

31 DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



El cambio en la empresa

¿Drama u Oportunidad?

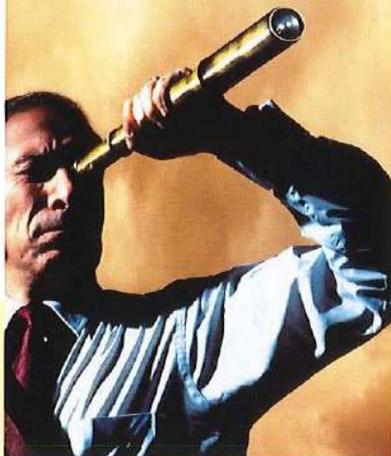
Entrevista a **Roberto Fantuzzi**. Reportaje sobre **Empresas Familiares**.

El cambio en la empresa

¿Drama u Oportunidad?

El vertiginoso cambio en la empresa puede ser una fuente de inestabilidad y estrés ¿Es posible descubrir en este proceso una fuente de aprendizaje?

pág. 8



COMITE EDITORIAL

Pedro A. Arellano M.
Susana Carey C.
Cristián del Campo C.
Juan Manuel Gutiérrez P.
Rosario Guzmán E.
Sergio Guzmán L.
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.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

COLABORADORES

Lucy Bennett O.
Rosario Guzmán E.
Andrea Larroucau
Alejandra Tashima

DISEÑO

Bradbury & Soría

FOTOGRAFIAS

Jaime Edo. González

CORRECCION DE TEXTOS

Nelly Castro R.

ILUSTRACION

Orlando Lagos

SUSCRIPCIONES

Christian Obregón C.
Norma Hernández T.
Sergio Moreno P.

PUBLICIDAD

Luz María Lazcano

PREIMPRESION

Escaneográfica

IMPRESION

Antártica Quebecor S.A.

DIRECCION EDITORIAL

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

REVISTA BIMESTRAL

Mayo / Junio 1998
Número 31
Circulación Restringida

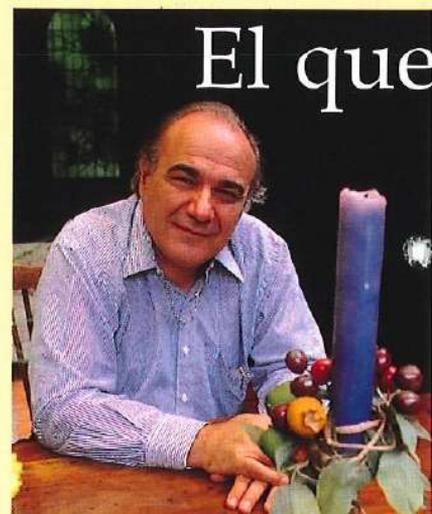
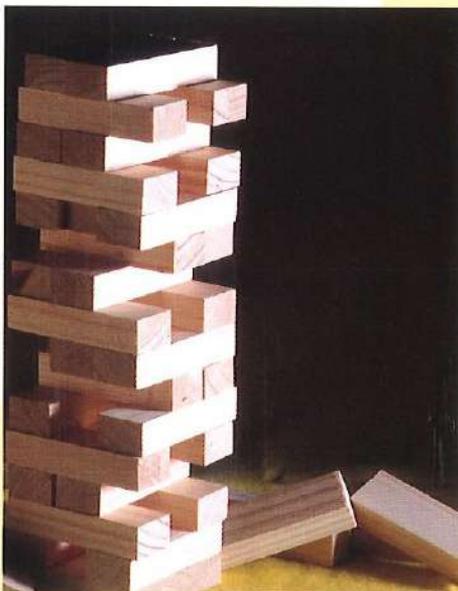
PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

Impresa en papel Creator Matt,
comercializado por GMS.

La confianza ¿Utopía o clave del desarrollo?

*Bertrand Martin y
Vincent Lenhardt
-expertos franceses-
mostraron en Chile
cómo se puede aplicar
el management
de la confianza
en una experiencia
concreta.*

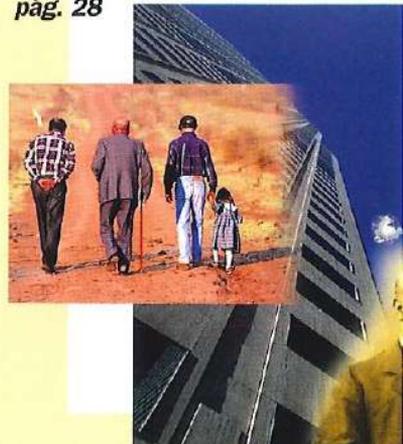
pág. 20



El buen negocio de trabajar

*Desafío quizo indagar por qué
algunas empresas familiares
sobreviven y son muy exitosas.*

pág. 28



nuestros agradecimientos

A.F.P. CUPRUM - BANCO DEL ESTADO DE CHILE - CODELCO D. ANDINA - CIA. GENERAL DE ELECTRICIDAD
CONSTRUCTORA ENACO - ESCANEOGRAFICA - CONST. GUZMAN Y LARRAIN - ENAGAS - FORESTAL BIO-BIO
GMS PRODUCTOS GRAFICOS - MAESTRANZA DIESEL - MALL PLAZA VESPUCCIO - REFRACTARIOS LOTA GREEN

además

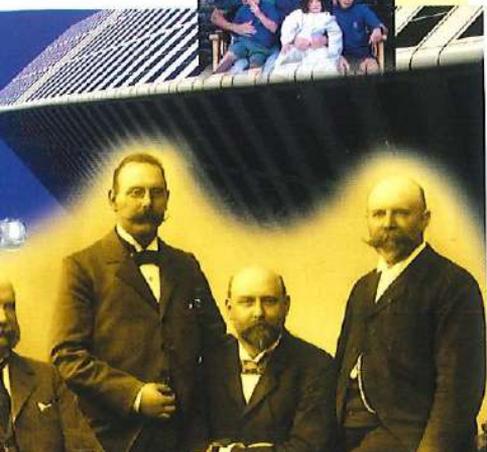
- 15 **Opinión de Raúl Troncoso**
El ejecutivo que perdura
- 15 **Testimonio Personal**
Jorge Fernández
- 33 **Narración**
¿Buena suerte?
¿Mala suerte?
- 34 **Amar al prójimo hace bien**
Infocap

pierde gana

Roberto Fantuzzi cree que es importante darse el derecho a fracasar y aprender de esas experiencias aparentemente negativas, que puede salir fortalecido.

ág. 16

juntos



Saber escuchar

Durante estos tres últimos números de Desafío hemos puesto en la reflexión de nuestros lectores el tema de la Confianza, valor clave para enfrentar eficazmente nuestras relaciones y disminuir su contraparte, la desconfianza, realidad que se ha constituido en uno de los grandes costos al patrimonio de la vida personal, social y empresarial.



Luego de haber compartido largas jornadas de trabajo con Bertrand Martin y Vincent Lenhardt, nuestros recientes invitados a Chile para dictar una serie de seminarios, me quedó suficientemente claro que el hacer confianza pasa por el desarrollo de uno de los hábitos más difíciles: el aprender a escuchar o, como lo dice Steven Covey, el "procurar primero comprender... y después ser comprendido".

Muchos de ustedes podrán coincidir conmigo que lo primero que buscamos es ser comprendidos, y es por ello que en la mayoría de nuestras conversaciones lo que escuchamos o, mejor dicho, oímos, pasa por un filtro personal a través del cual generamos las soluciones o las respuestas que el otro ni siquiera nos está pidiendo. En este sentido creo que es muy sabio el dicho que "los consejos son buenos solo para quien los da".

Nuestras conversaciones frecuen-

temente se convierten en monólogos colectivos y nunca sabemos realmente lo que está pasando dentro de los demás. Para escuchar realmente debo ponerme en el lugar del otro y atenderlo con la seguridad que en él existe algo que requiere de mi atención y que también me aporta un valor.

Lamentablemente, en nuestras conversaciones destinamos mucho tiempo a enfrentar, a convencer, a mandar, a confrontar, y muchas veces a someter al otro a nuestras limitadas posturas. Dejamos escasos espacios para entregarnos a atender, a descubrir, a acompañar, a escuchar, en definitiva a aceptar al otro en lo que es. Sólo la confianza permite entender esta dimensión del diálogo, donde la sabiduría no me es exclusiva, sino más bien está repartida a nuestro alrededor.

Invito entonces, con esta editorial, a que por un momento nos cuestionemos frente al modo en que atiendo y escucho a mis empleados, a mi mujer o a mi marido, a mis hijos, a mis clientes, a mis socios, a mis competidores. A los de derecha, como a los de izquierda; a los militares, como a los civiles; a los sacerdotes, como a los seglares; a los que son mis amigos como a los que no lo son. Quizás encontremos en este sólo hábito de escuchar en verdad, la posibilidad de crecer en nuestra capacidad de entendernos y de confiar en los demás como en uno mismo.

Pedro A. Arellano M.
Director Revista Desafío

¿PONDRIA ALGUN PRODUCTO AQUI SIN SABER ANTES CUANTO PAGARA EN CAJA?

Consalud tiene nuevos planes de salud donde usted puede saber, antes de atenderse, cuánto tiene que pagar. En pesos, sin topes ni aranceles.

NUEVOS Y MEJORES PLANES DE SALUD.

Estos nuevos planes de salud han sido creados pensando en sus necesidades y en las de su familia. Nos hemos preocupado especialmente de responder a sus expectativas con claridad, simplicidad, sin sorpresas, con precios reales en pesos y coberturas conocidas, para que usted pueda saber exactamente lo que debe pagar antes de atenderse.

COBERTURAS REALES, SIN TOPES NI ARANCELES.

Los nuevos planes de Consalud le ofrecen coberturas reales sobre el monto total de su atención médica, sin topes ni aranceles, de acuerdo a los porcentajes de bonificación de su plan de salud. Por ejemplo:

Su Cobertura	90%
Valor de la Prestación	\$100.000
Usted Paga	\$10.000

Estas coberturas reales sin tope se aplican a todas las atenciones médicas que usted realice a través de nuestros prestadores preferenciales.



SI NO

Si su respuesta es NO, esta es una gran noticia para usted.

EXCELENTES CONVENIOS CON PRESTADORES PREFERENCIALES.

Los prestadores preferenciales de Consalud son aquellos Centros de Salud y profesionales identificados en su plan, para atenciones tanto ambulatorias como hospitalarias, los cuales le permitirán acceder a coberturas sin tope, por lo que resultan la mejor opción para efectuar sus atenciones médicas.

Esto no significa que usted no pueda elegir otros Centros de Salud o profesionales. Si usted así lo desea, puede optar por atenderse con otros prestadores bajo los topes correspondientes a su plan de salud.

SI USTED ESTA AFILIADO A CONSALUD, TODO ES MUY FACIL.

Al estar ya afiliado a Consalud, el contrato para que usted se traspase a su nuevo plan de salud está listo para su firma. Sólo tiene que acercarse a cualquiera de nuestras oficinas.

Y SI AUN NO ESTA EN CONSALUD, NO DEJE PASAR ESTA OPORTUNIDAD. CONTRATE HOY MISMO UNO DE LOS NUEVOS PLANES DE CONSALUD.

Si requiere saber más acerca de todas las ventajas que los nuevos planes de Consalud pueden entregarle,

LLAME AL
600
CONSALUD
600 - 2 6 6 7 2 5 8 3

o complete el siguiente cupón y envíelo a Consalud por correo o por fax.



Deseo que un Ejecutivo de Consalud me visite para darme mayor información.

Nombre: _____

R.U.T.: _____

Edad: _____

Teléfono: _____



Envíe este cupón por correo a: Señores Isapre Consalud, Casilla 102-T, Agencia Tajamar, Providencia; o por fax al 231-9239.

Recorte y envíe.



¿Por qué perduran las empresas?

La importante fundación McKinsey para la investigación en gerencia, premia a los mejores artículos publicados cada año. En 1997 distinguió a un profesor de la escuela de negocios de Londres quien a través de un artículo de la revista de negocios de Harvard, plantea que las empresas centenarias que han sobrevivido a los cambios lo han hecho apoyándose en el capital humano de la empresa.

Este profesor se preguntó ¿Cómo ciertas organizaciones han podido atravesar siglos mientras que la duración promedio de la empresa occidental es de 20 años?... A través de 27 empresas estudiadas llegó a la conclusión de que estas entidades comparten algunos rasgos comunes: La primera característica es el conservacionismo en la toma de riesgos financieros a través de los siglos. La segunda, es que todos sus miembros presentan una fuerte identidad, es decir que tienen la impresión de formar un todo. El tercer rasgo común es que estas organizaciones han mostrado siempre una gran apertura a la novedad, no presentando resistencias a realizar actividades que podrían no tener ninguna relación con su actividad existente. Finalmente y desde el punto de vista gerencial, en todas se ha observado la misma regla: poner al hombre como el centro de sus preocupaciones, valorizándolo por sobre los activos financieros.

