HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

DESAFIO

¿Es la **confianza** un valor de **las relaciones** empresariales?

Además:

Entrevista a Ramón Aboitiz

Reportajes sobre:

Las Vacaciones y El Salario justo

DESAFÍO

COMITÉ EDITORIAL
Pedro A. Arellano M.
Cristián Coo O.
Cristián del Campo C.
Jesús Ginés O.
Juan Manuel Gutiérrez P.
Rosario Guzmán E.
Angela Ossa M.
Eduardo Rosselot P.
Mariella Rossi W.
Raúl Troncoso K.
Andrés Wiche M.
José Zabala de la F.

DIRECTOR
Pedro A. Arellano M.

EDICIÓN GENERAL Y REDACCIÓN
Mariella Rossi W.

COLABORADORES
Pamela Aravena
Rosario Guzmán E.
Marilú Ortiz de Rozas
María Paz Schuster
Alejandra Tashima

DISEÑO
Bradbury & Soria

FOTOGRAFÍAS
Jaime Edo. González

CORRECCIÓN DE TEXTOS
Nelly Castro R.

ILUSTRACIÓN
Orlando Lagos

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES
Christian Obregón C.
Norma Hernández T.
Sergio Moreno P.

PUBLICIDAD
Luz María Lazcano

PREIMPRESIÓN
Escaneográfica

IMPRESIÓN
Antártica Quebecor

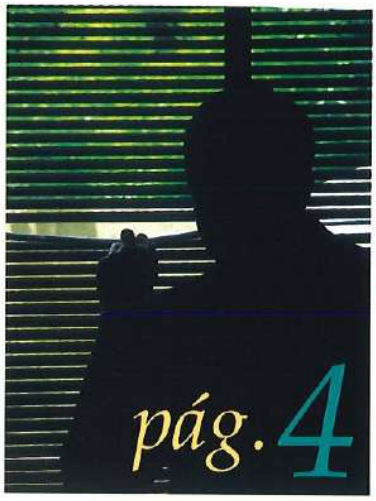
DIRECCIÓN EDITORIAL
Mardoqueo Fernández 193 of. 102
Providencia
Fono: 233 1080 - Fax: 233 5479

REVISTA BIMESTRAL
Enero / Febrero 1998
Número 29
Circulación Restringida

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

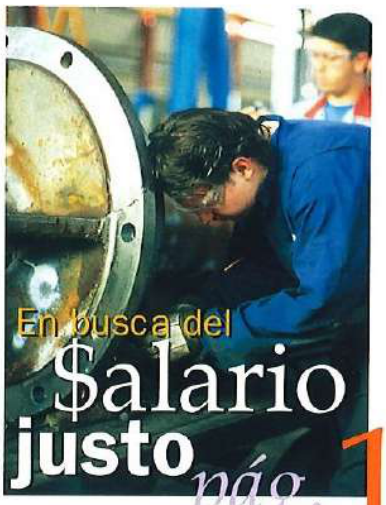
UNA INICIATIVA DE
CORPORACIÓN DESPERTAR

S U M A R I O



¿Es la **confianza** un valor de **las relaciones** empresariales?

pág. 4



En busca del $alario **justo**

pág. 14

Descansar o **no descansar** Esa es la **cuestión**

pág. 19

además

11 ***Opinión de Bertrand Martin***
Arriesgarse a confiar

12 ***Nuevo concepto en las empresas***
La inteligencia emocional

18 ***Narración***

24 ***Reportaje***
Balance Social

Nueva secciones
27 *El Banco del Estado y la Microempresa*

32 *Amar al prójimo hace bien*

36 ***Notas***

Ramón Aboitiz:

"Hay que hacer las cosas como Dios manda"

pág. 28

editorial

Una nueva etapa

Hemos iniciado un nuevo año calendario, a la vez que estamos concluyendo un nuevo período de trabajo y preparándonos para el esperado descanso. Un tiempo de abrirnos a la novedad y también un momento para revisar los logros e insatisfacciones del año terminado.

Por nuestra parte, como DESAFIO, nos llenamos de alegría por estar entrando en una nueva etapa, la que hemos asumido con mucha ilusión y optimismo. Creemos que los años que vienen nos depararán grandes retos y por lo mismo nos preparamos para responder en proporción a lo que entendemos es nuestra misión y nuestra razón de ser: aportar a la empresa en general y a sus dirigentes en particular, material de base para cimentar una cultura de valores y poner junto con ello al hombre en el centro de las decisiones empresariales.

Para este año 98, queremos crecer en todos los niveles y también extender nuestra presencia como medio. Es así como junto con aumentar la cantidad de páginas e incluir nuevos anexos a la revista, estamos buscando incrementar nuestra edición llegando a las ciudades más importantes del país e incluso a algunos grupos de empresarios en Colombia.

En cuanto a los contenidos, estamos renovando los esfuerzos por potenciar el material de reflexión, aportar nuevas experiencias empresariales y rastrear testimonios de empresarios y profesionales que nos iluminen con su experiencia de vida congruente. Buscamos también generar una interacción más sitemática con nuestros lectores e incluir la presencia, en forma más habitual, de jóvenes ejecutivos, estudiantes de economía, administradores y otros.

También consideramos fundamental mantener la presencia permanente de la realidad de los más pobres y mirar con ellos cómo transformar, desde la empresa, esas realidades de miseria e injusticia. No podemos olvidar la voz del Padre Hurtado que siempre nos interpela a no dejar de trabajar con todas nuestras fuerzas mientras haya un pobre o un desvalido que clame necesidad.

Nuevas secciones y diversos convenios con instituciones de formación, harán de nuestra revista un medio que aporte en compañía, en animación y en cuestionamiento del quehacer empresarial. Sin duda que nuestra tarea es gigantesca, pero igualmente grande es nuestro entusiasmo y nuestra vocación de servicio por todos quienes aspiran a construir una nueva cultura empresarial, más equilibrada, más confiable y más humana.

Pedro Alberto Arellano Marín
Director Revista DESAFIO

La confianza es un capital indiscutible para el desarrollo de las relaciones personales y laborales, sin embargo es un capital difícil de mantener y aumentar. Se construye con mucha perseverancia y tiempo y se puede destruir en un solo instante. ¿Por qué se destruye? ¿Cómo se construye? ¿Para qué sirve?... Son algunos de los innumerables cuestionamientos que intentaremos responder aquí.

¿Es la confianza un valor de las relaciones empresariales?

¿Es posible vivir en una sociedad donde sólo el cuatro por ciento de las personas cree que puede confiar en el resto? ...

Es bastante difícil imaginarse una convivencia sana cuando la confianza se ha perdido, porque sin duda ésta es la base de todas las relaciones.

Sin embargo, así vivimos. Un reciente estudio mundial en el que participó el Centro de Estudios de Realidad Contemporánea, corrobora este hecho y al mismo tiempo señala que Chile es uno de los países donde existe menos confianza entre las personas, mostrando cifras incomparables con países como Finlandia y Suecia que exhiben altos niveles de confianza.

Exhibimos una economía sana, en opinión de la mayoría de los expertos, sin embargo tenemos que tener mucho cuidado, porque -aunque parezca raro- los índices de crecimiento; las tasas de desempleo; el producto geográfico bruto; el ingreso per capita; etc., no serán en el futuro los únicos índices que muestren el desarrollo de una nación: la confianza será tanto o más importante que cualquiera de ellos.

En este sentido, el reconocido científico social Francis Fukuyama, en su libro La Confianza, es claro al señalar que el capital social que genera la confianza es tan importante como cualquier capital físico y afirma que sólo aquellas sociedades que presenten un alto grado de confianza social serán capaces de crear organizaciones de éxito.

Esto pareciera despertar una voz de alerta, porque por un lado queremos hacer cada vez más sostenible nuestro desarrollo económico, y por otro, carecemos del ingrediente básico para sustentarlo. Para Carlos Vignolo, Ingeniero y Consultor de empresas, existen algunas razones para explicar esta crisis de confianza que atraviesa nuestro país. La primera tiene que ver con la realidad histórica y la segunda con el carácter propio del chileno. "Nosotros adoptamos el modelo neoliberal y lo internalizamos sin preguntarnos, ni reflexionar sobre qué país y qué cultura queríamos construir. Junto con esto, el país compró un modelo individualista, donde más importa el bien personal que el común, donde la soberbia, el chaqueteo y la desconfianza empiezan a formar parte de las reglas del juego, porque el poder y el reconocimiento social se encuentran en cosas exteriores, generalmente materiales y poco profundas".

"El capital social que genera la confianza es tan importante como cualquier capital físico. Sólo aquellas sociedades que presenten un alto grado de confianza social serán capaces de crear organizaciones de éxito"

A esto debe sumarse el carácter típico del chileno. "Somos una mezcla de mapuche indomable y de español colonizador". Esta combinación -a juicio de Vignolo- da como resultado un hombre guerrero, isleño, fatalista e inseguro, pero al mismo tiempo trabajador incansable, creativo y solidario.

Estas características de personalidad, sumadas a circunstancias coyunturales, han provocado una cultura donde siempre es más fácil correrse que decir que no; donde está permitido que las secretarias nieguen sistemáticamente a sus jefes; donde decir "nos vemos" es la frase más cliché para terminar una conversación; o donde señalar "lo analizaremos más adelante" significa que nunca más se tocará el asunto.

A este respecto un francés avencindado hace poco en nuestro país comentó a DESAFIO: "Fui a una reunión de trabajo y las personas que se encontraban allí quedaron de analizar una propuesta y se comprometieron a darme una respuesta al día siguiente. Literalmente me quedé todo el día esperando que ésta llegara y me pude morir esperando porque jamás me llamaron para darme una explicación".

Situaciones como éstas y otras muchas más van generando un ambiente de desconfianza, donde se va gestando un lenguaje paralelo en el que uno tiene que aprender a descifrar ciertos códigos: Si alguien no contesta nuestros llamados, no es que esté tan ocupado, sino que lo más probable es que no quiera hablar por teléfono con nosotros. Si la decisión ante una propuesta se dilata porque hay que pasar por miles de directorios y comités, es que la respuesta es negativa. Si un maestro nos va a entregar un trabajo un día equis, hay que entender que será al menos una semana después de lo pactado. Y así pagan justos por pecadores, porque aunque no todos andamos rompiendo las promesas a cada rato, todos nos volvemos más desconfiados en base a las experiencias que vivimos a diario al respecto.

Esto que ocurre en nuestro día a día también sucede en la empresa. Los factores que desencadenan esta falta de confianza son muy simples: los com-

promisos o promesas no cumplidas, el control de la información, la falta de delegación, las dificultades para el trabajo en equipo, la excesiva fiscalización, la organización piramidal y jerárquica, etc.

Una secretaria ejecutiva grafica claramente lo que significa el no cumplimiento de lo acordado: "Trabajé durante un año en una empresa. Entré con una promesa de sueldo y fui tramitada todos los meses. Mi jefe me decía, no te preocupes ya lo vemos, ya lo vemos. Después de los doce meses entendí que nunca se cumpliría su promesa, por lo tanto me retiré del trabajo".

Edgardo Fuchs, de Endesa, cuenta su experiencia con respecto a lo que genera el desconocimiento de la información. "Estuve en una empresa donde sólo los jefes sabían cuáles eran los objetivos y mandaban a los otros a ejecutar tareas, las que podían hacerse bien, pero con un desconocimiento absoluto de para qué se necesitaban. Esta carencia de información generaba mucho dolor y no fueron pocas las veces que nos enteramos por la prensa de cosas que sucedían al interior de nuestra organización".

El exagerado control es signo de desconfianza y genera aún más desconfianza. Eduardo Rizzo, gerente de marketing de Punta Puyai cuenta su experiencia al respecto: "Me tocó estar en una empresa, una de las más grandes de distribución que existe en este país, donde todas las áreas estaban destinadas a la fiscalización, los controles eran muchos y se ocupaba una energía inmensa en ellos. Paradojalmente los robos eran mayores que en ningún otro lugar".

EL MIEDO A CREER

Muchas experiencias en nuestra vida personal y laboral nos hacen sentir traicionados en la confianza y tal vez ésa sea la respuesta al por qué desconfiar. En este sentido Cristián del Campo, gerente de Terraqua, explica que aunque la confianza es un valor incalculable, no es fácil vivirlo en el día a día. "Nosotros creemos en las personas y por ello es que hemos invertido en su formación y en su capacitación, generando espacios de diálogo y tratando de hacer una empresa más humana y centrada en el hombre; sin embargo, hemos tenido problemas y no necesariamente hemos logrado lo que buscábamos. Por errores propios y también por abusos, relajamientos, y faltas a la confianza entregada. Un ejemplo de ello es lo que nos pasó con uno de nuestros más cercanos colaboradores en quien delegamos el contacto y relación con nuestros proveedores extranjeros. Después de un tiempo nos enteramos que tales contactos habían sido hechos para beneficio propio, lo que finalmente se tradujo en que se montó un negocio paralelo. Este tipo de actitudes me hace ser más temeroso, más desconfiado y me doy cuenta que como somos seres humanos, muchas veces se producen incomunicaciones y diferentes interpretaciones, lo que hace complicado y arriesgado entregar la confianza".

Otras experiencias donde se pone en juego la confianza es el diálogo entre

Transbank:
El respeto para la confianza

Una empresa cuyo centro está basado en la confianza, tiene que invertir en ello y fundamentalmente procurar que este valor sea el principio rector de las jefaturas para que pueda ser transmitido a toda la organización. Es esta la filosofía de Transbank, una empresa que aparte de tener la obligación de ser confiable hacia el exterior, tiene la convicción de que vivir en un ambiente de confianza potencia cualquier negocio.

Fernando Moure su gerente general explica: "Para nosotros hay ciertos principios básicos que nos permiten preservar esta confianza. Aquí existen reglas conocidas por todos, por ejemplo no permitimos las cosas ocultas ni las conversaciones paralelas. Tenemos absoluto acuerdo que nadie se puede sentar en mi oficina a "pelar" o hacer algún comentario negativo de otro. Si existe algún problema debemos aclarlo con la persona que está involucrada y no andarlo ventilando con el resto de la organización".

En los comités de gerencia hay un claro acuerdo de decirse todo lo que se piensa, pero en un ambiente de total respeto. "Queremos relaciones constructivas. Podemos no estar de acuerdo en muchas cosas pero hay que saber entender y aceptar las diferencias y aprender de ellas, señala Fernando Moure. Y cuando alguno se sobrepasa y se pone agresivo o cae en la descalificación del otro tenemos una tarjeta amarilla (igual que los árbitros de fútbol) que cualquiera puede poner sobre la mesa para detener el diálogo que se está convirtiendo en pelea. La idea es que exista respeto y muchas veces nos hemos juntado en mi oficina para zanjar las diferencias entre dos ejecutivos, a fin de que la relación entre ambos no se deteriore".

Esto además tiene como objetivo propiciar un clima donde el perdón sea admitido. "Queremos que las personas se atrevan a confiar y que se arriesguen también a equivocarse. Sólo se puede aprender de los errores cuando éstos son permitidos como parte del ser humano", explica Moure, quien al mismo tiempo sostiene que para ser confiables hay que partir por sí mismo, hay que lograr cambios en las personas y estos cambios se transmiten tarde o temprano al resto de la organización.

El hecho concreto es que en las encuestas anuales de clima, donde participó este año cerca del 94 por ciento del personal, la confianza es uno de los valores mejor evaluados por todos quienes forman parte de Transbank.

empresa y sindicato. Según el alto ejecutivo de una empresa manufacturera, ése es su principal talón de Aquiles. "Cómo me piden que confíe en mis operarios, si tengo un sindicato que no escucha razones, que pide cosas insensatas y que no está gobernado por el bienestar de todos, sino que por el color de un partido político. He tratado de llegar a acuerdos con los trabajadores, entregándoles premios por una mayor y mejor producción, pero ha sido muy complicado y tengo que ocupar gran parte de mi tiempo en controlar el trabajo y la productividad de cada uno. Esto, aparte de ser agotador, genera un clima de desconfianza en el que no es gratificante vivir".

Claro que es complicado, sobre todo -como señala Carlo Rossi, gerente general de Italmod- cuando estamos frente a algunas empresas que basan sus relaciones en la desconfianza, a tal punto que tienen intervenidos hasta los teléfonos de sus ejecutivos y gastan muchos recursos en controles que parecen casi incomprensibles. Pero aún así, a su juicio, la decisión de la confianza está sólo en uno mismo. "Uno decide creer o no creer".

Pero esa decisión dependerá no sólo del momento o la circunstancia actual, sino de una historia que se viene tejiendo desde la niñez de cada uno, porque aunque parezca raro, aparentemente la confianza no es algo totalmente innato en el ser humano. "La confianza es necesario construirla y reconstruirla muchas veces, señala Denis Gallet, empresario y actual consultor de empresas de la Corporación Despertar. "Todos tenemos historias de traiciones, pero vale la pena tomar el riesgo, el mismo Jesús lo hizo al construir su Iglesia sobre Pedro, quien lo traicionó tres veces en los momentos más difíciles."

Guillermo Villaseca y Eduardo Rizzo junto a otros ejecutivos analizan el tema de la confianza dentro de la empresa.

