que humanamente da muchas satisfacciones personales.

"EXISTIR EN LO PEQUEÑO"

MAURICIO SANZ JAUREQUI.

Hijo de exiliados españoles, nació en Guipúzcoa, en diciembre de 1932, casado con María Elena Raab y padre de siete hijos, es propietario del restorán Pinpilinpausha y del Hotel Río Bidasoa. A los 59 años se siente y reconoce como un pequeño empresario, administrador de dos empresas en crecimiento, donde "el empleado es respetado, valorizado y animado a crecer humana y profesionalmente". Agradecemos a Mauricio Sanz por hablarnos de su búsqueda personal y humana.

"Siento que los primeros ocho años de mi vida están marcados por la inestabilidad. A raíz de la revolución española, nuestra familia escapó a Francia, donde encontramos una segunda patria, pero a los dos años nuevamente tuvimos que partir por la guerra europea. Mi sensación era el ser una maleta trasladado de un lado a otro. Llegué a Chile a los seis años y siento que todo lo que soy empezó aquí, aquí aprendí a crecer y a amar.

¿Cómo se relaciona esto con mi empresa? En cada cosa que hago busco una proyección. Mi meta, lo he dicho en las reuniones de trabajo, es llegar hasta el cielo con el hotel y el restorán. Suena infantil esta declaración, pero mi gente sabe que con esta invitación, busco despertar en las personas su sed de perfección, su sed de trascendencia. Por lo demás creo que el trabajo bien hecho santifica.

Siento que en todo empresario debe haber un soñador, y por otro lado, un amante del orden pequeño, de las cosas pequeñas, de la unidad y de la armonía. Eso es lo que buscamos en todos los aspectos; en el cuidado de la mercadería, la limpieza del lugar, en la acogida a los clientes, etc. No se puede exigir limpieza u orden si, interiormente, la persona no lo tiene. El exilio fue un desorden, el hecho de sentirme como una maleta, de no sentirme digno de opinar, de sentir que no existía se ha traducido en que toda mi vida ha sido existir en las cosas pequeñas y un animar al otro a hacerlo. ¿Cuál es el distintivo de mi personalidad? Existir en lo pequeño, quizás ... porque no pude existir esos primeros años.



"Una de las cosas más lindas de nuestra religión es el perdón y es fundamental vivirlo en la empresa, empezando porque los empleados lo perdonen a uno".

Mi encuentro con Jesús

Lo más importante que me ha ocurrido en mi historia espiritual, fue mi encuentro con Jesús como a los 20 años. Sentí una invitación a ser hijo de Dios, desperté a la dignidad del hombre, a lo mío, al derecho a crecer en lo mío, ser libre.

Estoy convencido que el desarrollo espiritual es como el de una empresa: es un continuo empezar, donde cada vez uno se va situando mejor, igual que en el amor humano o en el de pareja, en que siempre hay que resituarse, y cada vez más cerca de su verdad. No se conquista el reino de Dios en un día o una hora, es un trabajo diario. Nuevamente veo aquí la importancia de lo pequeño, lo que a uno se le da a diario; eso es lo que hay que trabajar bien y ordenadamente.

La dignidad de cualquier Trabajo bien hecho

Al terminar el colegio, empecé a trabajar en una firma inglesa, Weir Scott S.A.C. de Valparaíso, primero de junior, luego en ventas. Ahí aprendí a valorar la dignidad de cualquier trabajo bien hecho, lo más importante fue sentir que yo lo hacía bien y por eso me sentía igual a los demás. Repartía las cartas, las clasificaba, trabajé en los archivos y ahí aprendí a ordenarme, a ser capaz de manejar el orden interno y externo. Uno se da cuenta que todo es una lucha entre las tinieblas y la luz, las tinieblas no te dejan ordenar las cosas, te desordenan todo.

Más tarde tuve un fuerte llamado a la vocación religiosa, a construir un mundo mejor a través de la evangelización, pero me di cuenta que la vida sacerdotal no era para mí.

A los 28 años, cuando mi padre decidió regresar a España me asocié con él en el restorán Pinpilinpausha (1964). Ahí inicié un trabajo también pequeño en el

sentido de que todavía no intuía bien que quería en mi vida con el restorán. De pronto, descubrí que mi pasión es animar a la gente que trabaja conmigo, a crecer en su profesión y como persona, orientar al otro a desarrollarse a partir de su interior. Tanto en el restorán como en el hotel -que existe desde hace sólo cuatro años-, he vivido muy en concreto esto con las personas que trabajo. Me gustaría que al morir dijeran de mí, "él me ayudó a crecer".

Tengo confianza en las personas

Nada se logra si no nace del corazón. Yo tengo mucha confianza en las personas y ellas me responden. Por ejemplo, aquí hay muy pocas cosas con llave, porque en el fondo la invitación es a ser responsable, honesto. Si hay fallas se habla, primero con la persona, después con el empleado y se analiza el problema.

En un trabajo lo importante es visualizar que un mal funcionamiento se puede arreglar, pero hay que aprender a descifrarlo y trabajarlo. No obstante, también puede haber personas que están tan heridas y traumatizadas que perjudican al grupo, por lo que es mejor que no sigan en él.

Mis empresas son empresas de servicio, por lo que es fundamental que exista un orden en las relaciones de las personas y respeto por la dignidad de cada oficio: el de aseo, cocinero o camarero. A partir de ese orden se valoriza al otro y, además, se obtiene lo mejor de cada persona. Por ejemplo, si se respetan horarios y turnos, los empleados se sienten bien, y van a atender mejor a sus clientes, van a ser más acogedores, lo que es vital en un hotel y en un restorán.