"El lugar dado a las personas en estas organizaciones -señala el autor del artículo- es lo que condiciona la sobrevivencia de la empresa. Las compañías que eligen producir riquezas para un círculo restringido de gerentes e inversionistas y no consideran a los empleados de la empresa como miembros de la organización, son justamente aquellas empresas que no perduran".

Libro Atreverse a Confiar

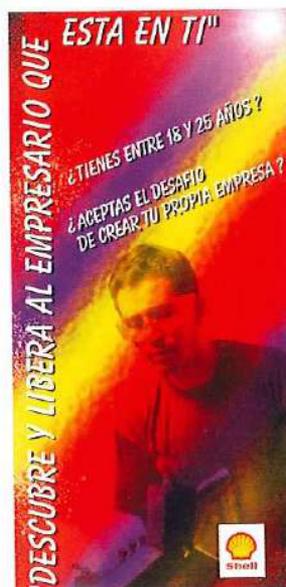
Este libro editado recientemente por DESAFIO, recoge en forma didáctica y entretenida una historia donde el management de la confianza hizo posible sacar de la crisis a una empresa multinacional.

Sus autores Bertrand Martin (ingeniero que estuvo a cargo de levantar a la empresa) y Vincent Lenhardt (sicólogo y consultor experto en esta materia) -ambos franceses- combinan magistralmente experiencia con teoría, dando como resultado un libro ágil y un documento testimonial muy útil.

Este libro hace reflexionar a los dirigentes y a todos los que están involucrados en una organización empresarial, sobre el compromiso que cada cual tiene y la necesidad cada vez más creciente de atreverse a confiar.

Esta publicación puede ser adquirida en DESAFIO.

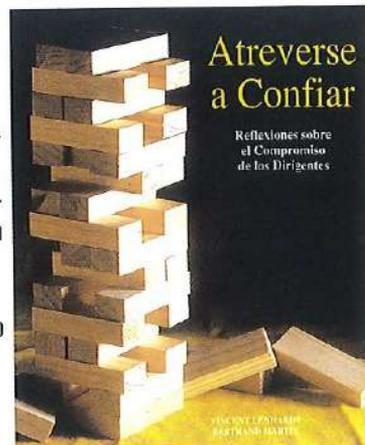
Savia nueva



Desde hace 10 años el concurso SAVIA NUEVA esta cumpliendo con el objetivo de incentivar a los jóvenes a atreverse a emprender. Anualmente, Shell Chile conjuntamente con USEC (Unión Social de Empresarios Cristianos) en Santiago y Adec (Asociación de Empresarios Cristianos) en Viña del Mar, convoca a jóvenes entre 18 y 25 años a participar en un reto: desarrollar un proyecto educativo empresarial. Para esto, postulan con una idea de empresa. A los participantes seleccionados se les asigna un consejero -empresario de vasta experiencia en el tema- quien los asesora y les ayuda a trabajar su idea durante tres meses, para hacer viable el proyecto.

La finalidad de SAVIA NUEVA, además de despertar el espíritu emprendedor, es descubrir sus dones para los negocios. Aparte de la oportunidad de llevar a cabo un proyecto, SAVIA NUEVA les entrega un incentivo en dinero: el primer premio consiste en un millón de pesos; el segundo, 900 mil pesos; y el tercero, de 800 mil pesos.

Este año, se distinguió a un grupo de 74 consejeros que ha ejercido su labor desinteresadamente por 5 años o más.



Entregando Energía Positiva

Un estudio realizado en Estados Unidos demuestra que los norteamericanos son más generosos de lo que uno pudiera pensar. Analizadas las 500 empresas top de la revista Fortune, se concluye que el 82% de sus directivos entregan gratuitamente su tiempo a integrar parte de al menos 5 directorios de ONGs. Asimismo el 48% de las familias norteamericanas realiza permanentemente trabajos voluntarios.

UN ANÁLISIS EFECTUADO por una revista especializada en Colombia, concluye que el gerente del siglo XXI, será un ciudadano del mundo, sin importar su nacionalidad y conquistará el éxito principalmente por ser una persona humana, muy humana, quien considera los talentos de su organización como su principal soporte, para sus tácticas y estrategias, y al cliente de por vida como su generador de riqueza.



UNA DONACIÓN DE 10.000 UF. EFECTUADA POR CONSTRUCTORA BÍO-BÍO, INMOBILIARIA BIO-MAG S.A. Y LA SOCIEDAD DE INVERSIONES COMUNIDAD CISTERNA ZAÑARTU, HIZO POSIBLE PARA PARTICIPA LA

CONSTRUCCIÓN DEL LICEO TÉCNICO PROFESIONAL DE LA PINTANA. ESTE PROYECTO -FINANCIADO POR EL SECTOR PRIVADO GRACIAS A LA LEY DE FRANQUICIAS TRIBUTARIAS PARA FINES EDUCACIONALES- CONTEMPLA EDUCACIÓN FORMAL, EDUCACIÓN DE ADULTOS Y UN CENTRO COMUNITARIO, DANDO UNA RESPUESTA A LAS MÚLTIPLES NECESIDADES EDUCACIONALES DE LA COMUNA.

Una original manera de recolectar dinero para las obras del Hogar de Cristo ha implementado la Cadena de Supermercados D y S. Previo acuerdo con el comprador, retiene el sencillo del vuelto de sus clientes, y juntando pesos con pesos logran aportar una considerable suma a esta institución, preocupada de amparar a los más desposeídos.

TA A LAS MÚLTIPLES NECESIDADES EDUCACIONALES DE LA COMUNA.

Oportunidad para jóvenes en riesgo social

Chile Joven es el nombre del programa de Capacitación llevado a cabo por el Fosis, con el objeto de darles un espacio y una oportunidad a los jóvenes con mayor riesgo social a lo largo de todo el país.

Este programa contempla la formación integral de los jóvenes, entregándoles elementos que les permitan conocerse y valorarse a sí mismos. Además, incluye la capacitación en un oficio la que se realiza definiendo una actividad de acuerdo a la necesidades y posibilidades de cada zona.

Finalmente se les entrega la oportunidad de una práctica e inserción laboral en una empresa, comprometida con anterioridad para este fin.

Apoyo para altos ejecutivos



Con el fin de romper la soledad de la toma de decisiones de los dirigentes empresariales, compartir incertidumbres, actualizar su visión y complementar experiencias, desde 1987 existe en Francia la Asociación del Progreso de Management, en la que participan más de 2400 adherentes.

Esta asociación ha formado más de 30 clubes en todo el territorio de Francia, donde se juntan periódicamente muchos empresarios, gerentes y ejecutivos agrupados por una misma ambición: progresar y hacer progresar a la empresa. Ellos comparten ciertos principios que los congregan: la libertad de emprender, la certeza que cada empresa determine ella misma su futuro y la convicción de que no se puede tener éxito durable sin el logro conjunto de un proyecto económico y un proyecto humano.

Para pertenecer a este grupo hay que tener un cargo directivo, compartir los valores y la ética de la asociación, aceptar mostrar su empresa y su dirección a otros miembros del club, aceptar la diversidad en la riqueza como fuente de progreso, comprometerse a participar con su presencia en las actividades del club y ser elegido por los otros miembros del club.

ENCUENTRO PARA COMPRENDER:

La paradoja del fracaso



Con el fin de analizar vivencias personales concretas en las cuales el fracaso ha sido una experiencia transformadora que ha logrado revitalizar a las personas y robustecer su carácter y espíritu, Asexma, Generación Empresarial y Revista Desafío, desarrollarán un encuentro el miércoles 3 de junio, de 8.30 a 10.30 horas, en el Auditorium de la Sofofa.

En esta reunión, conducida por Rodrigo Jordán, dos personas de reconocida trayectoria, contarán cómo enfrentaron el fracaso, qué aprendizaje tuvieron, cuáles fueron los elementos que las ayudaron a salir adelante, y cómo les ayudó a descubrir el real significado del éxito.

Este encuentro, al que están invitados especialmente los suscriptores de DESAFÍO, pretende exponer públicamente un tema del que nadie se atreve a hablar y con esto desenmascarar el fantasma del fracaso, estigma de nuestro tiempo.

Posada Belén un lugar de acogida

En pleno corazón de providencia, donde la agitación del trabajo diario, pocas veces permite detenerse; existe un lugar silencioso y tranquilo, un lugar cuyo objetivo es acoger, escuchar y entregar unos minutos de silencio y tranquilidad en la ruidosa ciudad. La Posada Belén, le llamaron sus fundadoras, un grupo de mujeres que fueron descubriendo la soledad de muchas personas y decidieron crear una casa de acogida.

Aquí -en Mardoqueo Fernández 193- hay permanentemente hospederas que reciben al visitante sólo para escucharlo, poniendo todo su amor en ello. La labor de las voluntarias radica exclusivamente en el servicio a los otros: no hay críticas, no hay juicios, sólo un espacio para oír. Aquí también se puede conseguir el silencio necesario para encontrarse íntimamente en el ámbito espiritual, en una pequeña capilla que han preparado especialmente para este objeto.

Nuestro papel es sustentar grandes ideas...

Por eso GMS y TorrasPapel están con Revista Desafío

Con la nueva línea de papeles Creator de TorrasPapel, dará en el blanco a sus proyectos.

Con estucados Creator, mayor blancura, mejor lisura y planidez.

Nueva Línea Creator

La más completa en papeles estucados de alta calidad



Distribuido por GMS Productos Gráficos Ltda.: Santa Filomena 66 ▲ Santiago Chile ▲ Teléfonos: 7300000 • 7378850 ▲ Directo Ventas: 7777058 ▲ Fax Ventas: 7371732

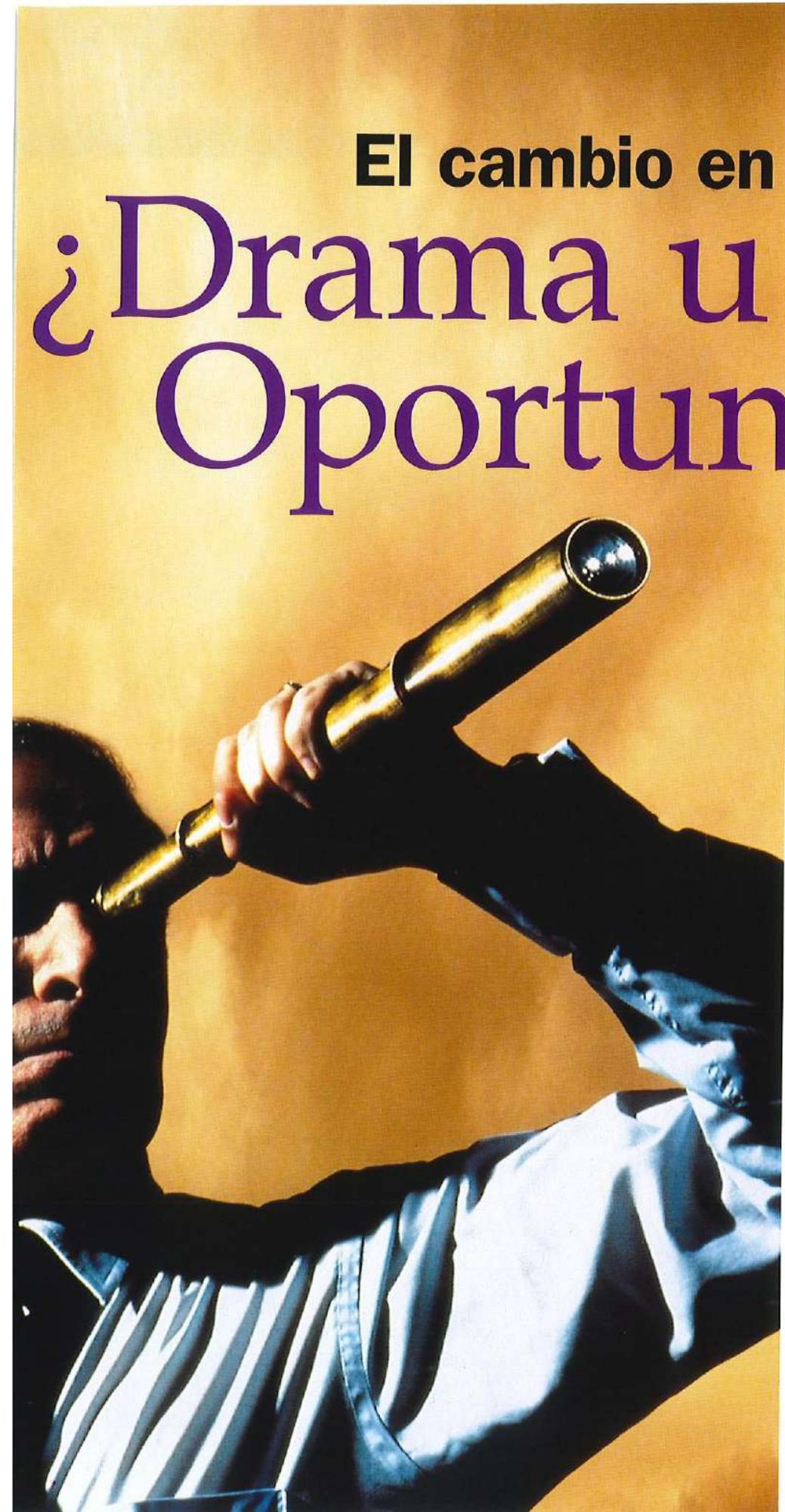
El cambio en la empresa

¿Drama u Oportunidad?