"¿Qué podemos hacer o cuáles son los caminos que tenemos que tomar para construir la confianza en nuestras vidas y en nuestras empresas?"

Con todo, resulta que a pesar de las dificultades, la confianza, parece reconocerse en todas las culturas como un valor fundamental, y más aún en el ambiente empresarial donde las relaciones entre las organizaciones tienen necesariamente que sustentarse en este principio. "Para nosotros la confianza es nuestro principal patrimonio", señala Guillermo Villaseca, gerente de las Empresas Tanner. "En el ambiente bursátil y financiero si uno no genera confianza está absolutamente perdido". En este mismo sentido Jorge Letelier, gerente de Icafal enfatiza aún más: "Nuestra empresa está en un proceso de crecimiento y la única forma de lograr el desarrollo que queremos es a través de este valor, para lo cual es fundamental trabajar en equipo, es ir cada vez dejando más de lado la estructura piramidal".

Y es más, la confianza en la empresa resulta ser una ventaja competitiva difícil de copiar, y a juicio de Gonzalo Terminel, gerente corporativo de RR.HH. de Financiera Atlas, es un concepto clave: "La confianza no se puede confundir con el clima laboral, es una variable estratégica de cualquier negocio e impacta claramente el futuro de cualquier organización".

COMO CONSTRUIR O RECUPERAR LA CONFIANZA

El acuerdo existe. No hay nada más positivo que la confianza, pero: ¿qué podemos hacer o cuáles son los caminos que tenemos que tomar para construir la confianza en nuestras vidas y en nuestras empresas? ¿Qué actitudes podemos empezar a practicar para revertir el terrible nivel de desconfianza de la sociedad chilena?

Tal vez, en las respuestas a estas preguntas las empresas puedan descubrir una gran oportunidad. Las organizaciones necesitan claramente de la con-

fianza para ser competitivas y enfrentarse a este mundo cada vez más interrelacionado; si aprenden cómo obtenerla, pueden exportarla a los otros campos. La organización empresarial es hoy una escuela de la cultura y la gran cantidad de tiempo que en ella pasamos la convierte en un lugar muy apto para aprender y traspasar los conocimientos a la sociedad.

Emilio Sierpe de Codigas

¿CÓMO HACERLO? MENCIONAREMOS ALGUNOS CAMINOS Y EJEMPLOS SIMPLES QUE PUEDEN AYUDAR:

•La premisa básica si queremos hablar de confianza es: "Ama a tu prójimo como a ti mismo." Es imposible amar y creer en los que nos rodean si no partimos creyendo en nosotros mismos. Para Emilio Sierpe, gerente de Codigas, esto es clave. "La confianza que yo deposito en los otros tiene necesariamente que ver con la confianza que uno se tiene. Cuando creo en mí se nota y se transmite. Después, es importante querer a los demás, aceptarlos, reconocer en ellos una especie de igualdad que nos permite ponernos en su lugar y entender sus decisiones".

•También la confianza implica un trabajo personal, un análisis de las potencialidades, talentos y las debilidades, reconociendo que todas forman la vida. Esto nos permite ahorrar energías procurando ocultar nuestros puntos débiles. Para Raúl Troncoso, director del MBA Ilades, el tema de la vulnerabilidad es algo fundamental. "Es necesario poder reconocer frente a un grupo, que el jefe no lo sabe todo y que tiene límites. Que puede ser excelente para algunas cosas, pero no tanto para otras, y que puede equivocarse y no por eso perder autoridad."

•Otra forma de lograr la confianza es aprendiendo a reconocer y a expresar -de la manera más objetiva posible- cuáles son los miedos que cada uno tiene con respecto a un proyecto o a una situación concreta y buscar medidas que hagan disminuir estos miedos. Un ejecutivo comenta una situación que tiene gran relación con este tema: "Le encomendé un trabajo muy importante a un colaborador bastante cercano, y tenía mucho miedo de que se pudiera filtrar información secreta. Se lo dije claramente y entre los dos establecimos ciertas reglas para evitarlo".

•Un ambiente adecuado es básico para vivir la confianza. Es importante construir un clima que privilegie la sinceridad y donde el no estar de acuerdo con alguna actuación o algún punto de vista, no signifique una lucha frontal, sino una relación constructiva, porque el consenso mal entendido y la verdad dicha a medias sólo genera más desconfianza. Para Gonzalo Terminel resulta aliviador y positivo atreverse a decir lo que realmente uno piensa del otro. "Yo trabajaba responsablemente, creo que como profesional estaba cumpliendo mi función y era competente, pero no me sentía en una relación cómoda y de confianza con mi jefe. Entonces, en un ambiente especial -ayudado por un facilitador externo a la empresa- un día me puse frente a él y con mucho respeto le dije todo lo que pensaba de su persona. Al revés de lo que podía esperar, la relación se fortaleció y desde ese momento cambió mi manera de enfrentarme a él y su manera de recibirme".

•Otro aspecto que facilita la confianza dentro de cualquier organización y fundamentalmente de una empresa, es

Cuando la confianza se rompe

DESAFIO hizo una encuesta anónima en algunas empresas, con el objetivo de poder recoger qué grado de confiabilidad tienen los empleados en sus jefes y al mismo tiempo cuáles son las cosas concretas que han hecho romper la confianza.

Con respecto a la primera pregunta se observa un nivel de confianza más o menos alto, sobre todo en las capacidades intelectuales de sus jefes y no así tanto en sus virtudes o sus buenas intenciones. Por otra parte resulta curioso observar que la mayoría de los entrevistados experimentan una significativa cuota de desconfianza hacia sus compañeros de labores.

Creemos que puede resultar útil reproducir algunas situaciones en que las personas sienten que se ha roto la confianza depositada por ellos en la empresa:

-"No sé por qué me bajaron de cargo, nunca me dieron una explicación y esto lo he sentido como una pérdida. Mi relación con la empresa ya no es la misma, sólo hago las cosas por responsabilidad, por cumplir, pero no con el amor que sentía antes."

- "Cuando hay problemas mi jefe se desentiende y obliga a otros a hacerse responsables. Toma decisiones irracionales y urgentes y luego no asumé la responsabilidad sobre lo que estas decisiones generan".

- "Llevo trabajando 4 años con mi jefe actual y quería postular a otro cargo. Estaba en la terna para ser elegida, pero él escogió a otra persona. Me sentí muy decepcionada mientras no me explicó su proceder. Cuando me dio a conocer sus razones fui capaz de entenderlo e incluso encontrarle la razón".

- "En una reestructuración se crearon nuevos cargos y mi jefa no me seleccionó para ninguno. Ella no fue capaz de valorizar mi trabajo, mis cualidades y aptitudes y eso me hizo perder la confianza".

- "A mis compañeros de trabajo no les tengo confianza. Creo que hay que cuidarse y guardar siempre información. Existe un problema de seguridad porque nadie está seguro en su cargo y por ser sincero te pueden jugar un mala pasada".

Un grupo de ejecutivos y empresarios durante un desayuno de reflexión sobre la confianza.

reconocer que cada uno es un ser único e irreemplazable, pero que solo no puede nada o casi nada. En este sentido -como lo señala Raúl Troncoso- el trabajo en equipo es fundamental : "Es necesario entender que cuando las personas trabajan juntas por una motivación común se potencian habilidades y la competencia, que podría generarse entre ellas, se convierte en cooperación".

• También para experimentar la confianza es necesario admitir y tolerar las diferencias, es decir, entender que mi forma de pensar y de resolver los problemas no es la única y tampoco siempre la mejor. Todos somos distintos y muchas veces estas diferencias son fuentes de desconfianza. En este sentido Fernando Mendiburo, jefe operacional zonal del Banco de Chile, relata una experiencia concreta: "Actualmente las organizaciones están reclutando a personas jóvenes pues existe el paradigma empresarial de que las personas mayores de 55 años no tienen ninguna cabida en la organización, porque son poco flexibles, no se adaptan fácilmente a los cambios, etc. Tuve una experiencia muy significativa al respecto: trabajé en una empresa de servicios bancarios con procesos masivos y con alta tecnología, donde el trabajo requería de mucha rapidez, por lo tanto contratamos solamente a gente joven y vital que pudiera ser muy ágil. A poco andar nos dimos cuenta que de verdad eran muy rápidos, pero no precisos. Entonces decidimos contratar a un grupo de jubilados, de cerca de 60 años, que si bien no eran tan rápidos como los jóvenes, eran mucho más precisos que ellos. Esto creó una especie de simbiosis entre unos y otros que nos permitio rescatar el valor de ambos grupos y hacer que -a través de su interacción- se nutrieran mutuamente".

"para experimentar la confianza es necesario admitir y tolerar las diferencias, es decir, entender que mi forma de pensar y de resolver los problemas no es la única y tampoco siempre la mejor."

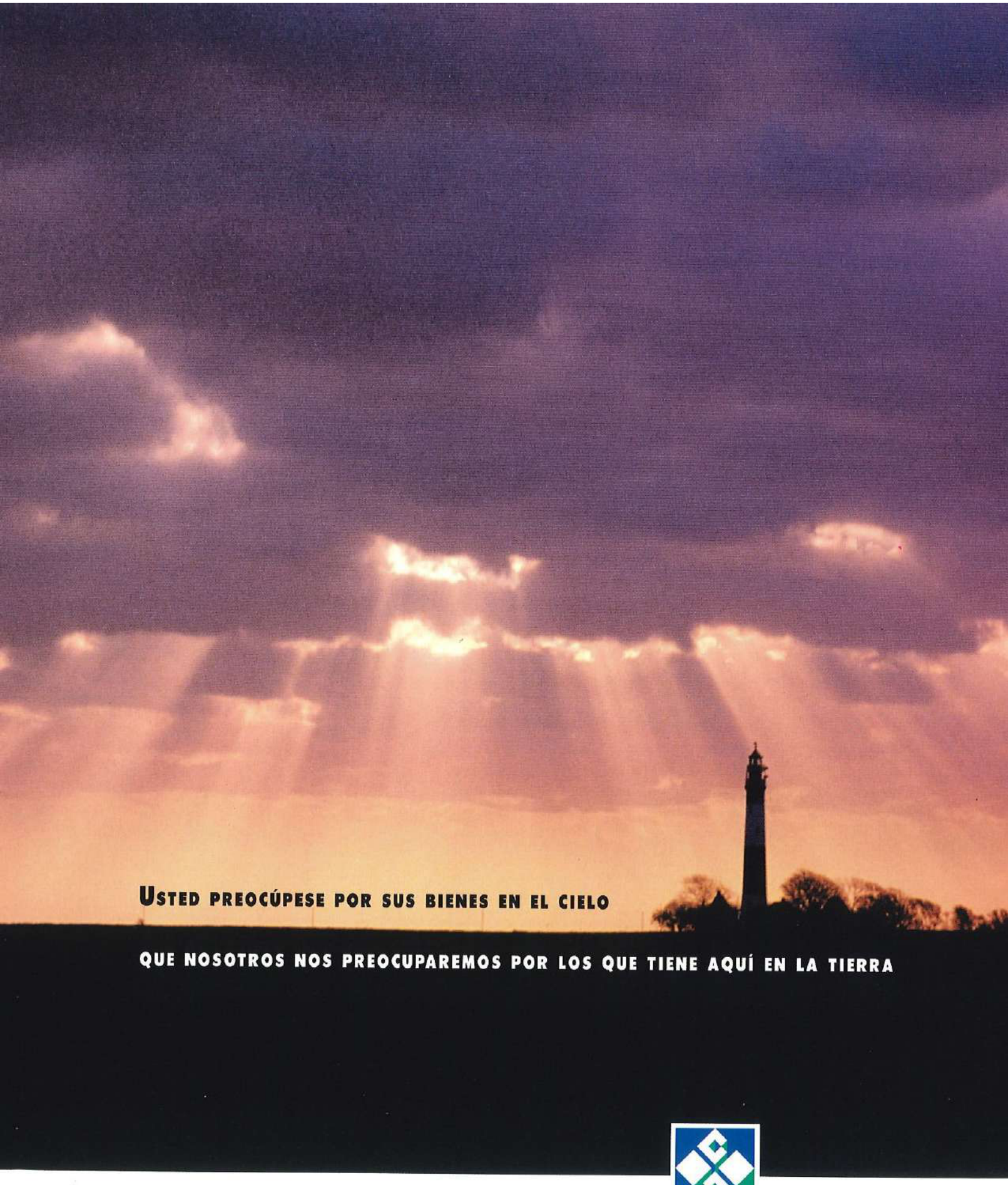
• También la confianza se desarrolla con mayor facilidad en un ambiente donde se esté permitido equivocarse, donde los errores no sean utilizados en contra de las personas, sino que sirvan para aprender, donde exista la posibilidad de reconocer y admitir los propios, para luego aceptar los de los demás.

Los caminos que llevan a la confianza son múltiples porque la confianza no es algo estático y tampoco es algo gratuito. Hay que construirla todas las veces que sea necesario; se requiere de consistencia y perseverancia y requiere también de audacia, porque es algo que uno tiene que dar mucho antes de esperar recibir y, lo más curioso es que no se juega tanto en el que la da sino que fundamentalmente en quien la recibe.

No es un camino fácil, pero es la única forma posible para desarrollar cualquier organización social y es la única manera de llevar adelante una iniciativa empresarial. Sin confianza no hay acuerdo posible, sin confianza no hay respeto, no hay crecimiento. La desconfianza produce desgaste, la desconfianza desmotiva, crea distancia entre las personas, crea -dentro del ser humano- muchos escudos, protecciones y caretas que son difíciles de derribar.

Gonzalo Terminel de Financiera Atlas

Vivir la confianza en la empresa es, en definitiva, un imperativo. Y tal vez, al concluir, le sugerimos que haga su propia evaluación y mire cómo se encuentra en los tres niveles básicos que la confianza implica: Primero ¿cuánto confía en sí mismo?, luego ¿cuánto confía en los otros? es decir en los que trabajan a su lado, en su familia, amigos etc. Y finalmente ¿cuánto confía en la vida, en lo trascendente y en la naturaleza humana?... Tendremos, sin duda, muchos quiebres, nos sentiremos traicionados, pero sólo si somos capaces de levantarnos y de volver a creer podremos construir la empresa y la sociedad que aspiramos.



Seguros Cruz del Sur

Dan Confianza

Arriesgarse a confiar

Tener confianza y entregar confianza es creer, creer en sí, creer en el otro, creer en el éxito de un proyecto, creer en un futuro mejor.

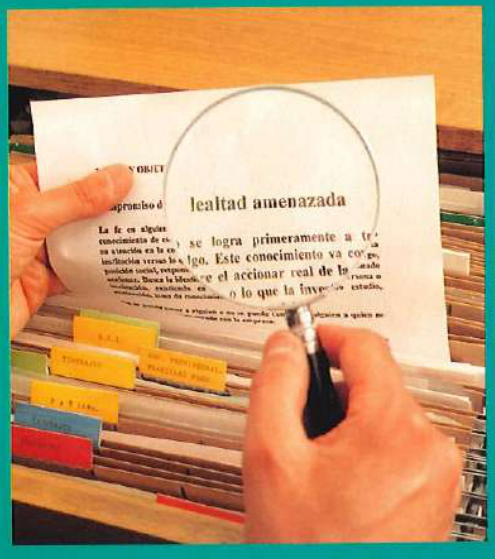
Usamos la palabra confianza para expresar nuestros sentimientos frente a un auto, un avión, la ciencia, el sistema político, la inteligencia del hombre, etc. Pero también la utilizamos para calificar al ser humano. Como resultado hay muchas confusiones.

La confianza en el ser humano es distinta, es de otra naturaleza; es fe en el valor del hombre y, más aún, en un valor intangible. Es un acto creador, que permite llegar a ser uno mismo y un acto liberador de lo mejor que hay en cada uno. Por eso el hombre -aunque muy consciente de sus debilidades y límites- se indigna cuando su dignidad es abofeteada. Pero cuando es reconocida, se yergue, se compromete, se responsabiliza y se supera para responder lo mejor posible a esta mirada de confianza ya que ahí está en juego su existencia misma.

La confianza no es estática, es viva. Nace, se desarrolla se enraíza. También puede destruirse y desaparecer. Es inseparable de la duda y se va alternando continuamente con la desconfianza y el recelo. Y la confianza genera confianza como la desconfianza genera desconfianza, en un intercambio compartido.

Esta confianza es dinamismo de vida para las personas, los grupos, las empresas, la sociedad entera. Abre el campo de los posibles y es ilimitada.

Generar, mantener y desarrollar esta confianza, luchar contra la duda y la



desconfianza, aparece como una responsabilidad esencial del dirigente de empresa

Generar, mantener y desarrollar esta confianza, luchar contra la duda y la desconfianza, aparece como una responsabilidad esencial del dirigente de empresa, fundada mucho más sobre su personalidad que sobre su saber. Y es exigente: confiar no es solamente reconocer el valor del otro, sino que necesitarlo. Es entonces, renunciar a querer saber y enseñarlo todo, es recurrir al otro en un espacio de libertad autorizado y protegido. Es aceptar a priori que las cosas no se hagan siempre como se desea. Algunas veces peor, pero lo que es aún más duro, otras mejor.