Todo esto no nace a partir de un ideal, sino de la constatación de que se puede y... ¡por Dios que se pueden alimentar cosas positivas y buenas!

Yo no diría que aquí todo es color de rosa, sino que todo es factible de perfeccionarse. Se vive la sensación de que siempre hay una salida. La parte dolorosa que tiene toda empresa, son nuestras limitaciones humanas, pero... ¡qué diferente es cuando se es capaz



"Yo diría que la gracia de lo que se vive acá es que se vive en verdad, se tienen claras las capacidades, pero también nuestros límites. Este no es un restorán ideal, es uno con calor humano."

de encontrar la causa y al mismo tiempo de perdonar! Una de las cosas más lindas de nuestra religión es el perdón y es fundamental vivirlo en la empresa, empezando porque los empleados lo perdonen a uno... se cometen tantos errores, omisiones, hay temores, pero es muy distinto cuando uno es capaz de enfrentar la situación. Una empresa que crece es una empresa que siempre está buscando un nuevo orden para hacer las cosas mejor.

Yo diría que la gracia de lo que se vive acá es que se vive en verdad, se tienen claras las capacidades, pero también nuestros límites. Este no es un hotel o un restorán ideal, es uno con calor humano.

Una familia vital

¿A qué se debe esta pasión mía, esta visión optimista de la vida, a una edad en la que muchos sueñan más que nada en descansar o jubilar? Por un lado, a mi mujer y mis siete hijos -de 22 a 4 años- que me mantienen despierto y joven de espíritu. La vida en mi casa salta por todos lados, mi mujer es espontánea, vital, los niños y yo también lo somos. Todo esto se colmó con el nacimiento de las mellizas Camila y Andrea; en una época en que yo debería ser abuelo, vuelvo a ser papá. Por otra parte, vivo hace diez años un proceso de crecimiento de que estoy cosechando sus frutos. Estoy experimentando que se puede vivir una realidad personal, familiar, y laboral más fecunda y gozosa si uno se toma en serio y trabaja su crecimiento espiritual y humano. ¡Todo a mi alrededor me llama a la vida!

Peter Fraile nuevamente en Chile

Desde el 10 de agosto al 7 de septiembre del presente año visitará Chile el profesor Peter Fraile, Presidente del INSTITUTO DE INTEGRACION DE VALORES.

En esta oportunidad dictará cuatro seminarios sobre "Valoración Positiva en la Empresa", en diferentes empresas de nuestro país, y un seminario abierto para aquellos ejecutivos y empresarios que estén interesados en el tema.

Empresarios se reúnen

Durante el pasado mes de junio, más de 50 empresarios chilenos se dieron cita en la casa de retiro de las Hermanas del Espíritu Santo, para un interesante encuentro animado por el Padre Fernando Montes S. J.

El tema del encuentro: "El llamado de Dios al dirigente de Empresa" fue una excelente oportunidad para profundizar y redescubrir el rol del empresario como constructor del reino de Dios en esta tierra y su labor de proyectar sus valores al mundo en general.

Plenario de Envío

Con un Plenario de Envío presidido por Mons. Carlos Oviedo comenzó la Misión Empresarial 1992. En este año se están reuniendo nuevos empresarios y ejecutivos que se sumarán a los 4 mil que ya participaron en 1991. A estos además, se les está ofreciendo nuevos temas de reflexión a fin de que puedan continuar con el trabajo de los grupos ya formados.

Agradecemos a las siguientes empresas y particulares por su colaboración en la presente publicación:

- AFP HABITAT
- CERAMICA SANTIAGO
- CLINICA LAS CONDES
- CONSTRUCTORA ENACO
- EUROSPORT
- HUELQUEN S.A.
- MONTALVA PROPIEDADES
- SAACOL S.A.



*Esta Revista es
Impresa en Papel Reciclado*

CARTAS

Al abrir esta sección de cartas y opiniones, deseamos crear un espacio de opiniones diversas que hagan de éste, nuestro DESAFIO, el DESAFIO de todos.

Santiago, 2 de julio de 1992

Estimados amigos,

Reciban un abrazo afectuoso y mis cordiales felicitaciones por la publicación de DESAFIO. Fue una grata sorpresa recibir el primer número de esta revista que no se había anunciado en forma previa.

Hacer de las empresas lugares verdaderamente humanos, con relaciones sociales justas y oportunidades de desarrollo para todos, ha sido siempre para mí una especie de eje en mis actividades.

Cuando muy joven veía a las empresas privadas más como lugares de dominación que de plenitud; trabajé en empresas públicas que luego me desengañaron, por su poca flexibilidad al cambio; las cooperativas me entusiasmaron mucho y durante años he fomentado empresas de tipo asociativo o de participación.

Sin embargo, hoy día creo ver en todo lugar de trabajo, cualquiera sea su forma organizacional, un posible lugar de plenitud humana y espiritual ¡Todo depende de las personas! El ser humano en cuanto tal, respetado en lo que es y acogido como tal, debe ser el factor esencial del orden social ¡También o especialmente en la empresa!

Les ruego seguirme enviando DESAFIO y me gustaría mucho colaborar con ustedes en el futuro.

Cordiales saludos,

SERGIO FERNANDEZ AGUAYO
Director Ejecutivo Fundación para el Desarrollo