El acelerado ritmo de cambio al que estamos sometidos en la empresa es una realidad indiscutible, ¿lo asumimos como una pesada y destructiva carga o como una posibilidad de desarrollo y aprendizaje?

“Vamos a entrar en un proceso de cambio, esto implicará nuevas formas de trabajar y de relacionarnos, implica que todos tenemos que poner de nuestra parte porque sino nos quedaremos atrás y lo más probable es que nos arrase la competencia”.

Escuchar esta sentencia es hoy por hoy una realidad en el medio empresarial. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy el paradigma parece ser: quien no se adapte al cambio morirá en el camino.



Pero ¿por qué la empresa tiene que estar abierta al cambio? Las razones para los especialistas en desarrollo organizacional son obvias: fundamentalmente porque el éxito de una organización se basa en la capacidad de dar respuesta inmediata a las demandas de sus clientes, y en un ambiente globalizado, donde la tecnología y las comunicaciones nos presentan diariamente nuevos desafíos, es impensable imaginar que el escenario empresarial sea siempre el mismo”.

Existe consenso de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente a la empresa. Muchos sostienen que lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado el lunes en la mañana. Usando las mismas palabras de Kenneth Blanchard (norteamericano experto en desarrollo organizacional y autor de varios libros sobre el tema): “Los ejecutivos máximos de hoy toman más decisiones en un día que las que tomaban sus abuelos en toda su vida”.

En concreto: cuáles son las áreas en que nuestras empresas están más expuestas al cambio. Primero podría decirse que la tecnología es como el gran gestor de los cambios diarios, permanentes e irreversibles. Leopoldo Balada, socio de la Constructora Cocivil, un ingeniero con muchos años de experiencia, cuenta que en su época las construcciones se hacían mucho más a pulso: “Uno tenía que estar constantemente mirando en terreno los adelantos con el jefe de obra, hoy está todo computarizado y existen gráficos que tienen que corresponder al estado de avance de cada obra. Recuerdo bien cuando no hace mucho, un jefe de obra me dijo: usted antes venía para acá y me retaba por todas las cosas que no se habían hecho a tiempo, hoy usted me muestra el gráfico y yo me reto solito”.

Otra área afectada fuertemente por

el cambio es la gestión o la manera de administrar los recursos humanos y financieros teniendo presente los permanentes nuevos enfoques de desarrollo organizacional. Juan Carlos Muñoz, gerente general de Ineco, señala: “Es obvio que las empresas tienden a ser cada vez menos piramidales y para eso hay que saber soltar el poder, saber delegar y desjerarquizar. Sin duda me cuesta aceptarlo, porque soy bastante controlador, estoy tranquilo cuando sé que todo funciona y cuando manejo todas las variables, sin embargo, pronto tendremos que acostumbrarnos a que el control ya no exista o inventar nuevas formas o sistemas de aplicarlo”.

“El cambio es una realidad que afecta fuertemente a la empresa. Muchos sostienen que lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado el lunes en la mañana”

En otro aspecto, estos cambios también se relacionan con la tarea, con el trabajo concreto que cada uno tiene que realizar. En este sentido Eliana Aguilera, gerente de recursos humanos de Chilgener comenta: “Existe una gran transformación en las empresas cuando se va eliminando -la tendencia actual así lo señala- la descripción de roles. Decirle a una persona: usted está contratada para esto y específicamente éste es su rol, hace que pasen cosas insólitas. En mi empresa podía suceder que un cableador no instalaba una conexión eléctrica porque estaba esperando a un tabletero, cuyo rol era sacar la tapa del enchufe”. Romper la inercia no es fácil, sobre todo -como ella lo explica- porque las empresas con tradición tienen muy arraigado el concepto: “siempre se ha hecho así”.

Así como en estos ámbitos de ac-



Eliana Aguilera, gerente de RR.HH. Chilgener, opina que muchas empresas tienen arraigado el concepto “siempre se ha hecho así”.

ción, existen muchas situaciones a las cuales las empresas tienen que necesariamente ir adaptándose. A veces el cambio obedece a una transformación más estructurada y pensada; otras, es inevitable y violento como cuando se relacionan -por ejemplo- con fusiones de empresas, cambio de dueños, de gerentes o de giro, crisis financiera, quiebras, etc.

CONSIDERAR AL SER HUMANO

Teniendo claro el escenario y sabiendo que nadie se puede escapar de esta realidad, convendría tal vez detenerse para analizar cuánto y cómo estos cambios y transformaciones que atañen a la empresa, consideran al ser humano, que es en definitiva quien encabeza, hace efectivos o rechaza estos cambios. Para Verónica Pérez, sicóloga laboral, cuando se habla de cambio se contemplan los aspectos tecnológicos, de ges-

Cambia, todo cambia y el sector público también

Entendiendo que el Estado está abocado a una modernización del sector público, quisimos saber como se vive este proceso de cambio en un lugar donde de verdad la estabilidad ha sido una de sus principales características. Para ello, extractamos algunos aspectos fundamentales de la entrevista realizada por Desafío a Claudio Orrego, Jefe de la división de modernización del sector público.

¿En grandes líneas, que es la modernización del sector público?

Es cambiar radicalmente la forma como el Estado funciona. Y la clave de esto es un Estado que deja de centrarse en los procedimientos y empieza a enfocarse en los resultados. Estos son capaces de medir, evaluar y de premiar a su gente en la medida que los consiga.

Todo este cambio de gestión pasa por un cambio de mentalidad. ¿Qué se está haciendo para transformar la mentalidad de "funcionario público"?

Tenemos que impulsar algo en lo que quizá estábamos un poco deficitarios: una capacitación sobre el sentido de lo que estamos haciendo, es decir, ¿por qué queremos generar los indicadores de gestión, por qué queremos hacer planificación estratégica, es que estamos en contra del Estado, es que queremos privatizar el Estado o queremos que efectivamente el Estado sea un instrumento eficaz para el desarrollo de Chile? Y explicar el por que es parte también de este cambio cultural y en algunos servicios puede adquirir la forma de un programa de cambio cultural, un programa

de desarrollo personal para el cambio. En otros casos serán seminarios de modernización, publicaciones, hay muchas formas de hacerlo.

El cambio genera incertidumbre. ¿Qué se hará para minimizar la cuota de tensión que puede provocar el cambio?

Ese es un punto central. Creo que efectivamente hay una enorme incertidumbre y también temor de parte de mucha gente por estos cambios, por el hecho de que no está claro el norte, hacia dónde queremos ir. Mucha gente cree, con inseguridad, que detrás de la palabra modernización se esconde el despido, el reemplazo del ser humano por máquinas y últimamente, la privatización. Es decir que el fondo es deshacernos del Estado hacia el sector privado. Obviamente hay incertidumbre y miedo por esa vía. También hay miedo al cambio, que uno no pueda ser capaz de asumir los nuevos desafíos que conlleva y obviamente lo que uno haga en materia de capacitación, fortalecimiento, es una forma también de aminorar ese miedo, sobre todo por lo que está mostrando la cultura del cambio, en el cual no es que uno cambie para lo que tiene que hacer mañana, sino que aprenda a cambiar permanentemente, es una adaptabilidad, frente a todos los desafíos de entorno y también desde la organización.

Finalmente uno tiene que ser capaz de darle a aquellos que ya no puedan cambiar, un espacio y facilidad para que puedan retirarse con dignidad después de haber dado gran parte de su vida al servicio

ción, de inversión, pero poco se toma en cuenta al ser humano en estos procesos. "Alguien se pregunta -por ejemplo- ¿cuánto del presupuesto es destinado para que las personas se adapten a esta nueva manera de operar? ¿Cómo se ayuda a que los seres humanos que van a estar sometidos a situaciones distintas estén preparados y soporten este proceso? ¿Se considera la mayor cantidad de trabajo, que tienen que asumir los miembros de una organización, al estar en un proceso de cambio y al mismo tiempo seguir con su labor cotidiana?".

En definitiva, diversos consultores de empresas entrevistados por Desafío coinciden que, si bien el discurso de todas las empresas es que el ser humano es un factor clave, no existe una meto-

dología al interior de ellas que demuestre que se hace constante y continuamente un esfuerzo por preparar a las personas para nuevos escenarios y situaciones desconocidas. Muchos pensarán que la capacitación y el adiestramiento juega un papel importante, es cierto, pero no es suficiente. Es necesario estar muy consciente de que ser humano se atemoriza frente a los cambios, porque muchas veces está en juego su estabilidad y aunque implique algo positivo y mejor para él, cuesta bastante dejar atrás lo conocido, más aún cuando no se comparten claramente los objetivos y el sentido que tiene todo este proceso.

Esto es totalmente compartido por una ingeniero que pertenece a una enti-

dad financiera en proceso de profunda transformación: "Aquí no se desarrolló nunca un plan estratégico. Nadie nos dijo hacia donde íbamos, qué prioridades teníamos, qué criterios usar y cuál iba a ser el proceso de adaptación, nunca hubo una metodología coherente sino que nos pusimos a apagar incendios. Siento que desde el principio faltó comunicación, pues pasamos gran parte del tiempo debatiéndonos entre rumores de lo que podía pasar. Creo que la falta de transparencia y de unión entre los gerentes es lo que se ha experimentado en todo momento. Esto va afectando, sin duda, la calidad del trabajo del grupo y en lo personal yo he llegado a sentir que no tengo planes ni desafíos profesionales. Aunque no he tenido temor de ser despedida, profesionalmente, me he sentido muy frustrada."

Así como estos sentimientos, otros sienten que el no hacerlos participar de los objetivos, de un proceso de cambio puede dañarlos incluso como personas. Esta es la experiencia de un ejecutivo de una empresa de servicios: "Nos dijeron que teníamos que cambiar, pero yo no siento que he cambiado, entonces creo que estoy haciendo las cosas mal. Tampoco nadie ha sido lo suficientemente claro para decirme: esto es lo que espero de ti. Me siento muy inseguro y confundido, lo que me hace estar mal en mi trabajo y también en las relaciones con los demás porque creo que de verdad no estoy preparado para vivir en esta incertidumbre."

Por lo anterior, quien tenga la responsabilidad de liderar cambios en las organizaciones debe entender que los procesos son largos y que cada persona tiene un ritmo diferente para adaptarse a situaciones idénticas. Es decir quien quiera que mañana todos amanezcan, pensando, haciendo y sintiendo de una forma distinta está perdido. Es necesario comprender que todo cambio significa morir a algo y nacer a otra cosa,

“Quien tenga la responsabilidad de liderar cambios debe entender que los procesos son largos y que cada persona tiene un ritmo diferente para adaptarse a situaciones idénticas”

por lo tanto -según investigadores entendidos en la materia- puede asemejarse mucho a las etapas que se viven en un período de duelo o cuando alguien se enfrenta a la muerte:

Primero existe la negación: es decir negar la realidad (“no, si aquí todo sigue igual, para que vamos a cambiar si lo hemos hecho así durante 50 años y nos ha resultado”). Luego, la segunda etapa es la ira, o sea rebelarse frente al hecho (“no pienso hacer nada, lo encuentro absurdo, ridículo, implica mucho más trabajo y no va a resultar”). Posteriormente, el hombre entra a una etapa de negociación donde empieza a tratar de encontrar el lado positivo (“La verdad que a lo mejor me voy a ahorrar más tiempo con este nuevo procedimiento, lo que permitirá hacer más rápido el trabajo, pero toda la experiencia que yo tengo en mi área quedará en manos de nadie”). Después

viene la etapa de la tristeza, que corresponde a la emoción misma donde sin muchos cuestionamientos dejo fluir los sentimientos (“Estoy mal, me siento torpe, inútil, creo que no me voy a poder adaptar a lo que me están pidiendo”). Finalmente viene la aceptación, donde de verdad me doy cuenta que -si bien no es lo mejor que pudo haber pasado- si no lo asimilo lo pasaré muy mal. (“La verdad es que me sentía muy segura de cómo hacía antes el trabajo, pero ahora me estoy acostumbrando a hacerlo de otra forma y creo que de verdad tiene cosas positivas y pienso que esto me servirá para progresar como profesional”). Este proceso que parece fácil, simple e inmediato, puede demorar meses y hasta años y a veces es complicado y engorroso de gestionar.