Confiar es no temer a la realidad. Es decir la verdad cuando es duro decirla. Es dejar desarrollarse el desorden creador. Es autorizar la crítica, animarla. Es soltar el control, reducir las seguridades, dar un paso al vacío, correr riesgos.

La confianza en estas condiciones no puede ser más que un proceso de crecimiento, un andar paso a paso, donde cada paso asegurado autoriza el siguiente. Un camino de transformación o, mejor dicho, de conversión.

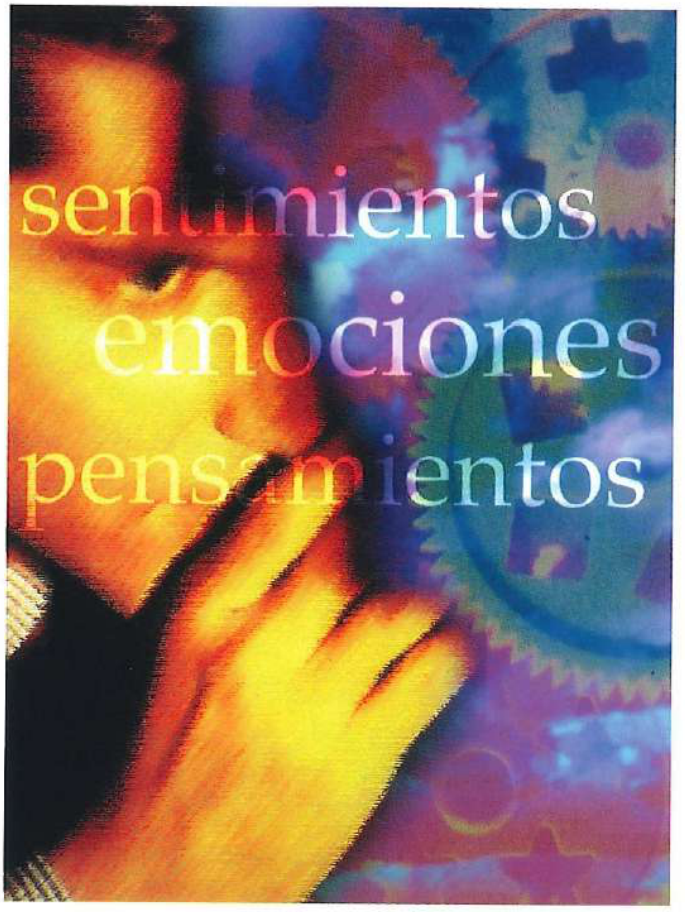
A eso estamos llamados porque así fuimos creados y somos creados permanentemente a cada instante. El hombre se construye en un proceso permanente por sus respuestas a la confianza que en él se deposita. Es así como podemos construir juntos nuestros pilares interiores y ahuyentar nuestros miedos.

Permitir que se instale y desarrolle la confianza, es engendrar responsables que construirán empresas vivas. Apostar a la confianza es verdaderamente arriesgarse a vivir.

Bertrand Martin

Una empresa *con* inteligencia *emocional*

La inteligencia emocional ha venido a rescatar la idea de que muchos éxitos humanos no tienen relación con el intelecto, sino más bien con las emociones...¿Qué aporta este concepto al desarrollo de las empresas?



¿A quién contrataría usted si tuviera estos dos candidatos? El primero muy inteligente, con un alto coeficiente intelectual, con estudios superiores, un doctorado y master en el extranjero. Y el segundo, menos inteligente, sin estudios de post grado, pero con muchas habilidades interpersonales, una gran capacidad de dirigir, de motivar y de liderar a un grupo.

Lo más probable es que usted opte por el segundo candidato. Sin embargo, esto hace una década atrás no hubiera sido así. El concepto de inteligencia emocional ha ayudado a poner de manifiesto que el hombre no sólo es intelecto, sino que tiene otra dimensión, muy importante y absolutamente complementaria: la emocional.

Esto no tiene nada de nuevo, sin embargo, Goleman en su libro "La Inteligencia Emocional", ha legitimizado esta idea, explicando con ejemplos claros que muchas personas han logrado éxito no por su intelecto, sino por que han sabido desarrollar una serie de habilidades emocionales y han podido darle un espacio a sus sentimientos y emociones. Pese a esto, nuestra cultura y educación, aún privilegian y dan muchísima más importancia al aspecto intelectual.

LOS SENTIMIENTOS Y EMOCIONES EN EL TRABAJO

Podríamos decir que la vida empresarial está entrando a un nuevo paradigma, donde las personas son fundamentales y la inteligencia emocional viene a decirnos que estas personas deben ser consideradas en su totalidad, sin dejar fuera su intelecto, pero tomando en cuenta los demás aspectos de su historia, de sus sentimientos, emociones, incluso de su vida espiritual.

¿Qué aporta la inteligencia emocional a la organización empresarial?

Primero, es necesario considerar que las personas con una inteligencia emocional más desarrollada, tienen una mayor armonía entre sus pensamientos, sentimientos y emociones y son capaces de reconocer estos dos últimos y de darles un espacio importante en el actuar laboral. Considerando que los sentimientos no son estáticos, los seres humanos que son capaces de dejar fluir estos sentimientos, no son rígidos y se adaptan fácilmente al cambio, ingredientes fundamentales para lograr éxito en esta nueva cultura empresarial.

Asimismo, los sentimientos son resolutivos. El intelecto siempre analiza, es capaz de ver ventajas y desventajas, pero finalmente son los sentimientos los que eligen la alternativa que logre un mayor compromiso emocional. Esto es lo que los orientales llaman "haregei" o comunicación visceral, que podría traducirse, en forma menos delicada, como "el arte de la barriga", es decir el actuar de acuerdo al cuerpo, o dicho más claramente: "el tomar decisiones con la guata". Las personas muy intelectuales son muy analíticas y son capaces de hacer una perfecta evaluación de todas las alternativas posibles, pero les cuesta

tomar decisiones instantáneas. Los seres humanos con mayor desarrollo emocional pueden desbloquear el miedo y correr el riesgo, y por tanto son mas rápidos para hacer frente a los imprevistos y tomar decisiones, lo que sin duda se traduce en una gran ventaja competitiva para la empresa.

También, los sentimientos -a diferencia del intelecto- sólo existen aquí y ahora, es decir en el presente. Si las personas están conectadas y abiertas a procesos emocionales, existe una mayor posibilidad de dar respuesta inmediata a cualquier requerimiento y sacar el máximo de provecho a cada minuto, de alguna manera la inteligencia emocional reafirma ese antiguo dicho: "no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy".

Por otra parte, es bueno considerar que la creatividad -tan importante para la innovación de la actual empresa- no surge de complejos procesos intelectuales, los sentimientos y las emociones son las que la desencadenan, por algo los artistas -creadores por excelencia- generalmente tienen un mayor desarrollo de sus aspectos emocionales.

"Los seres humanos que son capaces de dejar fluir estos sentimientos, no son rígidos y se adaptan fácilmente al cambio, ingredientes fundamentales para lograr éxito en esta nueva cultura empresarial"

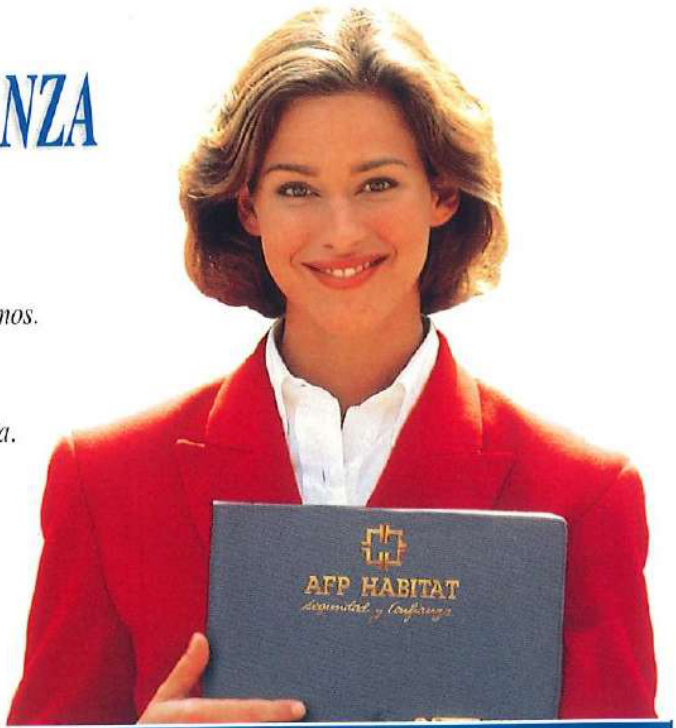
Todo esto no pretende sacar como conclusión que de hoy en adelante sólo se necesitan personas asertivas, comunicativas y con capacidad de interrelacionarse, la tradicional inteligencia es necesesaria y más aún cuando potencia todo lo que se refiere a la inteligencia emocional.

Tal vez sería positivo preguntarse qué puede hacer la empresa para que efectivamente sus colaboradores puedan desarrollar habilidades emocionales y sumar a su inteligencia intelectual su inteligencia emocional. La respuesta es bastante simple, y no es otra que darle a la capacitación habitual otro carácter. La idea no es sólo entregar conocimientos técnicos, es dar herramientas más amplias que permitan el desarrollo del ser humano. Es decir: entregar formación, entregar valores en forma sistemática, entregar una capacitación dirigida a hacer mejor a las personas, más allá de la labor puntual que desarrollen. Esto potenciará la organización pues creará personas más felices y empresas más productivas y modernas.

Artículo realizado con la colaboración del ingeniero y consultor Ricardo Jiménez.

GRACIAS POR SU CONFIANZA

La confianza que nuestros 1.190.075 afiliados depositan en nosotros, es el principal valor que poseemos. Mantenerla y consolidarla es nuestro desafío. Para ello trabajamos y nos entregamos día tras día.



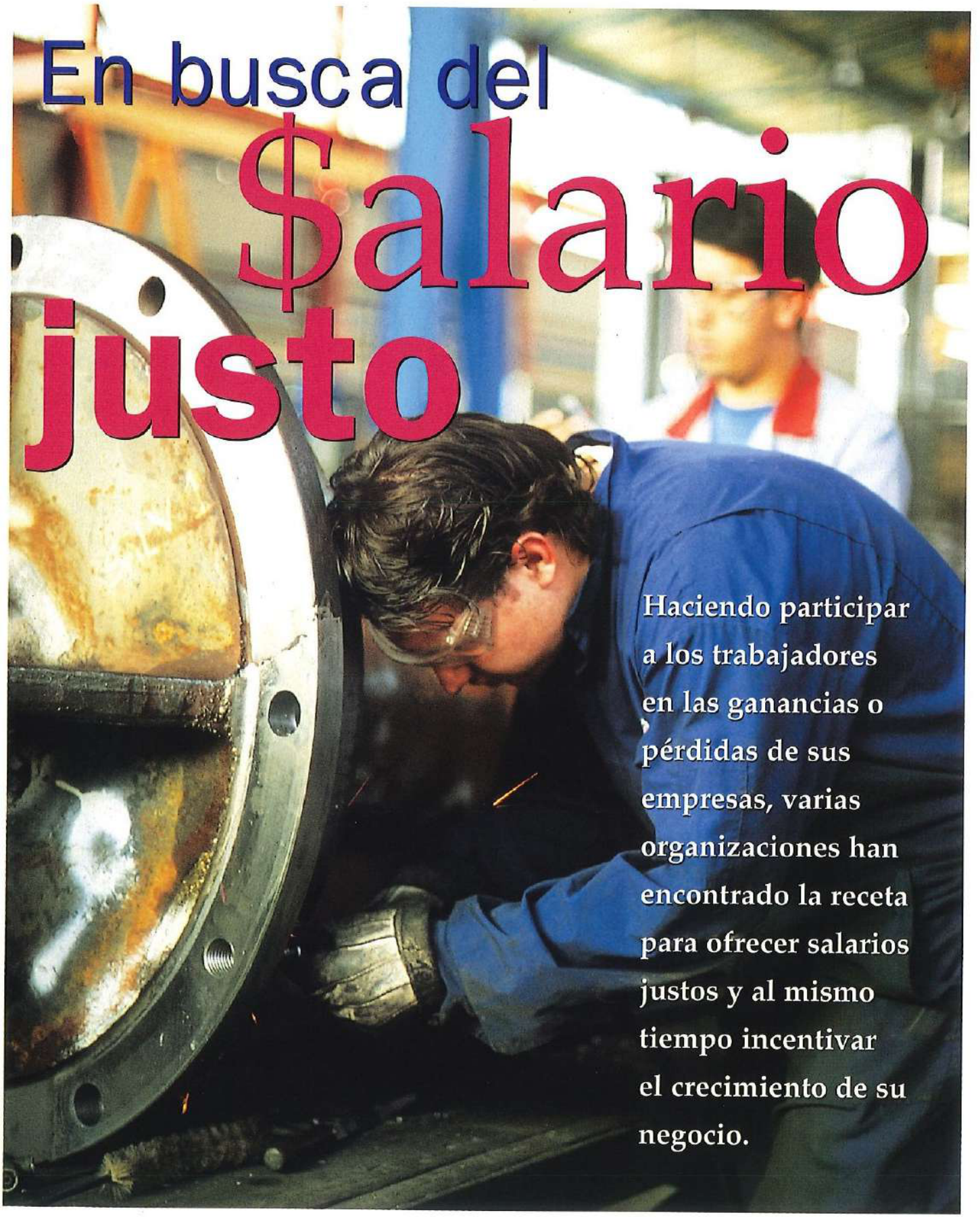
AFP HABITAT
Seguridad y Confianza

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

LOS ACCIONISTAS SOLO RESPONDEN HASTA EL MONTO DE SUS APORTES

CITICORP

En busca del $alario justo



Haciendo participar a los trabajadores en las ganancias o pérdidas de sus empresas, varias organizaciones han encontrado la receta para ofrecer salarios justos y al mismo tiempo incentivar el crecimiento de su negocio.

El tema de lograr un salario justo ha sido una materia que tradicionalmente ha producido bastante conflicto en las empresas, es por ello que actualmente muchas organizaciones están buscando una fórmula que les permita aumentar los salarios sin pasar por negociaciones colectivas confrontacionales con sus trabajadores.

La idea principal es hacer partícipes a los asalariados de las ganancias de la empresa. Con ello, se logra un doble objetivo: aumentar las utilidades y los sueldos de los trabajadores. La clave es que quienes participan en la producción, se den cuenta de que el crecimiento de la empresa favorece a todos.

DESAFIO conoció la experiencia de dos empresas en las cuales se están aplicando innovadoras fórmulas que nos muestran cómo poder acercarse al salario justo.

MAESTRANZA DIESEL JUNTOS EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS.

En Maestranza Diesel, la principal preocupación que ha existido en los últimos años es generar un clima de confianza y transparencia, de modo de cohesionar grupalmente a los trabajadores y sus jefes, terminando con los conflictos de interés.

De este modo, en la última negociación colectiva se propuso a los trabajadores incorporarlos a los objetivos de la empresa. "En la cultura nacional, las relaciones laborales están centradas en que el sindicato quiere obtener más beneficios y la empresa desea contener la entrega de ellos. Nosotros, después de años de limar las confrontaciones, llegamos a la conclusión de que lo mejor es hacer participar a todos de las utilidades de la empresa: para que tengamos un objetivo común y estemos juntos en las buenas, en las malas y en las más o menos", explica Gustavo Rodríguez, gerente de recursos humanos.

La propuesta fue la siguiente: del 100% de las ventas, un 10% iría en beneficio de los socios de la empresa, y del restante un 15% se dividiría entre los 180 trabajadores, incluyendo a todas las áreas, tanto administrativas como productivas. El resto quedaría para la empresa.

"Lo mejor es hacer participar a todos de las utilidades de la empresa: para que tengamos un objetivo común y estemos juntos en las buenas, en las malas y en las más o menos"

Rodríguez reconoce que no es una propuesta demasiado agresiva, y explica que era necesario que no lo fuera para probar el sistema. "Con el tiempo, se verá cómo seguimos avanzando", dice.

El presidente del Sindicato, Juan Durán, comenta que llegar a un acuerdo fue fácil, pues un mes y medio antes de concluir la negociación colectiva fue aprobado por el sindicato. "La única preocupación que me manifestaron los trabajadores fue cómo conoceríamos nosotros las verdaderas cifras gastadas o ganadas por la empresa, para calcular las utilidades. Se lo hicimos ver a la gerencia y nos destinaron un monto para que nosotros contratáramos a un contador auditor que nos revisara mensualmente los cuadernos".