Para que las personas, al igual que las empresas, puedan atravesar esas etapas lo más rápidamente posible y de verdad llegar a la etapa final, es necesario que se apoyen en ciertos elementos claves. Primero, es sumamente importante considerar la educación, pero no una educación que tienda a despertar sólo habilidades técnicas, sino que implique una formación más profunda del ser humano. Bertrand Martin, en su libro “Atreverse a Confiar” explica este punto en forma muy sencilla: “Estaba reunido con un grupo de operarios y ellos me dijeron: estamos trabajando arduamente para realizar todas las proposiciones, pero en realidad no vemos gran cambio. Por más que trabajemos, seguimos como antes. Sólo cambiaremos la empresa si nosotros logramos cambiar, ayúdenos a cambiar. Por lo

tanto no bastaba con arreglar, proponer, revisar, ajustar, lo esencial era cambiar las personas. Entonces les propuse un formador”.

Asimismo y para fortalecer el proceso, es necesaria también la formación de los líderes. Andrés Verdugo, fiscal de Enami, concuerda plenamente con esta afirmación: “Yo creía que todos los procesos de cambio involucraban mucha planificación, pero me he dado cuenta que no pueden ser estructurados, por lo tanto la única posibilidad de hacerlo duradero es trabajando el liderazgo basado en principios, actitudes y valores”. Esto también es clave para Verónica Pérez quien cree que los más indicados para superar los temores, para orientar, acoger y motivar estos procesos son los líderes naturales de la organización, “por lo tanto hay que invertir tiempo en su preparación y hay que entregarles siempre mucha información”.

Test de la Blancura

Contestar estas preguntas puede servir para orientar mejor el proceso de cambio que usted está viviendo:

¿Cuáles son sus principales temores frente al cambio?

¿Qué medidas concretas puede tomar para disminuir estos temores?

¿Cuánto ha informado a sus colaboradores del proceso que vive la empresa, del por qué y del para qué?

¿Qué medidas concretas -distintas de la capacitación- ha tomado para que las personas de su empresa puedan entender y asumir los nuevos requerimientos?

¿Cuánto tiempo dedica diariamente, a la semana o al mes a escuchar a los miembros de la empresa, a tratar de entender en qué se encuentran?

¿Qué medios ha adoptado para prepararse como persona y como profesional a los nuevos tiempos?

¿Qué ha hecho con la gente que no ha podido seguir el ritmo del cambio?

¿Cuánto ha hecho participar a las personas, con sus ideas y pensamientos en los procesos de transformación de la empresa?



Durante una reunión, un grupo de alumnos del MBA Ilades reflexiona sobre el cambio.

Que pasa con el cambio en otros países

Desde Colombia el empresario Germán Peña, nos envía sus reflexiones con respecto al tema del cambio.

El empresario colombiano se siente desamparado frente a la amenaza que constituye la nueva y poderosa competencia externa. El reto entonces es el de prepararse para competir mejor o, al menos, no dejarse sacar del mercado.

En medio de la angustia por sobrevivir, no se prevén las consecuencias que estas nuevas ideas llevan consigo. De los procesos de cambio se esperan resultados inmediatos, entonces hay algunas teorías que tienen esta "virtud", especialmente aquellos que tienen que ver con la reducción de los costos.

Creo entonces fundamental que los empresarios respondan algunas inquietudes antes de emprender un cambio: ¿Por qué emprender el cambio? ¿De dónde surge esa iniciativa de cambio? ¿Por qué percibo que éste es el momento adecuado para iniciar el cambio? ¿Qué espero al final del proceso? ¿Conozco las implicancias que lleva consigo el tratar de introducir este nuevo esquema a la organización? ¿Estoy dispuesto a asumirlo? ¿Quiénes dentro de la empresa podrían liderar el proceso de cambio? ¿Qué resistencias posiblemente pueda encontrar? ¿De qué manera se pueden contrarrestar estas resistencias?

Finalmente, algo que es difícil de comprender en el medio empresarial es que existe el cambio y la transformación. El primero, se puede dar de forma repentina, la mayoría de veces, traumática. La segunda es un proceso más lento, que toca aspectos más profundos de la organización, que tiene que ver con el sentido y la razón de ser de la empresa. La dificultad para entrar en verdaderos procesos de transformación tiene que ver con que las expectativas en el mundo de la empresa, estén puestas en los resultados de corto plazo, aunque éste llegue, muchas veces, a amenazar los resultados de largo plazo.

Información que según la mayoría, debe ser compartida por toda la empresa. La comunicación a través de canales formales e informales tiene que ser siempre el principal pilar que apoya los cambios y que genere en definitiva una visión conjunta de para qué son estos cambios. Juan Carlos Muñoz, señala al respecto: "Creemos que no podemos llevar exitosamente a cabo ninguna transformación sin instancias de reunión, sin diálogo, porque estoy convencido que la vida es el arte de los encuentros. Pero, ¿qué pasa cuándo no dejo espacio para ellos...? Hoy todo nos empuja a vivir el encuentro con una pantalla más que con un hombre y cuesta darse el tiempo para escuchar, pero es la principal clave para que todo el proceso no fracase".

La comunicación obliga a un acercamiento permanente entre empleados y gerentes, entre directores y ejecutivos para que ambos se atrevan a contar sus inquietudes y aprendan juntos a escu-

chase. Andrés Verdugo cuenta su experiencia sobre este tema: "Asumí hace poco como Fiscal de Enami y no ha sido fácil aceptar que este cargo tiene asociado mucho poder, que se encuentra prácticamente aislado del resto del personal. A esto hay que sumarle que en una empresa estatal el cambio da pánico. Para sortear estos problemas creo que la única posibilidad es involucrar a todos los estamentos de la empresa, para eso hay que romper viejas prácticas: hay que salir de la oficina, dialogar, bajar donde están otros, escucharlos, entenderlos, ponerse en su lugar".

CAMBIO O APRENDIZAJE

Pero este cambio que aparentemente implica tantos esfuerzos por parte de la empresa, de las personas y por parte de los dirigentes, puede tener jugosos dividendos para todos si se saben administrar positivamente.

En este sentido el sociólogo y con-

sultor de empresa Daniel Vargas, piensa que la palabra "cambio" es más lo que nos entrapa que lo que nos ayuda. "Creo que no es la más adecuada para explicitar una transformación dentro de la organización. El cambio sugiere la idea de ruptura, de dejar de ser y de hacer y normalmente tiende a decirnos: lo que usted ha hecho hasta ahora ya no sirve y eso es aterrador. Pienso que no considerar la historia del ser humano es un grave error, porque somos seres que tenemos una evolución y sobre todo un camino que seguir, no somos seres de hitos aislados sino que de procesos."

Esto tal vez apele a saber desarrollar nuestra paciencia y tolerancia. Muchas veces la tentación puede ser deshacerse de aquellos que no siguen el mismo ritmo de aprendizaje. En este sentido a nadie le cabe duda que construir una casa nueva es mucho más simple que arreglar una que ya existe, sin embargo ésta última guarda toda la historia, la tradición y la riqueza humana acumulada por años.

Es por esta razón quizás, que Vargas propone que en vez de procesos de cambio podríamos hablar de procesos de aprendizaje, donde el ser humano pudiera reconocer su evolución, "donde con lo que sabíamos antes y con lo que vamos aprendiendo ahora podemos hacer las cosas mejor y hacer -al mismo tiempo- la empresa más productiva y rentable".

Desde ese punto de vista asumir esto como un proceso de aprendizaje nos permitirá tener más habilidades, más conocimientos, más técnicas. Eliana Aguilera señala: "El cambio sin duda ayuda a las personas, les abre horizontes, les enseña nuevas formas de funcionar, porque el que estaba contratado para mover la perilla solamente hacia la derecha hoy tiene que saber hacer muchas más cosas y eso le sirve para mejorar sus oportunidades en el mer-

cado y en definitiva para darle una mayor empleabilidad”.

En esta misma línea, un empleado del área Comercialización de Carbones de la CAP, empresa que ha sido sujeta a bastantes transformaciones en los últimos años, opina que el cambio para él ha sido cien por ciento favorable: “He tenido la facilidad de ascender, de interiorizarme de otras áreas que antes no conocía y me he demostrado que querer es poder, y que uno puede adaptarse a todos los requerimientos si realmente lo desea. Hoy aspiro a aprender nuevas cosas y a tener mayores responsabilidades y atribuciones en lo que hago”.

De igual forma, un proceso bien conducido en la empresa implica lograr un cambio personal, una transformación que hace que el hombre esté más alerta, más despierto, más flexible y para eso muchas veces tiene que comenzar un proceso de revisión interior y de autoconocimiento. Gastón Moya, jefe de capacitación de VTR, concuerda con esta idea: “Creo que uno tiene que cambiar no sólo porque la empresa lo

“Un proceso bien conducido en la empresa implica lograr un cambio personal, una transformación que muchas veces tiene que comenzar un proceso de revisión interior y de autoconocimiento”

requiere, sino porque lo ve como una necesidad interna. Cuando se hace mucho tiempo un trabajo y uno lo conoce bien, llega a un punto en que se siente tan insatisfecho, que descubre que puede hacer las cosas distintas y mejores. Esto tiene que ver con buscarle un sentido al trabajo que va más allá de la empresa: saber que el trabajo me engrandece como ser humano y que permite mi realización”.

Entonces es posible descubrirle el valor que se esconde detrás de todo cambio, que si bien atemoriza en un principio, puede transformarse en una fuente de crecimiento en los distintos ámbitos de la persona. Verónica Pérez explica que el asumir este nuevo aprendizaje hace que sin duda el ser humano se desarrolle íntegramente. Si alguien es inseguro -por ejemplo-, esa conducta se notará en muchos de los comportamientos laborales y cuando las empresas apoyan de verdad un cambio, esa persona tiene que tener la oportunidad de ir superando su inseguridad, porque sólo así logrará cumplir con la conducta requerida. Citando al escritor Michael Ray, autor de Nuevas Tradiciones en los Negocios: “Las personas ligadas a las transformaciones en las empresas han llegado a ellas luego de una transformación personal”.

Aparte del desarrollo de habilidades, la multiplicación de conocimientos e incluso la superación personal, el cambio puede traer consigo otras insospechadas consecuencias: En medio de la inseguridad, cuando la incertidumbre invade, creando ambientes estremecidos por el estrés y las decisiones instantáneas, pareciera que el hombre necesitara asirse a cosas sólidas que lo sustenten en este andar incierto y encontrarle el sentido al caos permanente. En palabras de Stephen Covey: “Las

Juan Carlos Muñoz, gerente general de Ineco, reflexiona - junto a otros empresarios- sobre las dificultades de soltar el poder.



personas están buscando con determinación bases morales y espirituales para sus vidas y sus trabajos, cuando todo se modifica tan rápidamente, la gente está necesitando valores y principios que no cambien”.

Es así como se puede transformar el caos del cambio acelerado en un proceso de aprendizaje permanente que no sólo tiene que estar reflejado en los directivos sino que en cada miembro de la empresa. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios tengan un lugar más en nuestra persona y en nuestra empresa.

Con todo, es bueno estar alerta, y aunque no es posible parar el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos ser conscientes que si queremos poner al hombre en el centro de este proceso, es imprescindible detenernos cuantas veces sea necesario, para escuchar, para tratar de entender y para situarnos en el lugar del otro y mirar juntos hacia una dirección común. Si no somos capaces de generar estos espacios en medio de la vorágine diaria, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta y terminemos como los dinosaurios que no fueron capaces de adaptarse a los nuevos tiempos. 

USTED PREOCÚPESE POR SUS BIENES EN EL CIELO

QUE NOSOTROS NOS PREOCUPAREMOS POR LOS QUE TIENE AQUÍ EN LA TIERRA



Seguros Cruz del Sur
Dan Confianza



El ejecutivo que perdura

Hoy en nuestro tiempo dejamos de lado lo importante por responder a lo urgente. Para poder comprender qué es lo importante para cada uno, tal vez baste sólo una pregunta: ¿Qué es aquello que en el momento final, al ser enfrentados a la muerte, sentimos que quedará de nuestro paso por la vida?

Este cuestionamiento parece comenzar a escucharse con fuerza también cuando nos enfrentamos a la muerte de alguien muy cercano. En este verano, el amigo más querido de mis tiempos de universidad, se ha ido luego de una larga y dura enfermedad. Cuando se han compartido los sueños y la intimidad de la vida con alguien, mucho -o todo lo que realmente somos- aparece frente a nosotros. Con su partida algo se va y algo se queda para acompañarnos en nuestro recorrido. De alguna manera se nos abre la inquietud de reajustamos a nosotros mismos en relación con nuestra verdadera misión en la vida.

En Chile, hoy volcados en el vertiginoso laborar personal y de nuestras empresas, se nos pierde lo importante por lo urgente, en una loca carrera por el éxito rápido y a toda costa. Para levantar la mirada, muchas veces es necesario tocar la vulnerabilidad de momentos duros. En esos períodos -de familia o de empresa- nuestra percepción se agudiza y aparece como un chispazo el recorrido de nuestra historia y de personas cercanas que están disponibles para ayudarnos o acompañarnos.

Es entonces cuando se recupera el sentido de pertenencia, en medio de la complejidad multivariable del mundo moderno. Allí, al fin estamos dispuestos a concebir nuestra vida familiar y empresarial como parte de una CARAVANA, de la cual somos PASAJEROS.

Si pensamos en la familia, en nuestros abuelos, en nuestros padres y en nuestros hijos, esa conciencia de ser parte de una caravana, se manifiesta claramente en los rasgos de la personalidad y en las habilidades o defectos que heredamos. Se trata de un sello indeleble: mezcla de genética, desvelos, tradiciones, oportunidades y valores encarnados por nuestros progenitores. Este sello que nos constituye históricamente, nos proyecta hacia el futuro con las diferencias propias que cada uno agrega y que a su vez heredan nuestros hijos.

En la empresa sucede algo similar: Aquí también nos encontramos con reglas hereditarias que se representan en la cultura que constituye a la organización, formada por una caravana histórica de desvelos, tradiciones, oportunidades y valores encarnados por los propietarios y ejecutivos. Este es el CREDO de la empresa, que se proyecta en el tiempo y de alguna forma marca el éxito o el fracaso de la caravana. En el libro "Empresas que Perduran" de Collins y Porras, se realiza un estudio sobre grandes empresas multinacionales líderes que han permanecido vigentes por más de 50 años y las conclusiones a que se llega, apuntan a la importancia de reconocer estos valores. Para retomar el sentido en estos tiempos de turbulencia y vértigo, es necesario abrir espacios de reflexión colectiva sobre la razón de ser de la empresa.

En Chile, hoy volcados en el vertiginoso laborar personal y de nuestras empresas, se nos pierde lo importante por lo urgente

Aunque a veces sea necesario experimentar el dolor para detenerse y reconocer el camino, no es imprescindible esperar un fuerte remezón para abrir nuestras agendas a esta importante pausa. Durante esos tiempos personales y/o en equipo, mediante el ejercicio de reflexión en soledad y con otros, tal vez algunas preguntas nos ayudarán a reconocer la verdadera ruta: ¿De qué caravana formamos parte? ¿Cuáles son mis necesidades para integrarme y hacer que la caravana avance? ¿Qué necesitan los otros para lograr el mismo objetivo?

Siempre estamos a tiempo de responder estas preguntas, para recuperar la ruta. Sin embargo al final, en el lecho de muerte cuando realmente todo lo que somos y hemos vivido se nos represente, habrá preguntas claves que inexorablemente deberemos contestarnos y ya no tendremos el tiempo de volver atrás. ¿Hemos sido fieles a nuestra misión? ¿Hemos sido fieles a nuestros propios sueños o designios?...

Mi amigo del alma se fue, y encontró la paz al final de sus días. Su ser perdura en la empresa que trabajó y su legado queda como sello indeleble en sus familiares e hijos, así como en quienes tuvimos la suerte de ser sus amigos. Su misión fue la de "un hombre de honor" como lo definió el chairman del banco norteamericano en el cual él se desempeñaba con gran éxito en Nueva York.

Raúl Troncoso
Director Programa MBA ILADES
Comité Editorial Desafío

Roberto Fantuzzi:

El que pierde gana

POR ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

“A mí me cambió la vida, después del traspie de Fantuzzi. Ahora estoy con menores ingresos pero con una satisfacción personal enorme. Me he podido dedicar a las actividades gremiales y sociales que me producen un profundo contento. ¡Imagínese que además puedo ir a dejar a mi hijo al colegio todas las mañanas! ¿Se da cuenta qué felicidad?”

Pertenece a la estirpe de aquéllos a los que la vida ha rasguñado sin encontrarle las heridas... Tal vez por eso que acercársele –ya fuera cuando el éxito lo encumbraba en las crestas de la ola, ya en el fracaso- resulta igualmente edificante. No era engreído, cuando los balances arrojaban resultados favorables; no se advierte resentido, cuando exhibe saldos en contra. Como si supiera que mientras los triunfos externos nos agigantan ante los ojos de los demás, los fracasos y las adversidades nos permiten crecer hacia adentro, elevando nuestro peso específico...

“El éxito tiene 100 padres, el fracaso es huérfano” fue el último mensaje que Roberto alcanzó a pintar en los muros de Aluminios y Enlozados Fantuzzi, antes de derrumbarse el imperio familiar. Aquel que comenzara a construir Angel Fantuzzi Facca hace 60 años, con una fábrica de ollas, en el patio trasero de su casa ubicada en Bilbao con Salvador. Y el mismo que, con el paso del tiempo, llegara a facturar 18 millones de dólares y a exportar sus productos a más de 15 países... Empresa que fue posible -seguramente- porque los Fantuzzi Hernández heredaron el ñeque de esa “nonna” que vivió hasta los 100 años, después de haber enviudado joven y criado a pulso y corazón a sus 5 hijos.



Cuando entrevistamos a Roberto Fantuzzi hace una pila de años, allá en Cerrillos, nos recibió con su mameluco azul marino, una cruz de madera colgada sobre su pecho y un puñado de ilusiones que lo aguijoneaba sin darle tregua: quería cambiar el destino de los más necesitados... Su ritmo laboral era más intenso: llegaba a la oficina a las seis y media de la mañana, contaba como una gracia que él no tomaba vacaciones y mientras mantenía una excelente relación con sus trabajadores, pocazo veía a esa mujer y esos 4 hijos que vivían con la esperanza de verlo retornar a casa.

Ha transcurrido el tiempo y la vida, y mucha agua ha pasado bajo el puente... Hoy tiene la ca-

beza salpicada de innumerables hilos blancos, el cuerpo con algunos kilos de peso más que en aquel entonces, el corazón estrujado por la desilusión y el alma engrandecida. Fortalecido por el apoyo afectivo que le han brindado su señora María Lourdes (Malule) Cuesta y todos sus hijos, pudo comprobar que "a la hora de los quiubos" fueron éstos los únicos que solidarizaron incondicionalmente con él en su desgracia. Fue su familia, en definitiva, quien le dio el espaldarazo que necesitaba para levantarse y volver a empezar.

De sobra conocida son las razones que llevaron a los Fantuzzi a la quiebra. Es así que DESAFIO quiso escuchar las reflexiones que Roberto hace hoy, después del "traspíe", como a él le gusta llamarlo. Y lo hace desde su pequeña oficina del gran y majestuoso edificio del World Trade Center, donde continúa ejerciendo la presidencia de ASEXMA (Asociación de Exportadores de Manufacturas de Chile).

Cuéntenos ¿qué ha sentido y pensado en este último tiempo?...

A mí me cambió la vida, después del traspíe de Fantuzzi. Ahora estoy con menores ingresos pero con una satisfacción personal enorme. Me he podido dedicar a las actividades gremiales y sociales que me producen un profundo contento. (Levanta los brazos con entusiasmo) ¡Imagínese que además puedo ir a dejar a mi hijo al colegio todas las mañanas! ¿Se da cuenta qué felicidad?

No puede disimular lo gratificado que lo tiene la relación que ha podido estrechar, en este último tiempo, con su hijo varón, que llegara al mundo hace 16 años.

Diríase que el empresario chileno no está preparado para acoger en buena forma a quienes cometen errores...

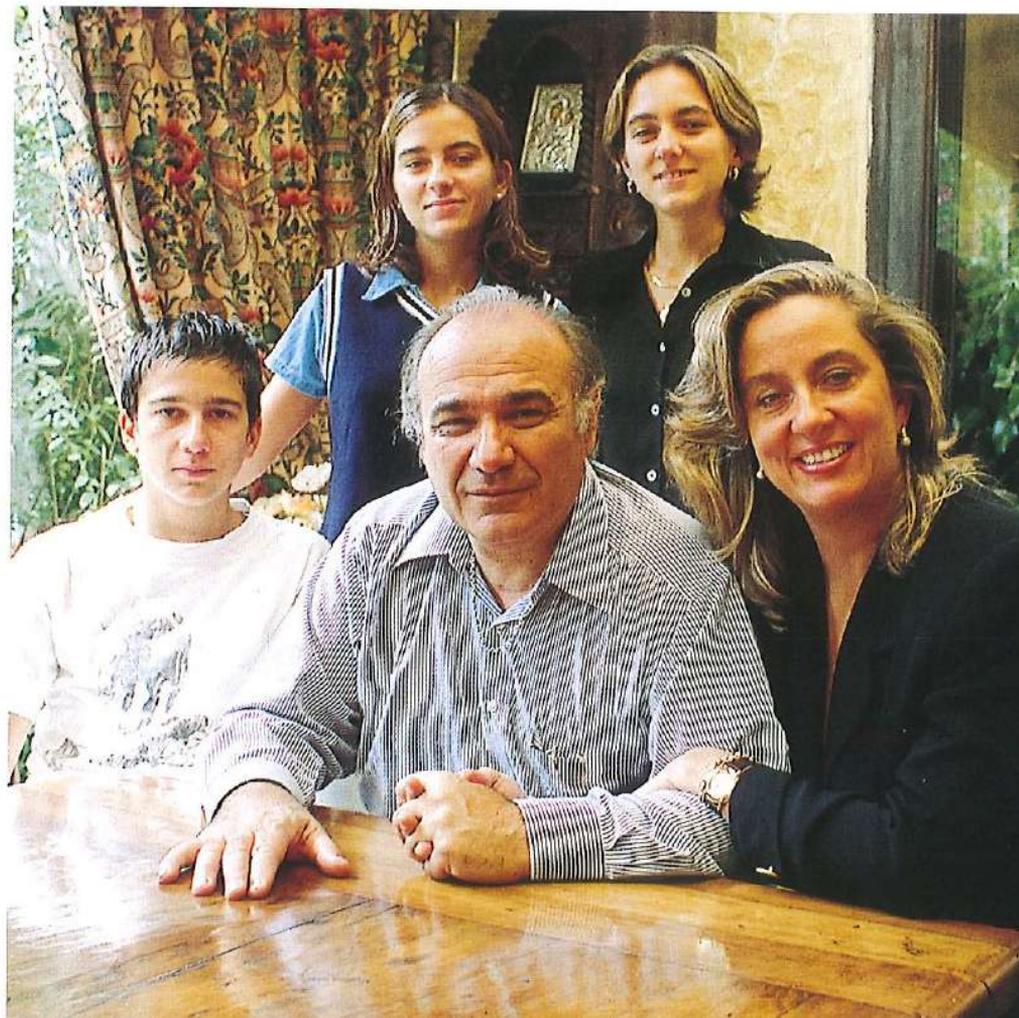
Así es, no más, y debemos reconocerlo. Es muy importante darse el dere-

cho a fracasar. Con Generación Empresarial y Desafío estamos trabajando en un proyecto para tratar este tema. Pensamos reflexionar en torno a lo ocurrido, por ejemplo, con el Cóndor Rojas o con Pepe Yuraszeck. La cuestión en la vida no consiste en no caerse, sino en saber levantarse después de la caída. Es fundamental que los jóvenes entiendan esto... Vamos a hacer un seminario con pura gente que

se ha tropezado en la actividad empresarial, para analizar cómo se aprende de esas experiencias aparentemente negativas y cómo se sale fortalecido de ellas.

Luego de una pausa sentencia: "Aquí, cuando estás arriba, por envidia te chaquetean pa'tirarte pa'bajo y, por otro lado, del árbol caído todos hacen leña: yo fui el único que salió en

Fortalecido por el apoyo afectivo que le han brindado su señora María Lourdes Cuesta y todos sus hijos, pudo comprobar que "a la hora de los quiubos" fueron éstos los únicos que solidarizaron incondicionalmente con él



defensa de Yuraszeck. No me atrevo a juzgar a nadie”.