El sistema partirá en enero próximo, y para garantizar la confianza de los trabajadores, se les aseguró que durante el primer semestre de 1998 van a obtener un 7% real de aumento en sus sueldos. De ahí en

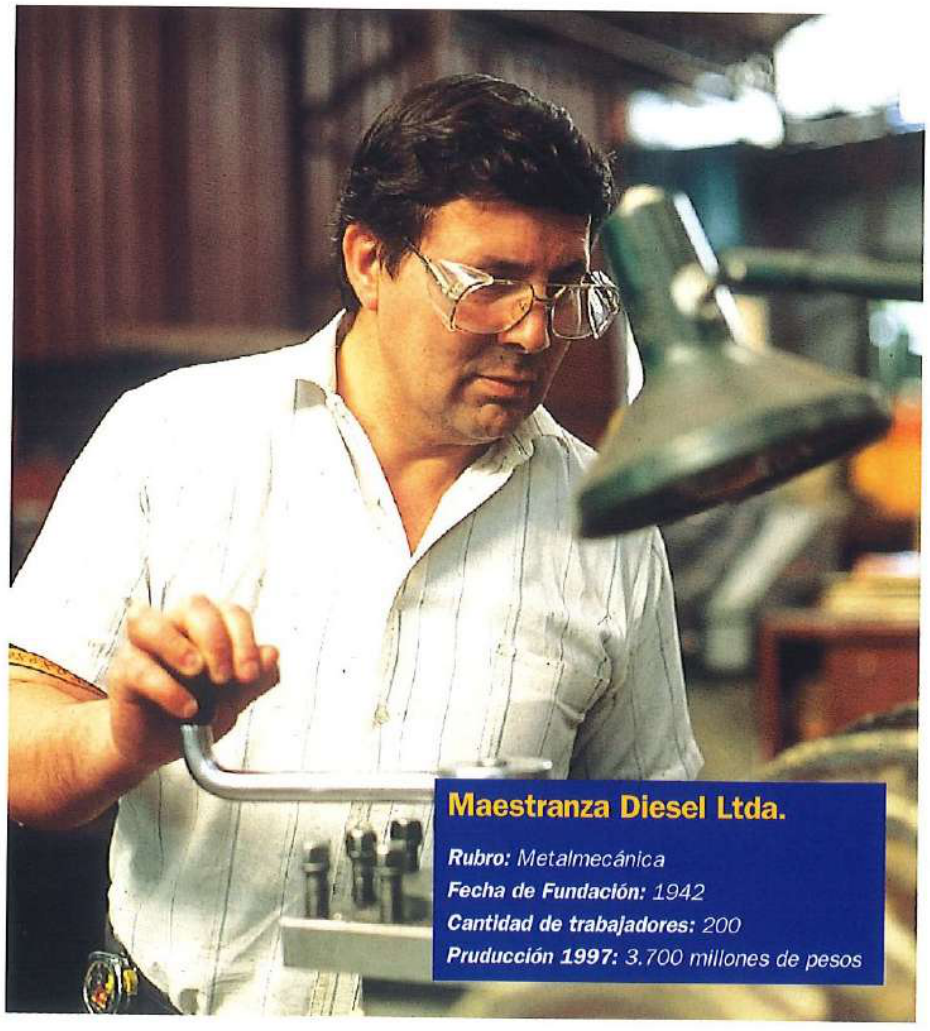
Juan Durán y Gustavo Rodríguez de Maestranza Diesel

adelante, todo dependerá de las utilidades de la empresa. Pero para evitar las grandes fluctuaciones, se llegó al acuerdo de que los trabajadores podrán ganar como tope un 7% menos de su renta base actual, pues si las utilidades bajaran inicialmente se financiaría entre todos. "Pero no creemos que ocurra, pues al hacer partícipe a los trabajadores de las utilidades, los estamos tratando como adultos con responsabilidades y capacidad de autogestión", recalca Rodríguez.

"Un sistema de remuneraciones por sí sólo no basta. Debe existir una política global de participación en el tema de las decisiones dentro de la organización"

Agrega que para lograr la autogestión y la autorrealización del individuo, se necesitan tres componentes: un liderazgo adecuado, que exista participación global en la problemática de la empresa y en la búsqueda de soluciones, y un sistema de retribución apropiado. "Y es eso, precisamente, lo que estamos consiguiendo con este sistema", añade.

Rodríguez aclara que los incentivos globales, a diferencia de los personales o por unidad empresarial, estimulan la colaboración más que la competencia, pero reconoce que obvia las diferencias. Por eso, además, propusieron un sistema que las considerara. Preguntaron a cada trabajador qué deseaban de la empresa. "Algunos querían estudiar inglés, otros recibir algún regalo de matrimonio, otros ser acreedores de un diploma de reconocimiento. Todas las ideas las estamos implantando con un abordaje no remuneracional, sino netamente de crecimiento integral de la persona. Un sistema de remuneraciones por sí sólo no basta. Debe existir una política global de participación en el tema de las decisiones dentro de la organización"



Maestranza Diesel Ltda.

Rubro: *Metalmecánica*
Fecha de Fundación: *1942*
Cantidad de trabajadores: *200*
Pruducción 1997: *3.700 millones de pesos*

DRILLCO TOOLS
GANAR MÁS DEPENDE DE TODOS

Tres factores influyeron para que la empresa Drillco Tools estableciera una nueva fórmula de mejorar los salarios de sus trabajadores.

En primer lugar, en 1992 comenzó a vender sus productos a los mercados externos (actualmente, un 40% de su producción -maquinarias de perforación- llega al extranjero). "De ese total, el 70% tiene como destino Estados Unidos y Europa, los mercados más competitivos y rigurosos, lo que nos obligó a mejorar en todos los aspectos: tecnológico, financiero, empresarial, de imagen y de gestión", explica el gerente general Rolando Carmona.

Por otro lado, al estar enfrentados a la competencia externa, todos sus productos se cotizan en dólares. La constante devaluación de esa moneda les acarreó pérdidas monetarias, que obligaban a un cambio en el sistema productivo.

Por último, se vieron enfrentados a un asunto central de las relaciones la-

borales: el hecho de que los trabajadores siempre quieren ganar más.

Esos tres aspectos hicieron que Drillco Tools se viera expuesta a la siguiente paradoja: ¿cómo bajar los costos -para ser más competitiva- reduciendo las pérdidas por la devaluación del dólar, y al mismo tiempo aumentando los salarios?

Después de mucho discutir, la respuesta fue incentivar el aumento de la productividad, es decir, que por cada unidad de peso gastado, la producción sea mayor. No se trata entonces únicamente de aumentar la producción, sino también de bajar los costos. Es decir, generar dinero que antes no existía.

ENTONCES DEBIERON FIJARSE EN DOS PUNTOS:

-La producción la midieron según la cantidad de horas que implica elaborar todos los artículos. "En nuestro caso, necesitamos siete mil horas de trabajo mensuales", aclara Carmona.

-El costo de producción, que resulta de la suma del valor de la mano de obra, más la mantención, energía eléctrica, depreciación de las maquinarias, entre otros (no se cuenta la materia prima, pues su valor no depende de los trabajadores).

Después de sumar todas las horas de producción y dividirla por los costos, resultó que el estándar histórico de productividad de Drillco Tools es de 26 dólares la hora.

Drillco Tools S.A.

Rubro: *Fabricación de equipos y herramientas para minería*
Fecha fundación: *1966*
Cantidad de trabajadores: *120*
Exportaciones '97: *2.200 millones de pesos*
Estimación exportaciones '98: *3.200 millones de pesos*

De esta forma, la empresa propuso a los trabajadores que tomando en consideración el estándar histórico, cada dólar ahorrado o perdido mensualmente fuera dividido entre ambos. En otras palabras, si la productividad llegaba a 24 dólares la hora, esos dos dólares ahorrados se multiplicarían por las siete mil horas trabajadas, lo que daría 14 mil dólares extras a repartir, mitad para la empresa y mitad para los 70 trabajadores del área productiva (el sistema no se aplica al área administrativa). Y viceversa: si aumentaba en dos dólares, la pérdida de 14 mil dólares tendría que ser dividida entre ambas partes.

"No se trata entonces únicamente de aumentar la producción, sino también de bajar los costos. Es decir, generar dinero que antes no existía"

El tema generó incertidumbre entre algunos trabajadores, expectativas en otros y también rechazo, pero finalmente y luego de numerosas conversaciones se instituyó en septiembre de 1996 con la anuencia del área productiva, pero con el compromiso de hacerle correcciones en el camino.

El primer problema que enfrentaron fue como dividir las ganancias o pérdidas entre los trabajadores. Estos querían que se repartiera en partes iguales entre toda el área productiva; mientras la empresa deseaba que se hiciera según sueldos base. Finalmente, se llegó al acuerdo de dividirlo según el sueldo final, incluidos todos los haberes por horas extras.

El segundo problema fue cómo enfrentar las fluctuaciones, que fue una de las mayores preocupaciones entre los trabajadores luego de dos meses consecutivos en que la productividad bajó. Se les propuso crear un fondo con los excedentes de los meses buenos hasta juntar una banda de un 14%, lo que les permitiría sacar de allí los fondos para los períodos malos.

En estos 13 meses que funciona el sistema han obtenido muy buenos resultados. De hecho, el aumento promedio de los sueldos ha sido de un 15%, lo que demuestra su efectividad.

El renacimiento de la confianza

Un recóndido monasterio en los montes Himalayas atravesaba por serias dificultades: quedaban sólo cinco monjes y estaba al borde de la extinción.

En los bosques que rodeaban al monasterio había una choza que un rabino solía utilizar como ermita para sus plegarias y meditaciones. Un día el abad del monasterio tuvo la idea de visitarlo y pedirle un consejo con la posibilidad que le permitiera salvar el monasterio.

El rabino lo recibió con alegría, pero al escucharlo sólo pudo ofrecerle su comprensión: "Conozco el problema, la gente ha perdido la espiritualidad". Los dos ancianos lloraron entonces juntos y luego conversaron de cuestiones profundas.

Al despedirse, el abad dijo que lamentaba no haber podido recibir ningún consejo y el rabino contestó: "No tengo consejos para darle, sólo puedo decirle que el Mesías es uno de ustedes".

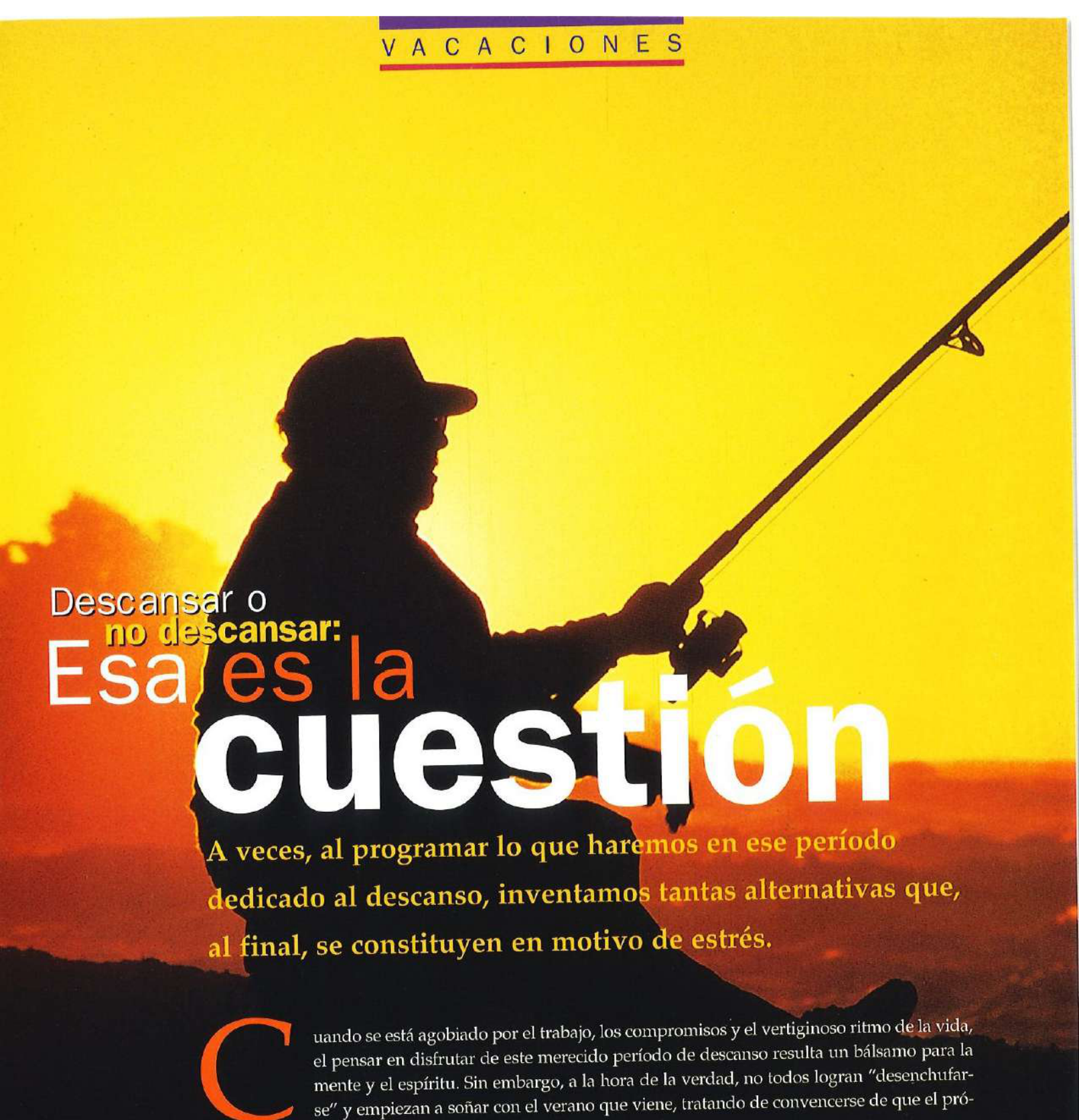
De vuelta en el monasterio, el abad contó a sus hermanos lo que el rabino le había dicho.

Durante meses los monjes meditaron sobre el posible significado de las palabras del rabino. ¿El Mesías es uno de nosotros?... ¿Uno de los monjes? Pero, ¿quién?... ¿Tal vez el abad? Sí, el nos ha dirigido tantos años... Claro que también podría ser el hermano Tomás que es un verdadero hombre de Dios... Quizá el hermano Elredo, está tan senil, pero aunque fastidia con su chochez, casi siempre expresa verdades profundas... ¿Y el hermano Felipe? No, es tan pasivo, sin embargo siempre está cuando uno lo necesita. Tal vez realmente sea el hermano Felipe. ¡Obviamente que no soy yo!... ¿Y si acaso lo soy?... No puedo ser yo tu enviado ¿verdad?...

En estas meditaciones, cada monje empezó a tratar al otro con un respeto extraordinario, ante la remota posibilidad de que fuera el Mesías. Y comenzó a tratarse a sí mismo con respeto, ante la posibilidad de que lo fuese él.

Este sentimiento comenzó a irradiarse y muchos fueron a visitar el monasterio porque se sentían poderosamente atraídos por algo especial. A no mucho andar, algunos de los visitantes decidieron entrar a la orden y el monasterio volvió a florecer y se convirtió en un vigoroso centro de luz y espiritualidad del país.

Anthony de Melo



Descansar o no descansar: Esa es la cuestión

A veces, al programar lo que haremos en ese período dedicado al descanso, inventamos tantas alternativas que, al final, se constituyen en motivo de estrés.

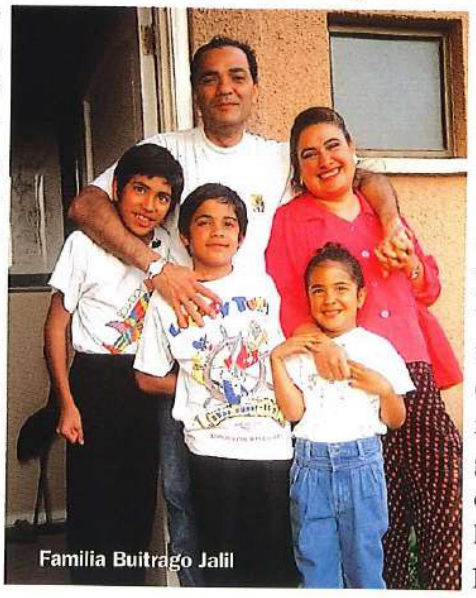
Cuando se está agobiado por el trabajo, los compromisos y el vertiginoso ritmo de la vida, el pensar en disfrutar de este merecido período de descanso resulta un bálsamo para la mente y el espíritu. Sin embargo, a la hora de la verdad, no todos logran "desenchufarse" y empiezan a soñar con el verano que viene, tratando de convencerse de que el próximo será mejor.

Son tantas las expectativas que los días se hacen cortos. Muchas veces se programan cientos de actividades distintas, que –al final- la sensación de agotamiento es mayor que cuando las iniciamos y la frustración va a la par.

Tal vez no existan las vaciones ideales, porque cada persona y familia tiene necesidades y gustos propios, pero resulta interesante conocer algunas experiencias que nos pueden dar ideas creativas para poder lograr el objetivo que cada uno se propone para su período de descanso.

FAMILIA BUITRAGO JALIL
UN TIEMPO PARA LA PAREJA, OTRO PARA LA FAMILIA

Para el ex diplomático y actual comentarista internacional en diarios, radios y televisión, Libardo Buitrago, quien además es director de Comunicaciones Corporativas de la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, las vacaciones constituyen un tiempo precioso para disfrutar en familia y en pareja. Por eso, junto a su señora –la ex diplomática hondureña Jeannette Jalil- dividen el veraneo en dos etapas.