No quiere correr el riesgo de convertirse en fariseo...

¡Por supuesto que no! Todos nos caemos, más o menos, de una manera u otra y cuando eso nos ocurre esperamos un mínimo de solidaridad. Pero esto no pasa en el Chile de hoy, donde parecemos cada día más individualistas e indiferentes con el dolor ajeno.

Y donde el éxito pareciera medirse exclusivamente en relación al dinero, propiedades o bienes que poseen las personas...

Efectivamente. Tanto tienes, tanto vales, parecieran estar pensando los chilenos. Te miden por el auto que tienes, la ropa que usas, los viajes que haces, la casa en que vives. Eso es una brutalidad que no puede ser.

Quizás por eso, al empresariado le ha sido tan difícil, entre otras cosas, cambiar su imagen ante la gente. O no, dice usted...

Sí que lo creo. ¡Mire usted esa encuesta que reflejó que el 45% de los chilenos considera que los empresarios son explotadores! Nos ven sólo pendientes a aumentar la productividad, de llevar una buena vida y poco solidarios con los más pobres. Como si hacer un aporte para la Teletón bastara para anestesiar la conciencia... (Se queda pensativo) ¿Sabe lo que pasa? Aquí cambiaron los valores y eso es muy grave. Estamos con más plata pero menos felices. Ese dato también lo arrojó una encuesta reciente: los mismos chilenos que reconocen que estamos mejor económicamente admiten que igual no se sienten contentos.

¿Y por qué cree que sienten eso las personas que así lo afirman?

Porque nunca las cosas materiales serán capaces de proporcionarle la felicidad que el hombre anda buscando.

Ayudan a vivir mejor, probablemente, pero la prueba de que no te hace necesariamente más feliz es que hay muchos que están llenos de plata pero igual sienten un vacío interior. Como dice mi amigo el padre Felipe Berríos: nunca hay que aferrarse a las cosas materiales. Mejor es fortalecer el espíritu y tratar de ser generoso y solidario con el prójimo.

¡Cuántas acciones en beneficio del prójimo ha hecho Roberto Fantuzzi de la mano de Felipe Berríos! Impactado, después de visitar la cárcel, donde se encontró -según él- con “perreras de hombres”, Fantuzzi decidió rehabilitar a los presos, a través de la capacitación de un oficio de autoempleo, generando una renta para cada uno, que les permitiera una vida digna. Y los trabajos se re-

“Aquí, cuando estás arriba, por envidia te chaquetean pa’tirarte pa’bajo y, por otro lado, del árbol caído todos hacen leña. Todos nos caemos, de una manera u otra y cuando eso nos ocurre esperamos un mínimo de solidaridad”

nuevan de la misma forma que se hace con cualquier alumno en práctica en una industria...

Además, se la “jugó” para que los discapacitados tuviesen oportunidades similares. Y hoy, son los alcohólicos anónimos los que reciben su estímulo y visita dominical... Y allí está también, apoyando a su mujer en el Hogar José María Caro, en La Pintana, donde ella junto a una amiga comenzó con dos niños que les entregaron los tribunales de menores y hoy acogen alrededor de 60...

Fantuzzi es un convencido de que no es sólo el dinero que se da, sino lo que uno se involucra con la realidad del otro, lo que le permite a las perso-

nas ir transformándose interiormente. Y que él “se cree el cuento”, se lo cree, a riesgo que muchos lo tilden de inocentón: “La verdad es que no usan ese término, precisamente, sino uno más bien ofensivo que también termina en on”, se lamenta con humor.

Para terminar, ¿con qué está soñando hoy? Porque usted es de esos hombres que se permiten soñar despiertos...

(Sonríe) Fíjese que estoy con un sueño loco: quiero crear una institución para gente vieja, de la tercera edad. ¡Y la tercera edad está siendo hoy como a partir de los cuarenta! Las AFP les resuelven a las personas su situación económica, pero debiéramos formar una asociación para que esa gente preste algún servicio y se siga sintiendo útil a la sociedad. Estoy pidiendo una asesoría

americana para llevar adelante este sueño, porque lo siento una necesidad cada día más grande.

Y así está de entusiasmado y contento este hombre que hoy tiene, además, tiempo para leer, ir al cine (le impactó sobremanera “El Abogado del Diablo”), a misa, a elevar aviones con control remoto en compañía de su hijo y disfrutar de la vida familiar como nunca antes había podido hacerlo... Un empresario que, luego del “traspie”, bien podría hacer suyo el lema: “el que pierde gana”... 

EXPERTOS FRANCESES ANALIZARON EN SEMINARIO:

La confianza ¿Utopía o clave *del* desarrollo?



Bertrand Martin y Vincent Lenhardt, mostraron -mediante un seminario abierto y cinco encuentros cerrados con empresas- cómo se puede aplicar el management de la confianza en una experiencia empresarial concreta.

Hablar de confianza resulta hoy tocar un tema medular que atraviesa todas las relaciones del ser humano. En Chile este tema está surgiendo con mayor fuerza recientemente y tal vez uno de los motivos sea aquel estudio internacional donde Chile aparece ranqueado como uno de los países donde existe menos confianza, donde sólo confiamos en el 4 por ciento de lo que los otros dicen, el 96 por ciento restante es sólo incertidumbre.

Sin embargo, en otros lugares como Estados Unidos y Europa han proliferado estudios sobre este tema, e importantes autores, como el científico social Francis Fukuyama lo han analizado. "La Confianza", "Del Caos a la confianza", "Atreverse a Confiar", son algunos de los títulos más conocidos al respecto. Por otra parte, existen experiencias contemporáneas que indican que no es una utopía pensar que la administración empresarial a base de la confianza sea posible y, más aún, exitosa.

Ejemplo de esto lo dan ciertas experiencias americanas como la de línea aérea Us Air que entregó toda su confianza a un grupo de sus empleados para que creara una nueva filial de la empresa y resultó un éxito. Hay otras experiencias en Latinoamérica, puntualmente en Brasil, que apuntan a lo mismo. Probablemente también en Chile puedan existir ejemplos que son loables, aunque aún no forman parte de la literatura.

Para profundizar en cómo es posible hacer que la confianza sea en realidad la piedra angular sobre la cual se construyen las relaciones en la empresa, DESAFIO conoció la experiencia Sulzer, una importante empresa francesa que fue salvada de una crisis profunda, sólo gracias a la administración de la confianza. Para contar esta fascinante historia nadie mejor que sus propios protagonistas. Por eso, trajo a Chile a Bertrand Martín y Vincent Lenhardt, el primero un ingeniero naval con mucha

experiencia, a quien le tocó sacar a la empresa adelante, y el segundo, un psicólogo experto en consultoría, quien ha trabajado profundamente este tema en diversas empresas de Europa. El conocimiento, la experiencia y el complemento de ambos fue lo que sucedió en el seminario "Atreverse a Confiar", al cual asistieron cerca de 200 personas.

¿ES POSIBLE HACER LAS COSAS DE OTRA MANERA?...

La sorpresa fue grata cuando frente a estos "gurús" del tema nos dimos cuenta que no venían a vender claves para el éxito, recetas mágicas o los pasos para alcanzar la felicidad. Ellos, simplemente pretendían transmitir una experiencia que dio resultados y que -según lo explicaron- es posible aplicar a cualquier empresa, sólo hace falta arriesgarse.

Arriesgarse de la misma forma que lo hizo Bertrand Martin cuando le entregaron la destruida filial francesa de la empresa Sulzer, dedicada hasta el momento a la construcción de motores Diesel para barcos. "Cuando llegué a la empresa todos me preguntaron: bueno que va a hacer ahora... Hasta ese momento la única solución planteada por los accionistas era despedir a 200 personas. Tal vez sin saber mucho en qué estaba metido yo les respondí: quiero ayudarles, pero ustedes conocen mucho mejor la empresa y creo que tenemos que encontrar en conjunto una solución y las proposiciones tienen que venir de ustedes".

De esta forma, Martin motivó a todos sus empleados -sin excepción alguna- a pensar, a buscar formas de trabajar mejor. Organizados en grupos,

ellos se pusieron a trabajar en diferentes propuestas para descubrir cómo las cosas podían mejorarse. Al cabo de un tiempo se realizó una reunión con los 1200 trabajadores de Sulzer, en la cual todos tenían derecho a expresar sus ideas. De este encuentro nacieron muchas iniciativas en las cuales se tuvo que comenzar a trabajar. "No sólo había que escucharlos, sino que ayudarlos a que ellos mismos pudieran empezar a construir una empresa nueva: una empresa viva para hombres vivos".



Para Martin este encuentro le permitió ver la gran energía que existe en las personas y descubrir que detrás de todos los trabajadores, de cualquier empresa y de cualquier parte del mundo, hay deseos e inquietudes comunes y casi idénticos. "Este encuentro -como en muchos similares que me ha tocado presenciar- deja de manifiesto algunas importantes conclusiones: Lo primero es que las personas necesitan ser reconocidas y necesitan ser apreciadas en su justo valor, entender que no sólo son capaces de ejecutar, sino que también de pensar. En segundo lugar es fundamental dejar de pelear, terminar con las luchas internas entre los distintos departamentos, los jefes, las personas, entender que todos tenemos un objetivo común y que es necesario juntarnos pa-

“Se necesita que las personas que manejan la información y el poder tengan la capacidad de soltarlo y que las personas que hacen el trabajo se den cuenta que también son capaces de pensar. Aquí ya no pueden existir más los cerebros que piensan y los esclavos que ejecutan”

ra lograrlo. El tercer punto es aprender a trabajar en equipo y saber por ello ser solidarios entre todos”.

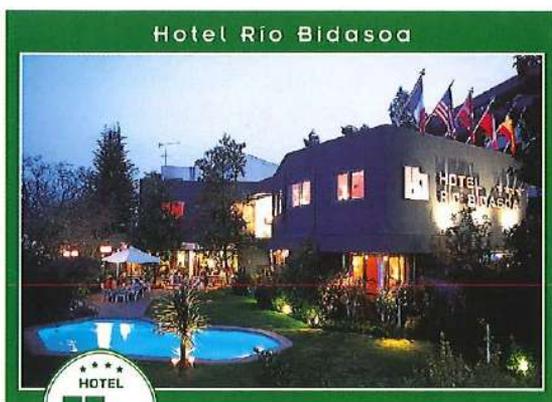
Este big bang inicial produjo transformaciones importantes. “La gente empezó a trabajar en las proposiciones y las personas entendieron que no era sólo a mí a quien le correspondía cambiar las cosas, sino que todos podían participar para salir adelante”. Martín asegura que el camino de la confianza es dinámico, pero no utópico, puede tener retrocesos, pero una vez que empieza nunca vuelve total-

mente atrás. Reconoce que requiere del esfuerzo de todos. “Se necesita que las personas que manejan la información y el poder tengan la capacidad de soltarlo y que las personas que hacen el trabajo se den cuenta que también son capaces de pensar. Aquí ya no pueden existir más los cerebros que piensan y los esclavos que ejecutan, aquí los grandes tienen que achicarse y los que se creen chicos, crecer. Las personas no tienen que considerarse tan sólo por lo que hacen sino que fundamentalmente por lo que son”.

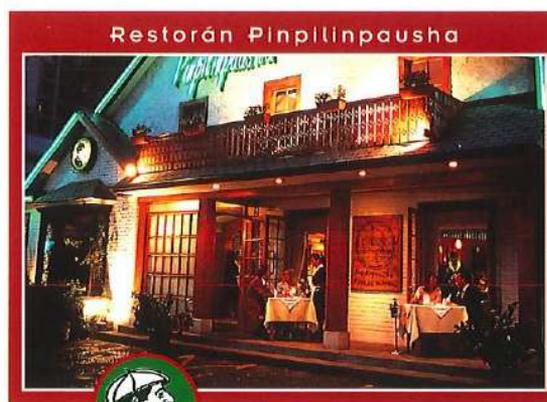
En definitiva -según Martín- nada muy novedoso se había realizado hasta el momento, tan sólo se les había dado la oportunidad a las personas de salir por sus mismos medios de la crisis y sobretodo se había desarrollado la capacidad de escuchar, que es la base insoslayable para construir la confianza. Y así los resultados no se hicieron esperar: “Casi de inmediato se experimentó una importante reducción del ausentismo laboral. Cuando iniciamos el proceso teníamos una tasa de un 3% y llegamos rápidamente al 0.1%. Los costos comenzaron a disminuir vertiginosamente, los gastos internos decrecieron en un 30% y el producto creció. Se logró rebajar el tiempo de producción. Y todo esto fue posible sin despedir a una sola persona.

A pesar de los indiscutibles avances, Martín reconoce que éste no es un proceso fácil, porque siempre existen personas que se niegan a avanzar, que no están dispuestas a participar. Asimismo,

Le invitamos a conocer dos lugares que le harán sentirse como en casa...



Vilacura 4873. Fono: (56-2) 242 1525
 Fax: (56-2) 228 9798
 Internet: www.altiro.com/bidasoa
 e-mail: bidasoa@netline.cl



Av. Isidora Goyenechea 2900
 Reservas a Fonos / Fax:
 242 1525 - 232 5800.

Pinpilinpausha

Por más de 50 años atendiendo con la alegría y tradición de una Familia Vasca.

mo, las tentaciones del poder son muy significativas y cuesta mucho soltarlo y finalmente porque muchas personas piensan que las soluciones son de un día para otro y esto necesita de procesos largos en los que muchas veces se pierde la fuerza del impulso original. Asimismo, recalca " los cambios deben pasar por una transformación personal, por una formación y un auto conocimiento mucho mayor de los dirigentes de la empresa".

LO ESENCIAL EN EL CORAZÓN DE LO IMPORTANTE

Después de sus doce años en Sulzer, Martin dejó la empresa convencido que esta realidad es aplicable o otras diferentes empresas y desde entonces se ha dedicado a contar su experiencia en la mayoría de los países de Europa. Su motivación fundamentalmente es apostar a que el ser humano es lo más importante de una organización y que es necesario poner lo esencial en el corazón de lo importante.

Esta misma vocación la comparte Vincent Lenhardt, quien complementa extraordinariamente la parte práctica con la teoría propia de un psicólogo conocedor del comportamiento humano y de las realidades al interior de las organizaciones. "Generalmente las personas dejan lo esencial para hacerlo en otro tiempo y frecuentemente es después de lo importante. Me pareció entonces que Martin tenía una nueva e interesante propuesta. Lo esencial es el hombre y esto debe estar siempre dentro de lo importante; de las tareas diarias, de los desafíos profesionales, de las formas de organizarse y de hacer cualquier alianza o negocio".

Ahora la pregunta es cómo lograrlo. Cómo poner lo esencial en el corazón de lo importante. La confianza tal vez puede ser una primera aproximación a esta respuesta. Para explicar esto con mayor precisión Lenhardt cree que es fundamental aprender a desa-

rollar una mirada positiva de quienes nos rodean. "En toda persona cohabita un príncipe y una rana, lo importante es descubrir al príncipe, sacarlo a relucir y potenciarlo y dejar de lado la rana, porque al darle menos espacio ésta terminará por minimizarse".

Para llegar a desarrollar confianza en una relación empresarial se hace fundamental tener confianza en sí mismo, es decir aceptarse como cada uno es, como un ser humano con límites y capacidades. Esto trae como consecuencia que también aprendamos a confiar en los otros porque somos capaces de reconocerlos, de descubrir el príncipe que todos tenemos. Finalmente él hace hincapié en algo más trascendente y menciona la confianza en Dios, "porque finalmente para el cristiano esto da sentido a la vida y hace que pueda ver en el otro la imagen de Dios y el rostro de Cristo en el prójimo".

Esta forma de ver la confianza no niega la realidad que a veces es dura y terrible, pero parte de la base que no puede haber confianza cuando la verdad no ha sido dicha. Si bien la confianza implica una mirada incondicionalmente positiva, eso no supone omitir las críticas, ni significa que no se pueda corregir a las personas. "Es más -explica Lenhardt- la confianza supone el reconocimiento de mis debilidades como dirigente, implica darme cuenta que yo no lo sé hacer todo, que no puedo hacerlo todo bien, que muchas veces no tengo la solución. Todo esto se traduce en un cambio en la distribución del poder".

"Soltar las amarras es difícil, ambiguo y desestabilizante". Lenhardt lo compara con la situación de que un padre enseña a andar en bicicleta a su hijo pequeño: "¿Cuándo lo suelta?... cuando está él seguro que su hijo podrá seguir pedaleando sin dificultad, o cuando el niño le dice que ya está preparado. A ve-

¿Y usted, se atreve?

Durante el seminario abierto algunos de los presentes nos comentaron sus opiniones:

Rafael Gálvez de Asociación Chilena de Seguridad

"Aquí se han dado a conocer vivencias y no solamente teoría, hoy en día la mayoría de los seminarios están orientados más a lo escrito que a las vivencias de una persona como el Sr. Martin."

Monseñor Bernardino Piñera

"Creo que lo que hemos oído hasta ahora es extremadamente interesante, más que ideas es un testimonio y eso es lo que sirve. Creo que es aplicable y no solamente en la empresa sino en todo. Yo le decía al señor Martin, cómo me gustaría llevarlo a la Conferencia Episcopal de Chile, para que nos hable de estas cosas a los obispos; cómo manejar al clero, cómo manejar los recursos, enseñarle a los párrocos cómo avenirse con sus feligreses, cómo darles confianza. Lo que se ha dicho aquí es una parte del Evangelio que la tenemos un poco atrofiada".

Santiago Henríquez de Embotelladora Andina

"Dentro de este seminario se ha hablado mucho de dinero, yo pienso que a veces es mejor sólo un reconocimiento, la gente cree que pagar un sueldo y punto, basta, pero nosotros los trabajadores, a veces, necesitamos algo más, algo como que un gerente vaya, baje desde la oficina, por lo menos a darle una palmotada en la espalda a uno y decirle gracias por seguir con nosotros. No todo es plata en la vida, no voy a negar que es importante, pero hay más. Y la confianza que ellos pueden depositar en nosotros es un buen reconocimiento."

Juan González de Envases Multi Pack

"Después de escuchar esto, creo que vamos por un buen camino. A pesar de ser una experiencia europea, es muy cercana a la nuestra. Para mí, el punto está en darle la confianza al trabajador que es productivo, no sólo los grandes ejecutivos son los que piensan y creo que con constancia se logra el cambio. La realidad del chileno es un poco distinta, aquí el trabajador es más remolón, es más porfiado, es poco disciplinado, pero con perseverancia se logran cambios".

Cinco empresas que se arriesgaron a tomar el desafío de confiar en Martín y Lenhardt. Les pedimos que nos comentaran cómo vivieron la experiencia y cuál fue la idea que piensan deben trabajar más.

Iván Pérez P. Superintendente de Minas de Codelco Chile, División Andina

"Como empresa tenemos un plan de gestión participativa que abarca todas las áreas de la división. Es por ello que para nosotros el tema de la confianza es uno de los pilares fundamentales en la construcción y aplicación de nuestros planes.

Compartimos la preocupación de los señores Martín y Lenhardt por el tema del recurso humano. Para nosotros también es fundamental ya que queremos llegar a tener un trabajador que le encuentre verdadero sentido a su quehacer, que sea capaz de ser autónomo, sin que sea necesario tener controles permanentes sobre su trabajo, es fundamental mirar de este punto de vista la capacitación, la participación, etc.

Pamela Lobos Jefa Departamento Relaciones Laborales, Asociación Chilena de Seguridad.

"Quisiera destacar como idea central, que tenemos que atrevernos, en Chile aún estamos muy atados a las estructuras rígidas, a las proyecciones esquematizadas, nos hace falta comenzar a confiar, darnos cuenta de la importancia de las relaciones humanas. Es como decía Martín, no hacerle a los demás lo que a mí no me gustaría que me hicieran. Si yo quiero que confíen en mí, en mis capacidades debo confiar en el otro y en ese proceso hay, siempre que arriesgarse a... Es motivar a que el yo íntimo salga y así poder motivar de una manera más eficiente al otro, con mi propia actitud."

Juan Alcalde, Gerente General Megamercados Líder

"Es difícil intentar llevar la experiencia del señor Martín, a un país como Chile, o al menos a una empresa como la nuestra, creo que en algún momento se podría llegar a aplicar, pero por ahora es muy temprano, hay que pensar en las diferencias culturales que hay entre Chile y Francia, un trabajador francés tiene más cultura o formación que un operario o una cajera de nuestras empresas, ellos no tienen como preocupación fundamental sus necesidades básicas. Eso hace que las relaciones laborales en Chile sean distintas. Creo que primero nos tenemos, como así lo hacemos, que preocupar por darles dignidad como trabajadores y ayudarlos a capacitarse.

Quizás faltó entrar en profundidad acerca de

las técnicas, de los mecanismos que uno puede aplicar, aquéllos que conducen a esa confianza, los expositores son de primer nivel y se nota que están exponiendo algo que han vivido y en lo que creen. El complemento espiritual de Vincent Lenhardt es valioso, pero creo que en un país donde la confianza no es un valor de uso común, faltan técnicas que uno pueda poner en práctica para mejorar cada vez más la relación entre todos desde gerente a operario, porque para ello se requiere actitud y conocimiento."

Fernando de Solminihac, Gerente General de AFP Habitat

"Es increíble como Bertrand Martín logra transmitir con eficacia y claridad conceptos que parecen tan comunes, pero que en realidad nos cuesta internalizar. Me impresionó ver cómo él les había creído a sus trabajadores y les dio espacios para que se expresaran, eso hace que su experiencia sea tan rica y transmisible.

Una de las cosas que más me impactó fue que cuando él llegó, lo primero que hizo fue sentarse a escucharnos, con su ejemplo nos hizo comprender la importancia de conectarnos, de aprender a escuchar, de ver que cada uno debía bajar al lugar del barco que le correspondía para detectar desde ahí dónde están los hoyos. Escuchar hacia arriba y hacia abajo.

María Pía Spinetto, Sub Gerente de Recursos Humanos de Indumotora Subaru:

"Lo que más nos impresionó fue que los dos presentadores, no llegaron aquí a presentarnos un seminario lleno de soluciones, algo así como: 'siga estos pasos y tendrá el éxito asegurado', por el contrario ellos te plantean una realidad que ni siquiera es del todo repetible, pero que en el fondo te va mostrando lo sustancial.

Lograr la confianza del otro es un proceso lento que requiere trabajo y esfuerzo por parte de todos, no es cosa de llegar el día de mañana y decirle a la gente con la que tú trabajas que desde ese momento tiene un jefe nuevo y que puede confiar en él. Eso es imposible, se necesita tiempo y humildad para reconocer las falencias propias y de la empresa, para luego empezar a mejorar. Cuando hay relaciones basadas en la confianza, todos ganamos porque se le da más sentido al trabajo y encontrarle sentido a lo que uno hace, indudablemente mejora la calidad de vida."

ces lo suelta un segundo y el niño se cae, pero vuelve a ayudarlo y así sucesivamente hasta que finalmente el niño es capaz de andar totalmente solo".

Sin embargo, esta autonomía que se sucede en la empresa no se da de la noche a la mañana. Lenhardt explica que los dirigentes no se deben hacer ilusiones de que la gente pueda pasar directamente de la dependencia a la interdependencia (etapa ideal) en el camino tienen que pasar por un ciclo en que las personas viven las etapas necesarias de la dependencia, de la contradependencia y luego de la independencia, para poder convertirse en interdependientes. La dependencia puede ser sana en un primer momento ya que las personas se estructuran y se compenetran con la cultura de la empresa, aprenden sus oficios y definen su papel, pero finalmente termina siendo un problema si se permanece en ella, porque no toman iniciativas y terminan siendo los típicos "yes men".

En la contradependencia las personas aprenden a decir 'no' y descubren su propio discurso. Esto ocurre con impugnaciones, errores, ensayos y riesgos, tanto en su tarea como en su relación con el dirigente. Si esta etapa no es superada, las personas se convierten en los típicos gruñones profesionales. Luego la independencia, la persona tiene su propia experiencia y se construye una personalidad completa. El peligro es que en esta etapa se trabaja en soledad, sin reportes y sin comentarios de nadie, sin embargo con el tiempo y paciencia las personas abren paso a la etapa final de la interdependencia, donde se vive la pariedad, el diálogo y la igualdad, donde el dirigente tiene que aceptar que el otro sea un igual y que pueda incluso superarlo.

Obviamente en este espiral ascendente cada miembro se sitúa en una posición diferente, y no sólo es necesario detectar en qué lugar está cada uno,



sino que se hace imperativo una columna vertebral aunadora del conjunto, que dé un sentido y una finalidad común por todos los miembros del grupo.

En este proceso -según Lenhardt- la evolución de cada persona debe ser permanente y es el dirigente quien debe sufrir, muchas veces en carne propia, el cambio de sus colaboradores. "Los gerentes se sienten cuestionados, desinformados y hasta un estorbo, por lo tanto, es fundamental acompañarlos y darles espacios de formación y de desarrollo personal".