Familia Buitrago Jalil

La primera parte está dedicada sólo al matrimonio y durante ese lapso privilegian aquellos lugares tranquilos y con encanto especial. Ambos valoran mucho ese período, por cuanto consideran valioso el compartir de a dos y disfrutar de un descanso total. "Si nosotros estamos bien como pareja, los niños también lo estarán. Así también el clima familiar se torna más rico y el ambiente resulta más estimulante para crecer sanamente. Además, a ellos les hace bien estar unos días separados de nosotros, porque se dan cuenta de lo hermoso que es cuando estamos todos. Por eso no es raro que a nuestro regreso nos digan: "papás, los extrañamos tanto...".

"La primera parte de las vacaciones está dedicada sólo al matrimonio y durante ese lapso privilegian aquellos lugares tranquilos y con encanto especial"

En la segunda fase, en tanto, salen los cinco: con Andrés, de nacionalidad chilena, quien tiene 11 años; con Camilo de 8, y con Francesca de 5 (ambos colombianos). En esta etapa la decisión de ir a tal o cual lugar es compartida y todos exponen sus argumentos para aprobar o rechazar una proposición o para sugerir algo nuevo. Al final tratan de unir los pareceres y es así como en una oportunidad y considerando que uno de los hijos quería viajar en tren, que el otro deseaba navegar y que la regalona anhelaba que el tramo final se hiciera en avión, programaron un panorama que incluyó estos tres medios de transporte.

Durante el año también tratan de disfrutar la familia al máximo y es por eso que la primera prioridad es estar juntos. Considerando que en la semana Libardo llega tarde al hogar, debido a que está siguiendo un MBA en la universidad, evitan las actividades sociales y se dan tiempo para estar unidos. Almuerzos "aclanados", partidos de fútbol con los niños del condominio y excursiones con barro y todo forman parte del entretenidísimo wiken de los Buitrago Jalil.

FAMILIA REPOSI GARIBALDI
ACLANADOS POR DECISIÓN Y NO POR IMPOSICIÓN

Las vacaciones del empresario, ingeniero químico y dueño de la empresa de investigación y ejecución de proyectos alimenticios, Invepa, José Reposi y familia, se caracterizan por ser diferentes y muy atractivas para cada uno de sus miembros. Usando una fórmula basada en plantear inquietudes, saber escuchar y abrirse a los demás con sinceridad, estas "reuniones de directorio" -como llaman humorísticamente a estos encuentros- parecen ser parte del gancho que tiene el salir "aclanado" por decisión y no por imposición.

Junto a su señora Zandra Garibaldi y a sus hijos: Andrea de 29 años, Joanna, de 26, ambas periodistas y Pepe de 25, quien está próximo a concluir su carrera de ingeniero comercial, programan tiempos de ocio compartidos, que les sirvan para olvidar las rutinas diarias y que constituyan instancias de acercamiento, encuentro y reflexión.

"La idea -señala el dueño de casa- es que sean tan entretenidas, que compitan y ganen frente a todos los panoramas individuales de cada uno de los chiquillos". Es así como en una oportunidad decidieron celebrar un año nuevo diferente y se fueron a acampar en la cordillera, montados en caballos y llevando mulas cargadas con alimento. "Nos dimos cuenta que no era necesario imponer nada. El aporte de cada uno de nosotros era entretenido. Además, nos sirvió para comprender que también se hacía necesario ponerle un sentido a las cosas y a las situaciones".

Valorando profundamente el tener

este tiempo para vivirlo intensamente en familia, los cinco miembros crean propuestas de vacaciones, con bastante anticipación. "Eso es parte de la preparación previa, que le va dando un carácter especial a esa etapa". Priorizando lugares cercanos a la naturaleza y descartando aquellos sitios plagados de ruido mundanal y con ritmo vertiginoso, los Reposi Garibaldi toman muy en serio este tiempo para compartir y por eso incluyen pololos, familiares y amigos que se quieran adherir.

Andrea recuerda que en una oportunidad ella optó por ir al sur junto a unos amigos "y aunque estuve con muchas personas de mi edad, me arrepentí de no haber ido con mi familia, sobretodo cuando mis hermanos y mis papás me contaron todo lo que hicieron. Es que se trata de una proposición distinta, que deja más".

Familia Reposi Garibaldi

"Estuve con muchas personas de mi edad, me arrepentí de no haber ido con mi familia, sobretodo cuando mis hermanos y mis papás me contaron todo lo que hicieron"

Creando carreras de cangrejos, competencias de conejos angoras y proponiendo oportunidades que permitan generar instancias de conocimiento, ayuda mutua y unión, los veraneos de esta familia distan mucho de los tradicionales paseos.

Otro de los inventos es colocar por toda la cabaña, carpa o lugar donde se esté, las ya famosas "frases inspirativas", en las que se vuelcan las reflexiones, los sentimientos y las emociones. "Salen cosas preciosas y con mucha espiritualidad". Otra de las iniciativas es echar al mar una botella que se ha llenado con papeles con sueños pendientes y tirarla al mar, con la esperanza que esas ilusiones se cumplan. Además, para celebrar el 31 de diciembre idearon un sistema que hace de esa noche algo muy memorable: en sus bolsillos echan notas que contienen aquellos aspectos

Y que piensan ellos...

A veces los padres por hacer bien las cosas y por tratar de que las vacaciones se conviertan en el "período especial" en la vida de sus hijos, programan cientos de actividades que, a lo mejor, no eran lo que los niños esperaban. Por eso conversamos con un joven de 18 años, con un niño de 11 y con una niña de cinco, para ver qué es lo que realmente esperan de este veraneo.

Sergio Rodrigo Araya, 18 años

"Para mí las vacaciones son relajarse y pasarlo bien, olvidar las tensiones y cargar las pilas para las actividades del resto del año. Entre los lugares a los que me gusta ir se encuentran las playas, pero no ésas llenas de gente, porque en ellas resulta imposible descansar. En las noches me gusta salir a bailar y también conocer nuevos amigos, pero también creo que hay que aprovechar el tiempo disponible para estar con los padres. La idea es que todo quede equiparado, porque hay jóvenes que se van a mochilear solos con amigos y dejan a sus papás botados.

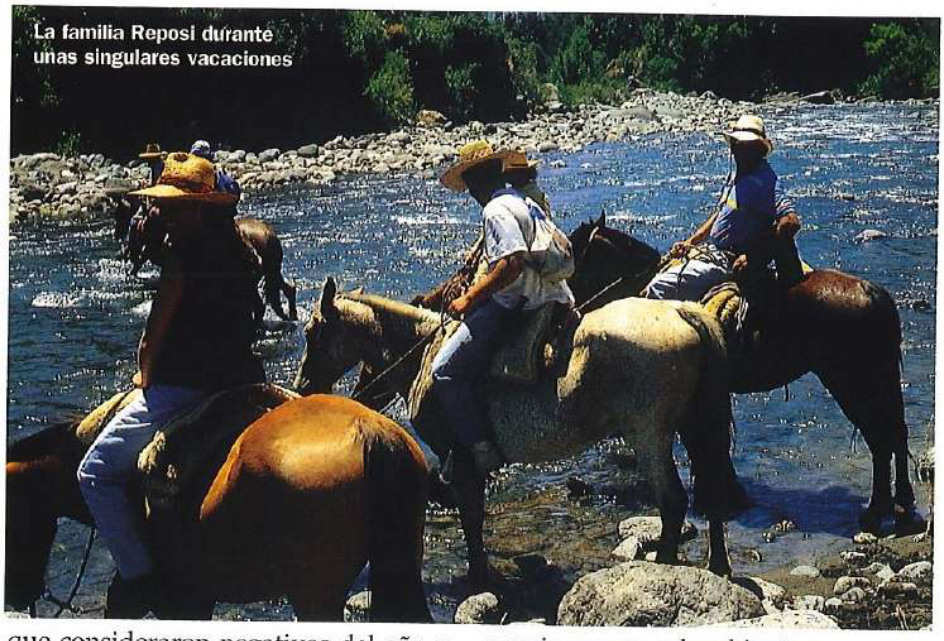
Cuando estoy con mi familia me gusta hacer las típicas cosas que se hacen con los papás: recorrer pueblos, conocer lugares, salir a pasear, ir a la playa y también ir a comer afuera. En todo caso pienso que ya el hecho de salir de la casa es entretenido, porque se rompe la rutina. Creo que una de las cosas claves de las vacaciones, para que resulte todo bien, es hacer precisamente eso: terminar con la monotonía y cambiar".

Tomás , 11 años

" Mi papá decide a ultima hora donde vamos a ir y tenemos que arreglar todo rápidamente para partir. Es verdad que los lugares son súper bonitos, pero como él trabaja tanto durante el año, en las vacaciones se dedica a dormir siesta, a leer y a escuchar música y no le gusta que nosotros metamos mucha bulla o lo molestemos. Eso me aburre un poco porque mis hermanos son grandes y tienen "sus movidas" pero yo quedo muy "botella". Mi mamá en cambio le encanta armar panoramas, pero a mi me gustaría más poder salir con los dos porque durante todo el año hacemos cosas con ella pero no con mi papá".

María Alejandra Leclerc, 6 años,

"Lo más rico de las vacaciones es comer asado, bañarse en la playa, columpiarse, pillar caracoles para examinarlos no más y tirarse de las dunas con toda la familia. Además me gusta cuando salimos todos en bicicleta y también cuando vamos a distintos lugares, hacemos camping y por 'sucuesto' cuando juego con mis amigos".


La familia Reposi durante unas singulares vacaciones

que consideraron negativos del año a punto de concluir. Luego le prenden fuego y depositan su confianza en que el cambio de folio será mejor.

"Todas estas cosas son muy inspiradoras e involucran una preparación previa que crea el ambiente que se precisa. Además -resalta papá Reposi- contribuye a que las personas se potencien. Lo otro importante es que uno, al terminar el verano y al hacer un balance, se dé cuenta que ganó más de lo que dio".

Considerando que comunicarse es lo más importante cuando se está junto a los seres queridos, ellos han sabido hacer coincidir entretención y diálogo enriquecedor. "Es hermoso ver la unión que se da entre los componentes. Si uno está mal, los demás lo ayudan y se crea una red de apoyo incondicional, que resulta maravillosa", resalta Zandra.

Las mismas reglas de las vacaciones se aplican para el resto del año. Por eso y aunque cada uno tenga sus propios panoramas de fin de semana, se ponen de acuerdo para cenar o almorzar todos juntos... y se respeta el convenio. Y eso es un ejemplo elocuente que demuestra que cuando hay voluntad y se han establecido las bases, la familia puede ser una muy buena compañía, capaz de competir con "movidas individuales" y salir victoriosa.

Compartir: una buena forma de ser mejor.

Coca-Cola es marca registrada de The Coca-Cola Company.

Problema de Comunicación

Existe una gran diferencia entre:

lo que yo pienso lo que yo quiero decir
lo que yo creo que digo y lo que yo digo

entre:
lo que usted quiere oir y lo que usted oye

entre:
lo que usted cree comprender
lo que usted quiere comprender
y lo que usted comprende

Balance Social:

Calidad de vida en la empresa

Pioneros en Chile y América Latina en la introducción de un balance social en su memoria anual, la Asociación Chilena de Seguridad ha desarrollado un meticuloso sistema para medir la calidad de vida al interior de la empresa y como ésta evoluciona.

Al final del año, la mayoría de las empresas mide su rendimiento a través de un balance financiero, sin embargo no todos los logros se pueden dimensionar en dinero. La calidad de vida al interior de la empresa, el compromiso, la motivación o el grado de satisfacción laboral de sus empleados, constituyen factores tan importantes como el meramente económico, e incluso -para ciertas empresas como la Asociación Chilena de Seguridad- mucho más decisivos. Según su Gerente de Personal y Bienestar, Juan Francisco Urmeneta, esta característica nace de la propia concepción valórica de sus dirigentes, que siempre han considerado que el ser humano es lo más importante dentro de la empresa.

"Somos una empresa de servicio y el servicio se entrega a través de las personas", es un lema de la ACHS. Y un servicio se entrega bien cuando obviamente la persona se siente bien en la empresa, cuando está motivada, cuando tiene satisfacción laboral.

Con este espíritu, a mediados de los setenta, Eduardo Undurraga -hoy su Gerente General- introdujo el primer balance social, inspirándose en los modelos estadounidense y francés. Este último país, en 1977, dos años después de la iniciativa de la ACHS, creó una ley que obliga a todas las empresas de tamaño considerable a entregar un balance social junto al económico.

La inquietud se gestó precisamente en el deseo de contar, a fines de año, con una fotografía tan precisa como la de la situación finan-

ciera, pero de los aspectos sociales: "un instrumento que indique la percepción que tienen las personas de la calidad de vida laboral y como ésta evoluciona", precisa Juan Francisco Urmeneta.

El problema, en palabras del propio presidente de la ACHS, Eugenio Heiremans, se traduce de la siguiente forma: "¿Cuándo la mamá le pone el chaleco al niño?, ¿cuándo ella tiene frío o cuando el niño tiene frío?". Lo mismo pasa en una empresa. Por muy buena intención que tenga la dirección de ésta, por muy creativa e imaginativa que sea, le será difícil dar en el clavo respecto a las decisiones que tome a partir de los recursos, que siempre son escasos, si no cuenta con la información adecuada.

El sistema creado representa una foto comparativa de un año a otro, y se compara en base a las prioridades que da el mismo personal, pues éste ha sido quien ha determinado los indicadores a considerar, su ordenación y la ponderación de éstos. "Es un sistema democrático, donde todas las voces valen igual, donde todos tienen derecho a opinión", recalca el gerente de personal (no acuña el término de "recursos humanos", pues para la ACHS las personas son mucho más que recursos).

TENDENCIA AL ALZA

En un lapso de quince años se establecieron veintidós indicadores, que no han variado en los últimos años -aunque pueden hacerlo en cualquier momento- y tampoco su ubicación relativa en la escala de prioridades, que se divide en cuatro niveles. Así, las cinco primeras prioridades son: seguridad de empleo, satisfacción laboral, sistema de remuneración, capacitación y desarrollo, reconocimiento de méritos. La última prioridad la tiene la opinión de los empleados sobre la Revista Informativa Interna y según la escala definida, este indicador tiene veintidós veces menos importancia que el primero.

El balance, cuya evolución analiza un comité pertinente, considera un máximo de factores cuantitativos, como por ejemplo el porcentaje de egresos, y de cualitativos (que tiene el mismo valor). Estos últimos se cosechan por medio de una encuesta de opinión, anónima y voluntaria, que responde aproximadamene un 75% de los 3.600 empleados que trabajan en la empresa, de Arica a Punta Arenas. La representatividad de esta muestra no queda en duda, si se compara con las mediciones de "clima" -que se utilizan tradicionalmente- cuyas muestras no superan el 10%. Además, en estos estudios sólo consideran seis indicadores, mientras la encuesta para el balance social bordea el centenar, si se suman todos los que se derivan de los veintidós iniciales. Todos estos, se proyectan en una escala de valores de uno a cien, que es una de las innovaciones que introdujo Eduardo Undurraga.

El resultado final se traduce en un ranking del Indice de Calidad de Vida, ICAVI, región por región y gerencia por gerencia, en el caso de la región metropolitana. Cada año, se premian los mejores resultados y los gerentes pueden negociar este ICAVI, para alcanzar su meta.

"El instrumento no es exacto, el numérico tampoco lo es, sin embargo hay tendencias. Y lo más importante que hemos observado es que cuando esta tendencia ha sido positiva, hemos cosechado mejores resultados como empresa", destaca

el gerente de personal. Entre los principales aportes de este instrumento a la Asociación, se cuenta la posibilidad de proyectar las políticas sociales y crear planes para cada año, focalizar mejor los recursos para optimizar la calidad de vida en la empresa y prevenir problemas internos, como huelgas. Como el balance se realiza gerencia por gerencia, y a lo largo de todo el país, éste puede detectar de forma muy precisa los problemas.

"Es un instrumento muy sensible y pueden producirse cambios muy fuertes de un año a otro. Es muy fácil caer y bastante más difícil subir", revela Juan Francisco Urmeneta.

En los últimos cinco años, el Indice de Calidad de Vida en la empresa ha observado una sostenida tendencia al alza, luego de tres años de bajada, lo que demuestra los importantes esfuerzos que ha realizado esta entidad del sistema mutual, en pos del permanente mejoramiento de las relaciones laborales.

"Sería interesante que un día se creara en el país un ranking de empresas de acuerdo a su calidad de vida interna, así como existe uno según sus resultados económicos"

La iniciativa de la Asociación Chilena de Seguridad ha despertado el interés de numerosos afiliados, de empresas afines y también de universidades y centros de estudios. Han incurrido en experiencias similares empresas como la AFP Santa María, Esval o la Constructora Moller y Pérez Cotapos. "Sería interesante que un día se creara en el país un ranking de empresas de acuerdo a su calidad de vida interna, así como existe uno según sus resultados económicos", recalca este profesional que entre sus estudios de postgrado, ha realizado cuatro cursos en la Universidad Disney, cuyos simpáticos diplomas alegran su oficina.

El modelo de la ACHS, en constante perfeccionamiento, también ha llamado la atención de otras empresas del continente, particularmente de Argentina, Brasil y Colombia. El próximo año, el balance social será el tema de un congreso internacional, que será aparte de la celebración de los cuarenta años de vida de esta Asociación.

Banco del Estado y la Microempresa

Esta nueva sección -que cuenta con la colaboración del Banco del Estado de Chile- mostrará diversas iniciativas microempresariales y otros temas relacionadas con este sector

Raúl Troncoso C.
Presidente de Banestado Microempresa S.A

La **microempresa** *es clave para el* **desarrollo** de Chile

Desde que se inició el programa de crédito para la microempresa, en enero de este año, el Banco del Estado ha entregado 4.200 préstamos.

Sin olvidar que esta entidad cumple un rol distinto al de la banca comercial, pues debe también preocuparse del desarrollo social, el Presidente de la República, Eduardo Frei, pidió hace dos años crear un proyecto de apoyo a la microempresa. Ya a principios de 1997 el programa comenzó a funcionar oficialmente.

Según Raúl Troncoso, director del Banco y presidente de Banestado Microempresa, ha sido bien recibido por miles de microempresarios que hasta el momento se han beneficiado con créditos de un valor promedio de 483 mil pesos. Al finalizar 1997, se espera que estos créditos hayan alcanzado a más de cinco mil personas.

¿Cuál es la importancia de las microempresas para el desarrollo del país?

En Chile existen por los menos 600 mil microempresas dedicadas al área productiva, de servicio o comercial, con un sector que representa el 35% del país laboral. Por eso, el apoyo a la microempresa es central para mejorar la redistribución del ingreso y superar los márgenes de pobreza.

¿Cómo funciona el programa creado por el Banco?

Luego de diez meses de estudio, se creó el proyecto y una filial llamada Banestado Microempresa S.A., de la cual el Banco es dueño en un 99,9%. Con ello, se aprovechará la infraestructura bancaria a lo largo del país. Ya tenemos oficinas en San Miguel, La Cisterna, Lo Prado, Pudahuel, Independencia, Recoleta, La Florida, Maipú, Quinta Normal, San Bernardo y Estación Central.

Para que un microempresario pueda acceder a los créditos, debe vivir en Santiago o en alguna de las regiones en las cuales este año se abrirán sucursales de Banestado Microempresa. Ahora, el cliente debe presentar sus papeles y ser visitado en su lugar de trabajo por nuestros ejecutivos. La tramitación del préstamos demorará en promedio 48 horas.

¿A qué tipo de créditos puede optar?

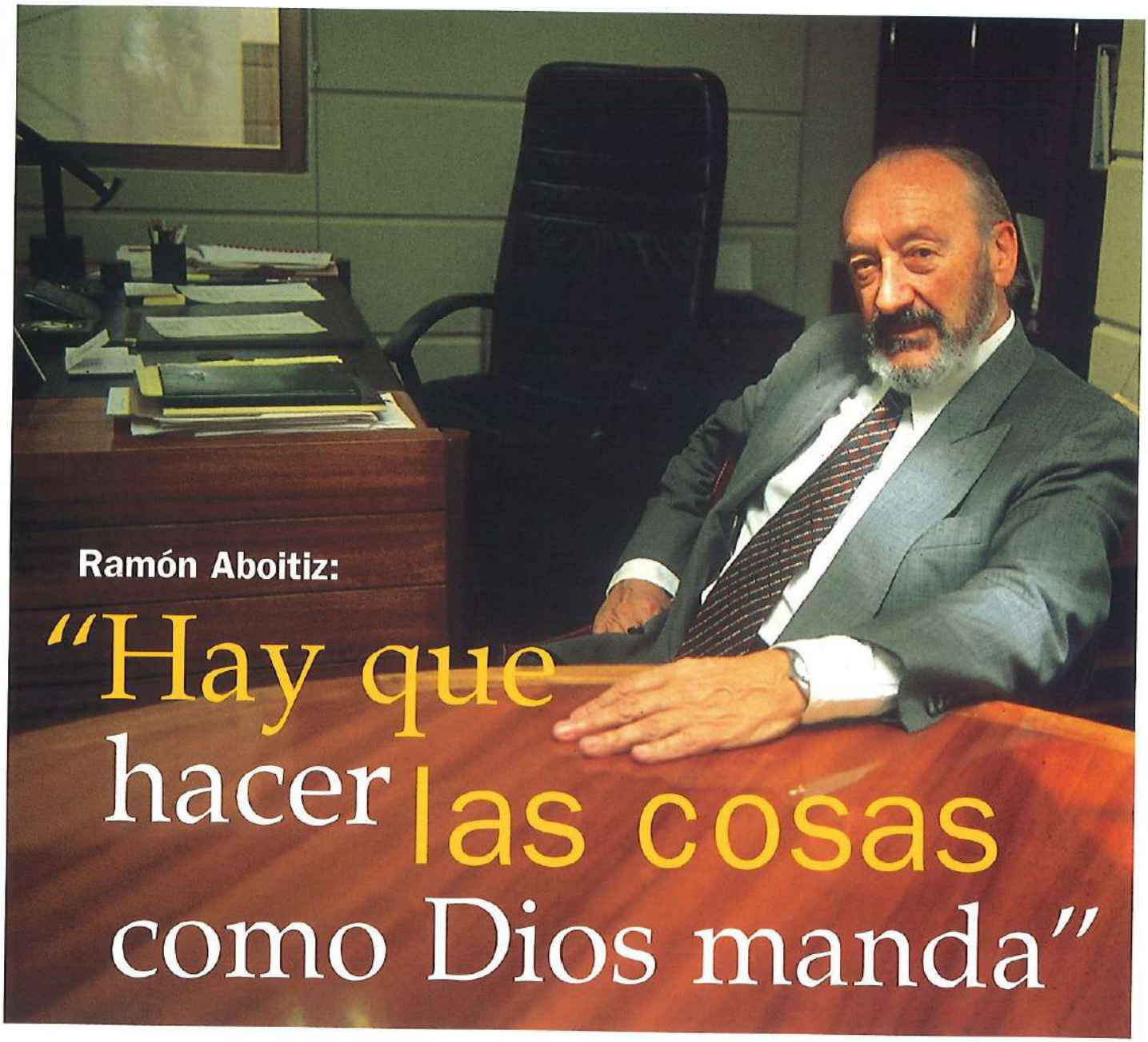
El crédito mínimo que se otorga por 200 mil pesos y el máximo por 2 millones 500 mil pesos. El plazo para pagar bordea los 11 meses en promedio. Pero quien termina de pagar el primer crédito puede optar después a otros posteriores y de mayor monto.

¿Desde cúando comenzó a implementarse el sistema de créditos y cuál ha sido el resultado de la experiencia?

Los créditos comenzaron a otorgarse en enero de este año -antes se había realizado un plan piloto- y hasta el 30 de octubre pasado ya habíamos entregado 4.200, por un total de 2.200 millones de pesos. De ellos, sólo 31 presentan morosidad en el pago y a ninguno lo hemos castigado por incobrable. Un 70% de los créditos otorgados se ha utilizado como capital de trabajo y un 30% para compras de activo fijo, maquinarias y herramientas.

¿Cuáles son los planes futuros de Banestado Microempresa?

El éxito del programa se basa en la atención personalizada que se le da al cliente. Por ello, nuestros próximos pasos son entregarle capacitación y una red de apoyo comercial. Además, abriremos diez sucursales en la Región Metropolitana y otras en Viña del Mar, Quillota, Valparaíso, etcétera.



Ramón Aboitiz:

"Hay que hacer las cosas como Dios manda"

POR ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

No es fácil que Ramón Aboitiz se decida a conceder una entrevista. Y, menos aún, para compartir las vivencias de su mundo interno. Acostumbrado a brillar con luz propia en las altas cumbres empresariales, no tiene la costumbre de bucear en los recodos de esa historia íntima que no aparece en el curriculum. Cuando con evidente dificultad consigue abrirnos un pequeño agujero que nos permite colarnos para extraer con 'forceps' uno que otro sentir muy personal, nos encontramos con un vasco "de tomo y lomo", dueño de un tremendo corazón...

La vida del presidente ejecutivo del holding Sigdo Koppers se inicia hace 67 años en aquella Guérnica que inspiró a Picasso, sede espiritual de los vascos y donde sus padres campesinos Juan y María trajeron al mundo a 3 hijos, de los cuales él es el menor y único sobreviviente.

Siendo don Juan el menor de una extensa familia, no recibió por ello herencia alguna, razón por la cual "no le quedó más remedio que hacerse a la América..." Y así llegaron a Valparaíso los Aboitiz Musatadi. Ramón tiene a la sazón 6 años de edad. Ingresa a los Padres Franceses y luego a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica del puerto. "Barajé las opciones de derecho y medicina, pero descarté la primera porque no quería estar entre gente que se lo pasara peleando y la segunda, porque tampoco me atraía pasarme entre enfermos y muertos", cuenta con sencillez. Y como no era nada de malo para las matemáticas, optó por ingeniería, que lo situaba en un escenario cercano al industrial, que era en definitiva el que más atracción ejercía en él.

De allí en adelante, el camino se le insinuaba despejado: poseedor del talento necesario y del tesón vasco, amén de una extraordinaria calidad humana, fue forjando sin mayores obstáculos su propio destino. Y es así que de Servicios de Cooperación Técnica Sercotec pasa a integrar Ingenieros Asociados Sigma Donoso, firma que luego se asocia con los norteamericanos Koppers, originándose Sigdo Koppers. El que fuera su gerente general es hoy presidente ejecutivo del holding, que abarca las comercializadoras de automóviles Fiat, Daewoo y Chrysler, Compañía Tecnoindustrial CTI, Empresa Eléctrica Coquimbo, Cablevisión Norte, Empresa de Servicios Mineros Enaex, Sigdo Koppers Comercial (que vende bienes de capital) y Empresa Argentina Frimetal (refrigeración y línea blanca). Un abanico de actividades que relacionan ingeniería e industria, sustentado en la convicción de que "no es bueno tener todos los huevos en la misma canasta".

"Cuando fui creciendo, mi racionalidad se rebeló contra la fe. Yo quería verdades demostrables y la fe no me las entregaba. De pronto, me di cuenta que yo necesitaba creer en la inmortalidad del alma"

Pero escuchemos ahora al hombre que habita al interior del exitoso empresario. Ese hombre que perdió a su mujer María Gloria Domínguez hace siete años atrás, víctima de un cáncer, y que hace dos contrajo matrimonio con la sobrina de ésta, Carmen Gloria Domínguez... Ese hombre que es padre de 6 hijos y que ha respetado las opciones de cada uno de ellos: dos ingenieros que trabajan con él, un abogado, un científico, un sociólogo, una médico y Rodrigo, integrante del grupo musical "La Ley"... Ese hombre que disfruta de los viajes, de su parcela en Pirque, de la buena mesa, que no niega su debilidad por los automóviles y el placer infinito que le produce el manejar su Mercedes Benz, no obstante refleja una indesmentible inquietud social, la que lo ha llevado, entre otras cosas, a organizar visitas de empresarios a diferentes centros del Hogar de Cristo.

-¿Es usted un hombre creyente?

(Se acomoda en un sillón, fija su mirada inteligente y toma aliento) Yo fui educado en el catolicismo tradicional ibérico, donde el castigo y las penas del infierno teñían todo el discurso religioso. Cuando fui creciendo, mi racionalidad se rebeló contra la fe. Yo quería verdades demostrables y la fe no me las entregaba. De pronto, me di cuenta que yo necesitaba creer en la inmortalidad del alma: morirse así sin más, y que eso fuera todo, me parecía un mal chiste... El 'yo' tiene ansias de trascendencia, vacío que no resuelve la filosofía...

-Y luego de ese proceso de contradicciones, ¿a qué conclusión ha llegado al respecto, a estas alturas de la vida...?

Hoy puedo decir que tengo fe en lo sobrenatural. Creo en un Dios hacedor de las cosas. Pienso que la civilización cristiana es la que ha entregado el mayor aporte moral a nuestro mundo

y por eso creo en la defensa de los valores. De lo que sí estoy seguro es de que quiero creer. Es la única manera de vivir en paz. Yo no puedo vivir creyendo en los árboles...

Gozador de la vida por excelencia, Ramón Aboitiz es más bien un epicúreo que un estoico... Confiesa que nunca habría querido identificarse con el personaje encarnado por Anthony Hopkins en "Lo que queda del día"... De buen carácter pero de genio ligero, es un convencido de que "la rabia hace perder la lucidez: cuando la persona se enrabia no sabe ni puede pensar, sólo actúa movida por su instinto y sus sentimientos negativos, que se traducen en pura bilis", sentencia.

Que él es tenaz pero no porfiado, explica, y autoritario aunque comprensivo. "Trabajólico" durante un largo período de su vida, admite que le habría gustado destinarle más tiempo a su primera mujer y a sus hijos. Reconoce haber aprendido con los años que la obsesión por el trabajo lleva a pagar altos costos a las personas y a las familias. "Hay que saber descansar y disfrutar. Y una persona que lo hace, trabaja incluso mejor que la que lo hace estresado", afirma.

-Con dos felices matrimonios, ¿como sintetizaría la experiencia del amor en su vida?

(Se desconcierta y lo admite) La verdad es que nunca me he visto respondiendo a esta pregunta en una entrevista...

"El amor da sentido a tu vida y te permite vivir tranquilo. Pienso que hay dos componentes en el amor: uno más bien egoísta, que nos lleva a buscar el refugio y el apoyo que uno necesita y, por otra parte, un sentimiento generoso que nos lleva a entregarnos a la otra persona"

-Que sea entonces ésta la primera vez, bromeo, invitándolo a que lo haga...

El amor da sentido a tu vida y te permite vivir tranquilo. Pienso que hay dos componentes en el amor: uno más bien egoísta, que nos lleva a buscar el refugio y el apoyo que uno necesita y, por otra parte, un sentimiento generoso que nos lleva a entregarnos a la otra persona. En el fondo, es una calle con dos direcciones.

Quien fuera socio del actual Presidente Eduardo Frei (y presidente él, en la última campaña presidencial, de "los independientes por Frei", así como cabeza del encuentro de empresarios de todo el mundo con el jefe de la nación, apenas éste asumiera el mando), piensa que el mandatario aborda las cosas "de una manera más propia de un hombre de em-

presa, de un ingeniero, que de un político. No sé si eso es malo o bueno. Yo pienso que bueno..." aventura.

-¿Qué es lo que más celebra del Chile de hoy?

Lo que más celebro es que la gente acepte -aunque no necesariamente lo practique- unos ideales comunes de tipo económico y social. Uno ve a una izquierda que hace el panegírico del libre mercado y a una UDI que está en las poblaciones. Siento que con esto se han acercado más los dos mundos y se ha fortalecido importantemente la economía.

-Pero poco y nada se ha hecho respecto de la distribución del ingreso...

La distribución del ingreso deja de ser tan importante cuando las necesidades básicas de los más pobres están cubiertas. Y es cuestión de verlo en Europa, por ejemplo...

-¿Cómo interpreta en Chile el triunfo político del comunismo en las elecciones universitarias?

Creo que se debe a una suma de factores, entre los cuales pueden mencionarse la campaña de descrédito que ha habido en contra de los políticos; el hecho de que estos últimos no hayan sido capaces de desvirtuar esta imagen, al entrar en escena; un desencanto de los jóvenes, que están saturados de una sobreoferta de bienes y que, al comprobar que no pueden adquirirlos, sienten una frustración tremenda. Todo esto genera un vacío y un descontento que los lleva a idealizar algo que no conocen y que ha sido un fracaso en el mundo.

-¿Donde cifrar las esperanzas?

Una de las cosas más importantes que hay que despertar en este país son los valores. La mayoría de los problemas se resuelven con una educación esencialmente humanista. Ese es nuestro gran desafío. Ocurre lo mismo que con el mercado: dependerá de los valores que tenga quien lo use, el bien o el daño que aquél provocará. En este caso, por ejemplo, no hay duda que la superficialidad, el egoísmo, la falta de solidaridad, la ostentación, son características de las personas -y no del mercado- que hacen mucho daño a un país.

"Una de las cosas más importantes que hay que despertar en este país son los valores. La mayoría de los problemas se resuelven con una educación esencialmente humanista. Ese es nuestro gran desafío. Ocurre lo mismo que con el mercado: dependerá de los valores que tenga quien lo use"

-¿Comparte usted la crítica que hicieran hace algunos meses los jesuitas al sistema neoliberal?

Sí, aunque puede que haya sido un poco extremo. En todo caso, también ellos se están convirtiendo al sistema (sonríe). Y esto me parece altamente positivo, no así si se inclinaran hacia el socialismo. Porque no hay que olvidar que la caridad no resuelve los problemas sociales. Estos los resuelve el desarrollo económico. Y a éste hay que imprimirle un sentido. Es por esto que vamos a tener, con los jesuitas, una excelente Escuela de Administración de Empresas en la Universidad Alberto Hurtado, con un contenido valórico muy fuerte, porque, en definitiva, ¡hay que hacer las cosas como Dios manda...!

-¿Tiene alguna reflexión -por breve que sea- que aportar al debate generado en torno a la negociación con Endesa España?

En definitiva , me pareció una señal de madurez de la clase empresarial chilena el que haya reaccionado rápida y espontáneamente, para corregir una situación irregular y reafirmar las normas de conductas éticas que deben prevalecer en los negocios, al igual que en el resto del comportamiento humano.

-Para terminar ¿cómo se genera -a su juicio- la confianza, la interior de la empresa?

Una de las manera de generarla es predicando con el ejemplo, todos los días, en cosas pequeñas, aparentemente insignificantes. Con jerarquía y disciplina -porque la "manga ancha" conduce al desastre- pero con sentido humano. Aquí no nos cansamos de predicar que debemos convertir el lugar de trabajo en un espacio cálido, de compañerismo y preocupación por los demás. Eso da confianza.

Amar al prójimo hace bien

Con el mismo lema usado por el canal 13, esta sección pretende potenciar iniciativas que demuestren lo gratificante y placentero que resulta entregarse a los demás. En esta oportunidad los jóvenes -futuros ejecutivos, profesionales y líderes de la sociedad del próximo milenio- relatan una significativa experiencia.

Dos mil mediaguas para el Dos mil

(Mil jóvenes las están construyendo)

Rompiendo el mito de que los jóvenes "no están ni ahí", cerca de mil estudiantes -en vez de estar tomando el sol, "taquillando" o simplemente descansando en sus vacaciones-, han decidido acercarse a un mundo del que tradicionalmente han estado alejados. Un mundo que no se muestra por televisión, un mundo distinto, poco recordado, pero del que mucho se puede aprender: el mundo de los más pobres entre los pobres.

Cómo hacerlo, se preguntaron los estudiantes de la Universidad Católica, Julio Molina y Francisco Irarrázaval. Para encontrar la fórmula se contactaron con el sacerdote jesuita Felipe Berríos -director de Infocap- y de ese encuentro surgió el proyecto: "Dos mil mediaguas para el dos mil", en el que participan jóvenes universitarios y de secundaria, el Hogar de Cristo e Infocap.

Lo primero fue encontrar personas que tal como ellos, estuvieran dispuestos a embarcarse en esta aventura. Entonces invitaron a participar a estudiantes de distintas universidades. La respuesta fue mucho mejor que la esperada, comprobando que cuando los jóvenes se comprometen con una causa justa y solidaria, salen de la apatía que algunas veces los caracteriza y son capaces de pasar frío , hambre y necesidades para sentirse útiles a la sociedad. "Yo creo que es un mito eso de que los jóvenes somos apáticos, porque –hoy, más que nunca- sentimos una necesidad de trascender y de llevar a cabo un ideal. Además, esto de ver la pobreza cara a cara, es aún más atrayente, porque nos muestra un camino y también porque vemos la posibilidad de realizar algo tangible", señala Loreto Pizarro, estudiante de sicología.

Luego, en conjunto con el Hogar de Cristo y con la asesoría de Infocap, determinaron por qué lugares partirían. La propuesta fue empezar por la construcción de 200 casas: 100 en Curanilahue y 100 en Lebu. Entonces se trasladaron al lugar "con camas y petacas", para convertirse en maestros

albañiles y carpinteros, cuidando -eso sí- que su llegada a la comunidad no fuera interpretada como una invasión. "Llegamos bien humildes y preguntando, en vez de imponiendo cosas. Además, antes de ir al lugar, hicimos un catastro del pueblo y conversamos con personas de allí, como por ejemplo con el sacerdote de la parroquia, con las organizaciones vecinales, con los carabineros, para interiorizarnos sobre sus vidas, para evitar provocar un impacto negativo. La idea es insertarnos de la mejor forma posible, colaborando en lo que podamos y sin pretender mandar o creyéndonos poseedores de la verdad".

ARRIBA LOS DORMILONES

Una vez instalados en el lugar y con los nervios propios de iniciar una tarea hasta el momento desconocida, los jóvenes se levantan a las siete de la mañana. A las ocho, y tras un desayuno compartido en alguna escuela que les sirve de albergue, se forman las cuadrillas de diez personas cada una y se ponen "manos a la obra..." y no es broma. porque, una vez que llegan a un hogar, junto a la familia beneficiada, comienzan a martillar, a preparar mezcla y a levantar muros, donde antes no había nada.

"Lo hacemos todo en conjunto con ellos, porque el propósito es que esto tenga un sentido más humano. Por eso almorzamos unidos. Además y a pesar de que llevamos los alimentos que comeremos, éstos tenemos que prepararlos y así compartimos aún más, al cocinar con la familia", destacan estos entusiastas muchachos.

Tratándolos de tíos y procurando mostrarse tal cual son, establecen lazos que van más allá de construir una casa. "Esto es bueno, porque como somos auténticos, ellos se sienten en confianza y si tienen algo que decirnos, lo hacen con toda sinceridad".

Luego de la colación, nuevamente viene la vuelta al trabajo.... "Hay que aprovechar la luz, porque cuando llega la oscuridad, tenemos que parar hasta el día siguiente". Tras la caída de la noche, retornan al albergue y comparten experiencias y anécdotas. Claro que no todo es charla improvisada, ya que -además- programan charlas a cargo de personas de la propia comunidad, "para que así nos conozcamos más".

Finalmente y luego de la cena, el merecido descanso. Al día siguiente, nuevamente la campana, y mientras unos se irán a sus labores de construcción, otros empezarán la jornada preparando juegos a los niños de la población o dictando charlas sobre materias de interés para los vecinos.

ENTREGA UNO Y RECIBE CIEN

Y aunque el cansancio a veces se deja sentir creen que todavía les queda camino por delante. "Vemos que esto es sólo el principio porque queda mucho por hacer y por eso no queremos entancarnos en esto de las 2000 viviendas, porque la idea es que esto tenga permanencia. Además, como vivencia personal el estar compartiendo con estas personas hace que el compromiso sea mayor, ya que uno conoce a la señora María, por ejemplo, y por eso ella deja de ser un dato o una cifra y se la dimensiona como una persona real", explica entusiamado Julio Molina.

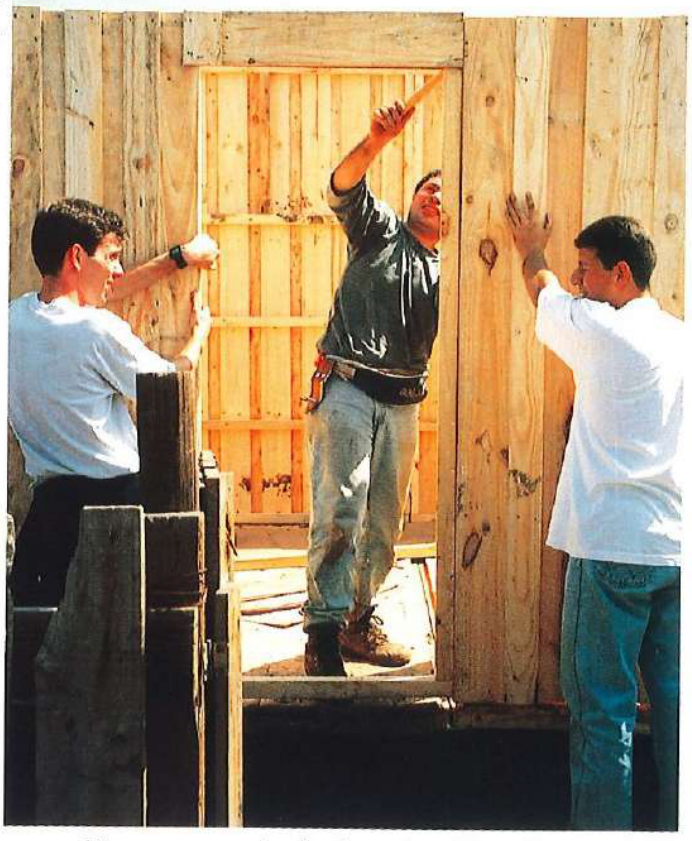
"Tenemos la misión de buscar de qué forma, desde nuestras propias carreras, podemos aportar, porque los lazos con esas familias no hay que cortarlos cuando ya estén listas las mediaguas"

Asimismo, creen que la construcción de estas viviendas son los Caballos de Troya para llegar a los necesitados, pero que la tarea no puede ni debe concluir allí. "Tenemos la misión de buscar de qué forma, desde nuestras propias carreras, podemos aportar, porque los lazos con esas familias no hay que cortarlos cuando ya

estén listas las mediaguas, sino que ése es sólo el comienzo".

Están conscientes que su condición de estudiantes los sitúa en un lugar de privilegio... y por eso mismo sienten que su responsabilidad y compromiso es muy importante. "Al tener en la retina lo que la gente llama "los rostros de la pobreza" uno se da cuenta que no es posible permanecer indiferente ante esto", precisa Loreto Pizarro. Al respecto, Ignacia Sauvalle, alumna de la Universidad Católica, afirma: "Nosotros, que el día de mañana seremos profesionales, tenemos muchas cosas más por hacer. Esto está recién en pañales y nos ha servido para darnos cuenta que sí se puede convertir en realidad un sueño y que tenemos el deber de continuar con lo que pensamos".

Estudiantes en plena faena de construcción de las mediasaguas



Si bien es cierto consideran que sus vidas experimentaron un cambio y que es posible establecer un hito, un antes y un después del compromiso, están seguros que –a la hora de los balances- el saldo a favor se inclina hacia ellos. Porque, al contrario de lo que podría pensarse, el haberse "autoimpuesto" una nueva responsabilidad, no es un motivo de desgaste, sino de alegría.

"El embarcarse en un sueño y verlo como se va haciendo realidad, genera compromiso, valentía y felicidad", enfatiza Julio, quien a pesar que en los últimos meses debió soportar una gran carga de trabajo, ya que se encontraba a punto de egresar, jamás pensó "tirar la toalla y decir hasta aquí no más llego".

"Pienso que a los ingenieros les sirve mucho trabajar así, junto a un equipo multidisciplinario" –continúa. "Además, el palpar el problema humano nos sirve para ser mejores profesionales y preocuparnos de buscar soluciones que mejoren efectivamente la calidad de vida y las relaciones entre las personas". "Es que cada caso es de alguien concreto y no se trata de un asunto teórico", agrega Ignacia.

Muy convencida, Loreto contradice a quienes los felicitan "diciendo 'qué choro y qué rico que ustedes ayuden tanto'. Pero, no es así porque yo me he dado cuenta que es verdad que si alguien entrega uno, recibe cien. Aquí he aprendido de experiencias, de fortalezas, de desesperanzas, de superación y de amor. Por eso yo creo que uno es quien más debe agradecer por todo lo que estamos recibiendo".

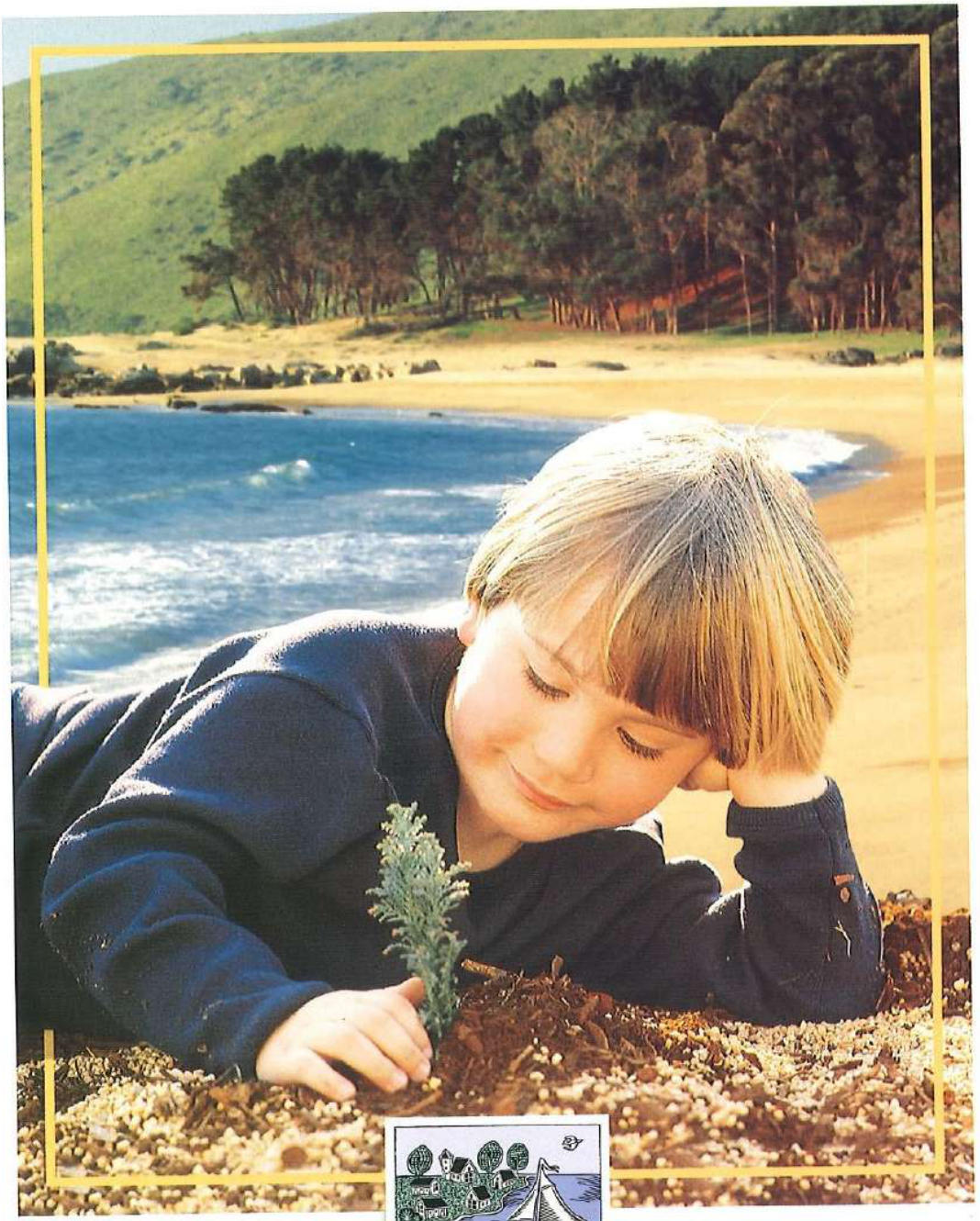
¡Abríguese poh, mijita!

A veces, les toca mojarse hasta los huesos, por lluvias que se niegan a declinar. En otras ocasiones, el frío les juega una mala pasada o el barro "y otras cosas" los ensucian sin ninguna consideración. Sin embargo, nada de eso les importa. Al contrario, En vez de amilanarse por las adversidades, sacan más y más fortalezas, para enfrentar los embates de la naturaleza y todo por amor.

Loreto Pizarro recuerda, como si fuera ayer, un descomunal "diluvio" que les tocó vivir un fin de semana que concurrieron a levantar mediaguas en un campamento en Quilicura. "Ese día llovió como nunca y luego, cuando terminamos el trabajo de esa tarde, cada uno de nosotros se fue a su casa, se bañó, comió algo caliente y se abrigó. Pero, yo creo que a todos nos pasó lo mismo: fue tan triste pensar en esas personas que, a pesar del frío y el agua, no tendrían cómo calentarse, que al día siguiente y aunque llovió igual, nadie faltó a la cita. Todos llegamos temprano y pienso, que a ninguno se le pasó por la mente la idea de quedarse en la cama".

Es que como dice Ignacia Sauvalle, "uno se va comprometiendo y a medida que va conociendo gente, va estableciendo lazos y no se siente como si se estuviera regalando tiempo o que se haga por "lavar la conciencia", sino porque se les toma cariño a las personas y se quiere estar allí. Además, uno va cambiando la visión que tiene de la pobreza y ellos van cambiando la visión que tienen de los jóvenes y la relación se va haciendo más horizontal y eso es lo mejor, porque así nace la amistad y aumenta la confianza. Por eso, por ejemplo, ellos se preocupan de nosotros y nos retan si andamos desabrigados o si se nos olvida ponernos chaleco".

Es Tiempo De Verano, Es Tiempo De Punta Puyai.



PUNTA PUYAI
UN LUGAR PARA TODA LA VIDA

Ya es tiempo de mirar hacia el verano y encontrarse con un lugar único, donde una gran playa de más de 1 kilómetro de frente se encuentra con un campo de 134 hectáreas con bosques y un estero. Respetando ese entorno nace este verano Punta Puyai, un lugar para toda la vida.

Condominios independientes con parque y piscina. Departamentos de 73 a 140 mts.^{2} desde 2.700 U.F. Agua propia en abundancia para su consumo y mantención de áreas verdes. Club Ecuestre y deportivo, grandes áreas verdes, boga. Punta Fundadores, su primer condominio, en construcción.

A sólo 155 kms. al Norte de Santiago.

Pedro de Valdivia 0149, Providencia. Teléfono 3343546. Fax 2352172. http://www.puntapuyai.cl

Ventas en terreno (33) 791435

Seminario internacional:

Atreverse a confiar

Con el fin de entregar a los empresarios y ejecutivos chilenos algunas reflexiones y métodos concretos para poder construir un ambiente de confianza en las organizaciones, serán invitados -por la Revista Desafío y la Corporación Despertar, el próximo mes de marzo- dos expertos franceses en el tema: Bertrand Martin y Vicent Lenhardt.

Teniendo presente que hoy la confianza es considerada como un factor clave del desarrollo económico, Bertrand Martin, analizará su experiencia de cómo levantó del fracaso a la prestigiosa empresa francesa Sulzer, gracias a una espectacular liberalización de las energías y al mismo tiempo atreviéndose a correr el riesgo de confiar. Esta experiencia sirve para descorrer el velo del misterio de la confianza, conociendo cuál es esta fuerza que se burla de lo posible y de lo imposible.

Tanto Martin, con su testimonio irreemplazable de jefe de empresa, como Lenhardt, consultor acostumbrado al diálogo con empresarios, invitan a la reflexión y a realizar un análisis detallado de cómo aplicar la confianza a una organización concreta, los pasos a seguir y los puntos a considerar.

En su visita al país, los expertos franceses dictarán un seminario abierto para empresarios y ejecutivos y desarrollarán actividades exclusivas para un pequeño grupo de empresas auspiciadoras. Más antecedentes serán entregados oportunamente a todos los suscriptores de DESAFIO.

Codigas

Entregando Energía Positiva

El reconocido empresario León Kotliarenco -dueño de Panamtur y líder de los accionistas del Banco de Chile- conmovido por la triste realidad económica y de abandono en la que se encuentra la actriz Silvia Piñeiro, decidió ayudarla de una manera bastante original. Es así como él le pagará un sueldo mensual a cambio de que ella asista dos veces por semana a un hogar de ancianos a alegrarles la vida con su actuación. De esta forma Kotliarenco desea devolverle la mano por la alegría que ella entregó gratuitamente a los chilenos en sus tiempos de gloria.

Un total de 20 empresas, más toda la red social de la Cámara Chilena de la Construcción, participaron en el proyecto "Por una Navidad con Sentido", impulsado por la Corporación Despertar. Allí la creatividad y el entusiasmo fueron las características que primaron en la celebración del nacimiento de Jesús. Con esto, muchos empresarios, ejecutivos y trabajadores demostraron que no son pocos los que están cansados del excesivo consumismo y falta de sentido que se vive para estas fechas, buscando maneras innovadoras y diferentes de darle una veradadera orientación a la Navidad.

En una planta de la empresa Hewlett - Packard, cuatro de cada mil conexiones eran defectuosas. Algunos ingenieros se abocaron a disminuir esta tasa de falla, logrando llegar a la mitad por medio de algunos cambios en los procesos. Pero cuando se recurrió a los trabajadores involucrados en el sistema, ellos prácticamente rediseñaron la operación, reduciendo con esto la tasa de falla a un milésimo de la alcanzada por los ingenieros, obteniendo sólo dos conexiones defectuosas en un millón.

(Fuente: International Business Week)

LA COMPAÑIA MINERA Disputada de Las Condes, única empresa en Chile que ha recibido el Premio Nacional de Calidad entregado durante el año 1997, invierte anualmente un millón de dólares en capacitar a sus empleados, lo que significa que destina un 5 por ciento de las horas trabajadas en brindarles capacitación a su personal.

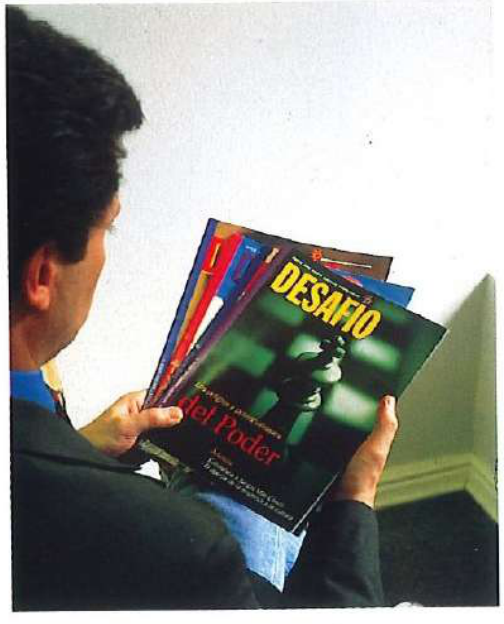
Círculo amigos de Revista DESAFIO

Con el fin de crear un espacio de encuentro y una red de relaciones entre todos los que se adhieren a la línea editorial de esta revista, hemos creado el Círculo de Amigos de DESAFIO.

Este círculo está compuesto por personas que comprometen una suscripción anual a este medio de comunicación, o quienes reciban a través de El Diario la revista pero que estén dispuestos a pagar un valor adicional para asociarse. Asimismo, estará conformado por empresas que se comprometan con publicidad, auspicios o aportes específicos.

Quienes integren este círculo formarán una red de relaciones permanentes y se les invitará a formar parte activa del desarrollo de la revista a través de desayunos, reuniones, conferencias, etc. Asimismo, obtendrán descuentos en las conferencias realizadas por la empresa DESAFIO y en los servicios y productos que esta entidad ofrece (libros, talleres, asesorías en desarrollo organizacional, etcétera).

Lo más importante de este grupo es que se conformará como una red de personas que pueden interactuar entre sí y que comparten una visión común de la realidad laboral, estando dispuestos a aportar sus ideas para caminar hacia una nueva cultura empresarial.



Estimado Director:

Al saber que este número trataría el tema de la confianza, creí que podía ser de gran utilidad que todos los lectores pudieran reflexionar sobre las frases que siguen:

Confianza es

- *La base de las relaciones constructivas*
- *El nexo vital para compartir con alegría, relaciones de alto compromiso*
- *El ingrediente principal de la amistad*
- *La clave de las relaciones armoniosas entre individuos, empresas, instituciones y naciones.*
- *La esencia de la autoestima*
- *Materia prima esencial para el desarrollo, la prosperidad, la equidad*
- *El triunfo del alma sobre la personalidad*

¿Puede decirse algo más?

- *La practican los sabios*
- *La promueven los inteligentes*
- *La violan los ignorantes*

Sabiduría, inteligencia e ignorancia que tienen poco que ver con la educación tradicional y nada que ver con la posición económica y social de los individuos.

¿Alguna precisión?

- *No se pide, se gana*
- *No se enuncia , se exhala*
- *No se acredita, se renueva en cada acto*

Finalmente creemos que la confianza es:

- *Exteriorización de la integridad y transparencia*
- *Un bien interior*
- *Amor en acción*

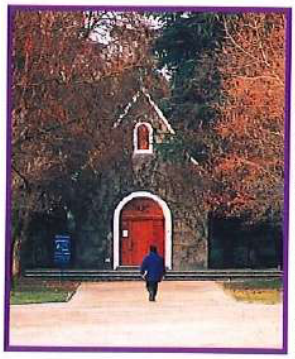
Esta lista podría ampliarse y enriquecerse notablemente si los lectores aportaran otros pensamientos para la reflexión, de modo que en los próximos números la cantidad y la calidad sean mayores, confirmando una vez más el poder de la sinergía, cuando varias mentes coinciden en un propósito común.

Invitamos a todos los lectores a sumarse y hacer llegar a la revista sus reflexiones acerca del apasionante tema de la confianza.

Walter Maverino
Consultor

En Buenos Aires:

Desayuno de oración para ejecutivos y empresarios

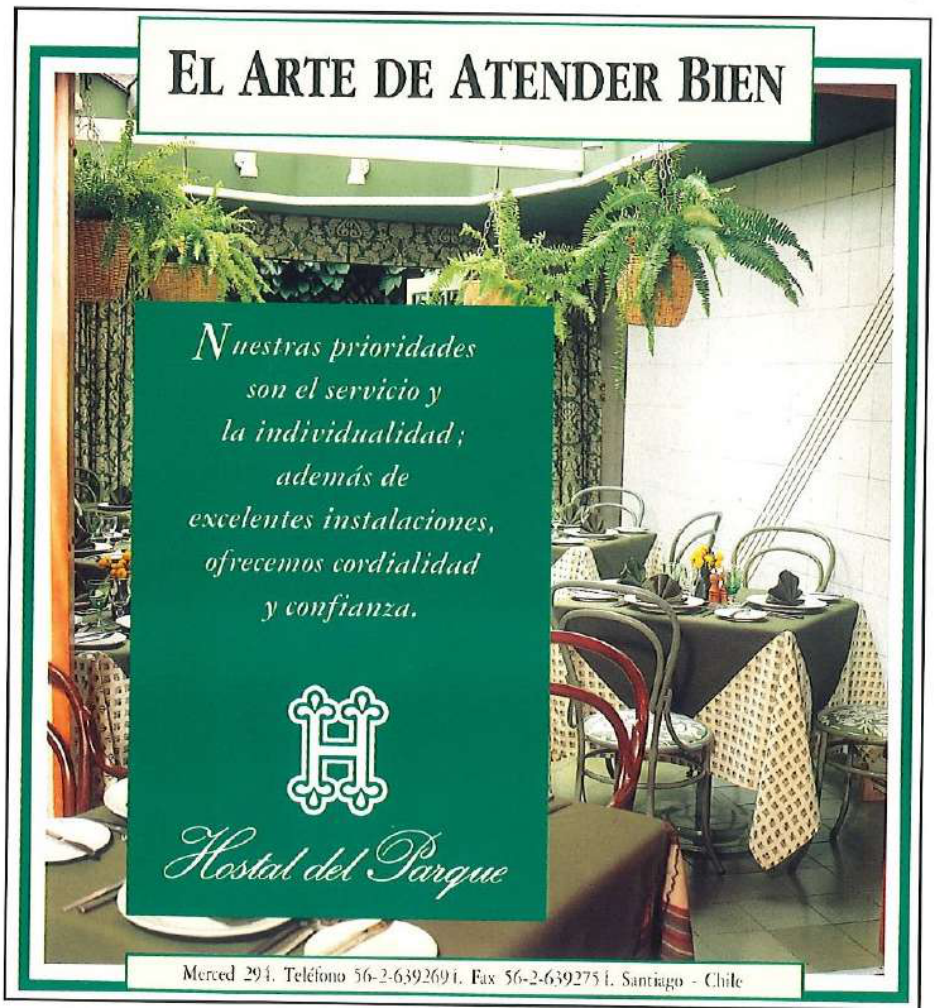


Más de 200 personas, entre empresarios, políticos y hombres y mujeres del ámbito público, se reunieron en el Sexto Desayuno Anual de Oración, que se realizó recientemente en Buenos Aires, Argentina.

Pedro Arellano, Director de la revista DESAFIO, fue invitado especialmente a ese encuentro, el cual calificó de muy gratificante y conmovedor. "Es muy impresionante y poco usual reunirse durante dos horas, en un día de trabajo, para un tiempo de oración, donde tuvimos la posibilidad de conocer el testimonio de distintas personas quienes compartieron lo que había significado para ellos su encuentro con Jesús. Escuchar por ejemplo a la diputada María Cristina Benzi, hablando públicamente de su encuentro con Dios y de sus permanentes dudas y tropiezos, fue algo muy valioso y sobrecogedor".

Esta reunión masiva es la culminación de un trabajo permanente realizado por pequeños grupos que durante el año se reunen una vez a la semana, antes de iniciar la jornada laboral, y oran unos por otros y también por los líderes sociales.

Este Desayuno Anual de Oración, surge -según Arnaldo Valazza, ingeniero, responsable de este encuentro- emulando una iniciativa que desde hace 40 años se realiza en el Congreso de los Estados Unidos. "Existen estos grupos en algunos países de América Latina y la gracia es que unen a personas de diversos credos y religiones, quienes -sin ninguna estructura formal de poder que los convoque- se juntan producto de la necesidad que tienen estos hombres y mujeres de un tiempo con Dios y con sus compañeros de camino, en esta vorágine que los consume día a día".

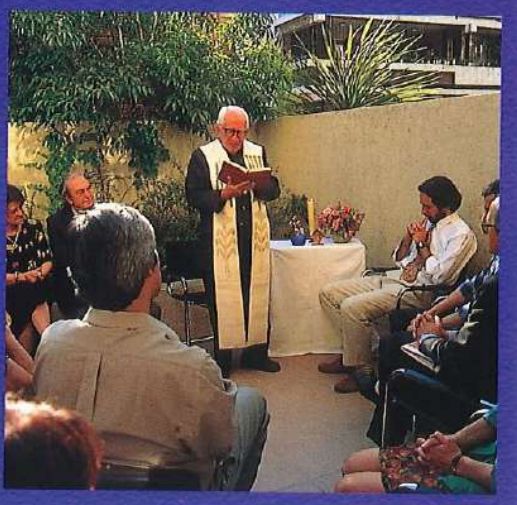


Nuevas oficinas para DESAFIO

Con la presencia de Monseñor Bernardino Piñera, fueron bendecidas e inauguradas recientemente las nuevas oficinas de la Revista Desafío y Corporación Despertar.

A esta celebración asistieron las personas más cercanas a estas dos entidades, a quienes Monseñor Piñera se dirigió diciéndoles que no iba a bendecir las instalaciones, sino que a los seres humanos, para que a través de su quehacer diario pudieran desarrollar los talentos dados por Dios para el servicio de los hombres.

En esta breve ceremonia Pedro Arellano, Director de DESAFIO, agradeció la compañia de todos los presentes y el trabajo diario de quienes forman parte de esta organización . Por su parte Christian Obregón, miembro de la Corporación, recordó los inicios de esta iniciativa y pidió para que todos los que la conforman puedan cumplir con su real y verdadero objetivo.



Premio generación empresarial

Cristián Larroulet, economista y decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo en Concepción, ganó el "Premio Generación Empresarial".

El reconocimiento, que se entregó este año por primera vez, se instauró para resaltar anualmente la figura de una persona del ámbito económico empresarial que encarnara en forma personal los valores y principios que Generación Empresarial promueve.

Larroulet, Director Ejecutivo del Instituto Libertad y Desarrollo, fue escogido por su honestidad -base para las relaciones humanas y laborales-, amor al trabajo, transparencia y coherencia de vida y la responsabilidad social en su actuar.

El economista premiado aseguró que recibir este premio es un reconocimiento inmerecido porque a su juicio "existen otras personas que deberían recibirlo antes que yo. Fue primero en mi padre en quien observé y aprendí la preocupación de un empresario privado por asuntos públicos. También, mi suegro, Julio Philippi, dio un notable testimonio de preocupación por el bien común al trabajar por años (ad honorem) en el conflicto limítrofe de Chile desde el sector privado. Yo sólo he buscado en mi vida contribuir con un pequeño grano de arena a la defensa de las ideas, valores y políticas como lo hicieron estos grandes hombres, señaló.

El hecho de recibir este premio, dijo, le plantea el compromiso de trabajar más responsablemente por los valores y luchar para ser más coherente en todos los aspectos de la vida: familiar, social, laboral y religioso.

nuestros agradecimientos

A.F.P. CUPRUM
BANCO DEL ESTADO DE CHILE
CODELCO D. ANDINA
CIA. GENERAL DE ELECTRICIDAD
CONST. DIEZ, LUONGO Y WEIL
CONSTRUCTORA ENACO
ESCANEOGRAFICA
CONST. GUZMAN Y LARRAIN
ENAGAS
FORESTAL BIO-BIO
GMS PRODUCTOS GRAFICOS
MAESTRANZA DIESEL
MALL PLAZA VESPUCIO

Socios...

...En la estrategia Productiva de su Empresa

ASOCIACION CHILENA DE SEGURIDAD
ACHS

WWW. achs. cl Nuestra dirección en Internet.

SUPERMERCADOS
AGAS

Destacando el valor del trabajo bien hecho

En un pueblo de pescadores, Esteban se pasaba largas horas mirando el horizonte a la espera de algo especial. Por las mañanas ayudaba a su padre a preparar las redes que volverían cargadas de peces en la noche. El soñaba con hacer grandes cosas cuando fuera mayor, no quería quedarse para siempre allí sólo pescando, sentía que la vida de un pescador era monótona y aburrida.

Una tarde sentado como siempre a la orilla del mar se fijó en un viejo que silbaba una alegre melodía, trabajaba muy concentrado y contento en unas hermosas redes. Le intrigó profundamente la forma de trabajar de aquel hombre ¿Cómo era posible que en una tarea tan rutinaria pusiera tanto esmero y dedicación? Se acercó despacio para ver más de cerca cómo el viejo ponía entre cada nudo de la red una pluma o una concha y esto, combinado con sus redes teñidas, formaba una impresionante composición.

- ¿La estás viendo? -preguntó el viejo-. Es una red de pescar.
- Pero yo nunca había visto una red tan hermosa -dijo el niño- ¿Por qué la haces así?

El hombre se sentó y mirando a Esteban a los ojos le explicó:
- A todos nos dan la facultad de crear, todos podemos participar en la creación si ponemos, en lo que hacemos, inteligencia y corazón. Crea el pintor con sus pinceles, el poeta con sus versos, la madre con sus cuidados amorosos y tiernos a su hijo. Crea el campesino al sembrar sus semillas, el panadero al amasar harina y levadura. Y yo, un humilde pescador pongo toda mi creatividad en mi trabajo y con eso lo hago único y especial para mí.