Al concluir, el sicólogo francés hace una importante reflexión: "La confianza no se decreta y para vivirla en la empresa la principal condición es el convencimiento de dirigentes, de los que están en los cargos de mayor responsabilidad, porque hay que tener claro que la escalera siempre se comienza a barrer desde arriba".

Durante el seminario los expertos señalaron que vivir la confianza en la empresa es un proceso largo y lento, pero los resultados traspasan todas las áreas de la organización.

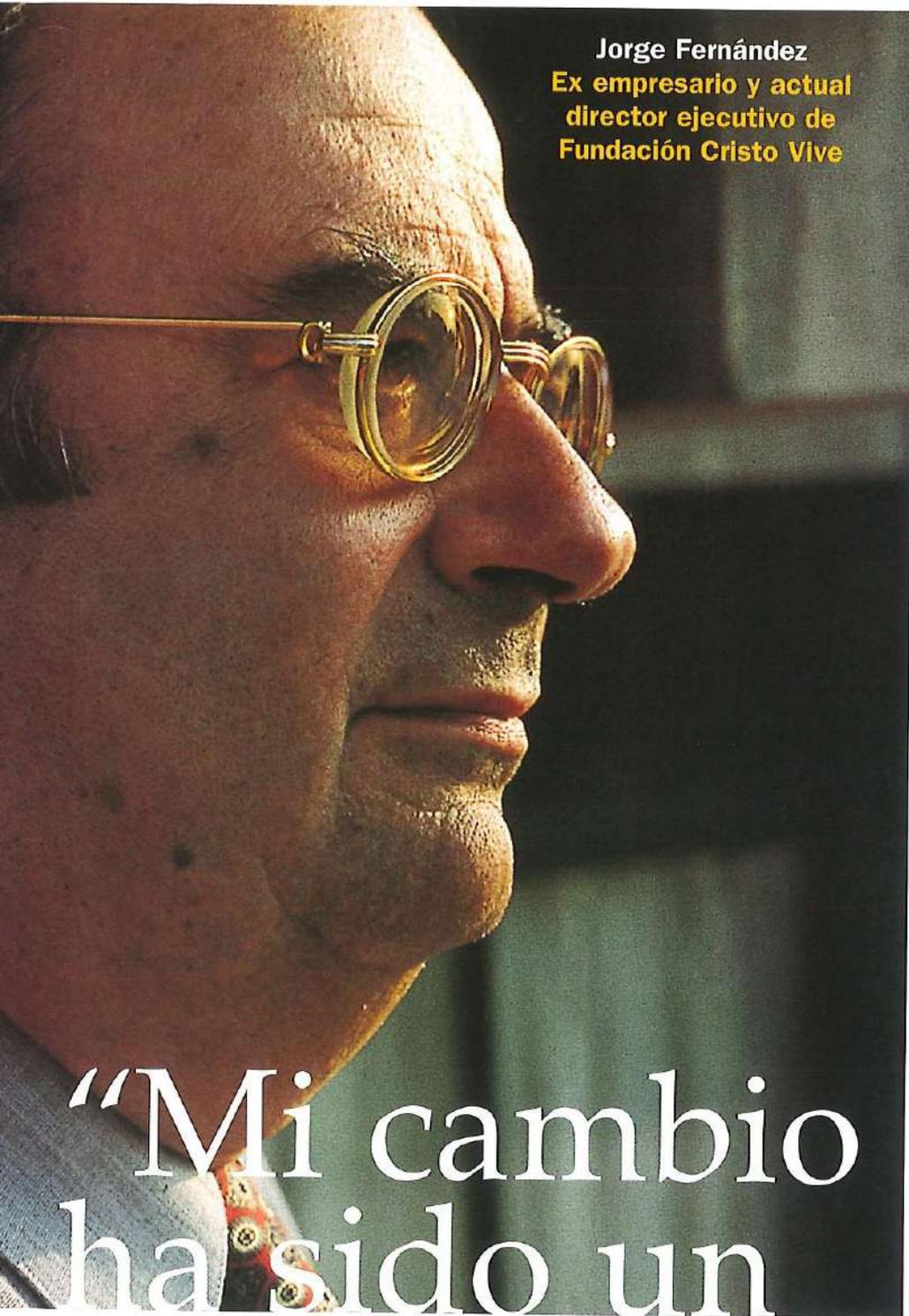


CAMBIOS PARA UN FUTURO MEJOR

La razón del cambio en una empresa es adaptar sus respuestas a las necesidades del entorno y ajustar su conducta corporativa a las expectativas de la comunidad a la que pertenece.

En este sentido, en Habitat la constante innovación y búsqueda de un mejor desempeño, se basa en valores permanentes de servicio a las personas y beneficios para su futuro.

AFP HABITAT
Seguridad y Confianza



Jorge Fernández
Ex empresario y actual
director ejecutivo de
Fundación Cristo Vive

“Mi cambio
ha sido un
negocio
redondo”

“Creo que las personas llegan a ser felices en la medida que se apegan a esa voz interior y no caminan detrás del éxito profesional y del logro del bienestar material. Nunca me he arrepentido del paso dado. Me hubiese gustado haberlo dado antes”

Es un hombre que sorprende. Tal vez porque en el mundo actual nos hemos mal acostumbrado viendo a personas que buscan afanosamente la plenitud en el poseer y en el exitismo vacío, llama la atención encontrar a alguien que se declara realizado, no por los cargos que ocupa o por la cantidad de bienes que tiene, sino porque ha descubierto en la solidaridad el camino para ser feliz.

Jorge Fernández, abogado de profesión y servidor por vocación -aunque le cuesta reconocerlo, ya que su extrema humildad lo hace evitar referirse a su persona- sobresale por su sencillez y por la sensibilidad que deja traslucir a cada instante. Con un hablar en tono bajo, cercano y amistoso, va creando una atmósfera íntima, que traspasa el umbral de la entrevista y que hace que, al concluir, uno quede con la sensación de que, independiente de la actividad que él desempeñase, valdría la pena escribir sobre su vida, por la humanidad con la que ha sido dotado.

Hace seis años tomó una decisión que cambió su existencia. Le puso punto final a su desempeño como empresario exitoso

-era gerente de Comercial Cerrillos S.A., vinculada al negocio familiar- y, desde entonces, está abocado con todas sus energías y su tiempo a desempeñarse como director ejecutivo ad honorem de la Fundación Cristo Vive, que hace posible que miles de pobladores de escasos recursos que reciban prestaciones de salud, educación y capacitación juvenil a través de consultorios, jardines infantiles y centros de formación en oficios. Y no se arrepiente del paso dado. Al contrario. Piensa que este vuelco ha sido "un negocio redondo, porque he tenido sólo beneficios y pocos costos".

Nacido en Talca, hace 60 años, es nieto de inmigrantes, quienes abandonaron la España natal, para probar suerte en esta tierra. Y la conquistaron. Teniendo como armas la sapiencia en la preparación de embutidos y cecinas, dieron origen a una empresa que hoy tiene un reconocido prestigio: Cecinas PF o Productos Fernández S.A.

Se tituló de abogado, pero su opción de servicio público pudo más: Su primer trabajo fue en la Unión Social de Empresarios Cristianos. Posteriormente, respondiendo a una invitación del entonces obispo de Talca, Monseñor Manuel Larraín, se trasladó a su ciudad para asumir un rol como laico en esa diócesis. Simultáneamente fundó y dirigió la Oficina Regional de Planificación del Maule, ODEPLAN. Años después, fue trasladado a la Fiscalía de esa institución, en Santiago y durante 5 años desempeñó el cargo de fiscal.

Alegrías y penas

Su familia ha sido construida "a golpes de cincel", como el mismo lo señala metafóricamente. Se casó en 1963, tuvo dos hijas, y al cabo de seis años, "dificultades muy severas en nuestra vida matrimonial, nos llevaron a una separación con mi ex cónyuge...". Las palabras le brotan cargadas de tristeza y uno puede percibir la angustia en su voz: "...fue el

momento más doloroso de mi vida, porque era una ruptura de todos los esquemas y de todas mis ilusiones y esperanzas".

Sin embargo, años después, la alegría le volvió al rostro: Conoció, se enamoró y se casó -por el civil- con Nena Vargas (viuda con dos hijas), con quien actualmente tiene un hijo de 21 años. Ella es su compañera en la tarea que ambos han asumido y que no es otra que entregarse a los demás: él desde su cargo en Cristo Vive y ella como asistente social voluntaria del consultorio de la misma Fundación.

Claro que los sufrimientos le dejaron una huella profunda y durante años -desde antes de su separación y por un largo tiempo después de ella- vivió una etapa de "pérdida de la fe", en la que se definía como agnóstico. "Realmente yo hubiese seguido en esa postura si el Señor no me hubiese dado la fe de nuevo; lo que sien-

to como un regalo, como una experiencia tremendamente gratuita. Ocurrió que -invitado por un sacerdote a reconciliarme con el Señor- experimenté una sensación de que algo en mi interior, que estuvo contenido por muchos años, se hubiese desbordado. Para mí como un hombre "divorciado y vuelto a casar" como se suele llamar, el sentir que podía ser acogido sin discriminación como Hijo de Dios y reencontrarme con El, con Cristo y con la Iglesia, cambió mi vida. Esto se consolidó cuando pude celebrar el sacramento del matrimonio.

De empresario a voluntario

¿Es difícil dejar una empresa para dedicarse a una obra de servicio?

Creo que en la teoría es más difícil que en la práctica. Esta decisión la tomé con una situación patrimonial y de ingreso que me permitió dar ese paso y lo hice para seguir lo que era mi vocación. Mi opción estuvo movilizadora por mi deseo de realización personal. No estoy aquí buscando un lugar de sacrificio abnegado, sino que bus-

cando mi plenitud, mi paz interior, mi fecundidad...

En lo cotidiano, ¿qué significa pasar de una empresa privada a una de Dios?

Es una pregunta compleja. Lo siento como una oportunidad de aprovechar todas las capacidades profesionales y las experiencias adquiridas en mis trabajos anteriores, tanto en el sector público como privado, para ponerlas al servicio de la construcción de su Reino. En este sentido puedo decir que muchas de las actitudes empresariales desarrolladas en mi época de gerente, en alguna medida también encontraron un cauce de expresión en todo lo concerniente a la organización y funcionamiento de la Fundación.

¿Qué les diría a aquellos que quisieran dar el paso, pero no se atreven?

Que no es fácil y que constituye un desafío, pero que vale la pena. Lo cierto es que en este tiempo, junto a la Hermana Karoline Mayer -la fundadora de Cristo Vive- y a otros colaboradores, hemos tenido que esforzarnos mucho para sacar adelante una obra de esta envergadura. Durante estos años he dejado de percibir ingresos, pero, si uno tiene una base patrimonial y un ingreso suficiente para sustentar su vida, cabe preguntarse: Para ser feliz, ¿qué me añade más dinero? Ese es el tema. Ahora esto corresponde también a la etapa de mi vida actual, ya que hace 20 ó 25 años atrás, estaba luchando por alcanzar una posición económica, pero hoy tiene sentido escuchar esta vocación y este llamado.

¿Cuáles son las "ganancias" más importantes de estos años?

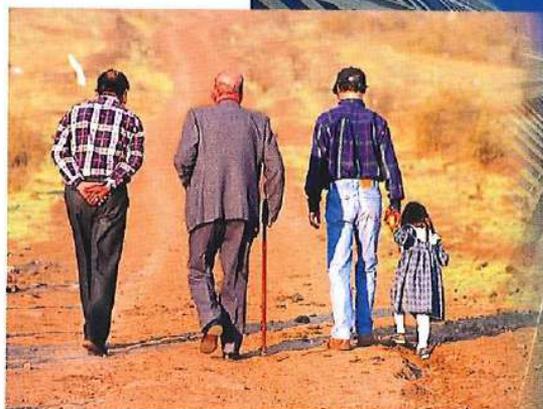
Una ganancia muy importante a partir del camino seguido en mi reconversión fue el ir ganando en todos los ámbitos de mi vida conyugal y familiar. Y así como ésta, hay otras ganancias en el plano personal, ya que vivo en espacios de libertad, de paz interior, de alegría de vivir, que antes no conocía. Creo que las personas llegan a ser felices en la medida que se apegan a esa voz interior y no caminan detrás del éxito profesional y del logro del bienestar material. Nunca me he arrepentido del paso dado. Me hubiese gustado haberlo dado antes. Sin embargo, no creo que sea tarde, porque hoy me siento más joven. 

Empresas Familiares

El buen negocio de trabajar ju

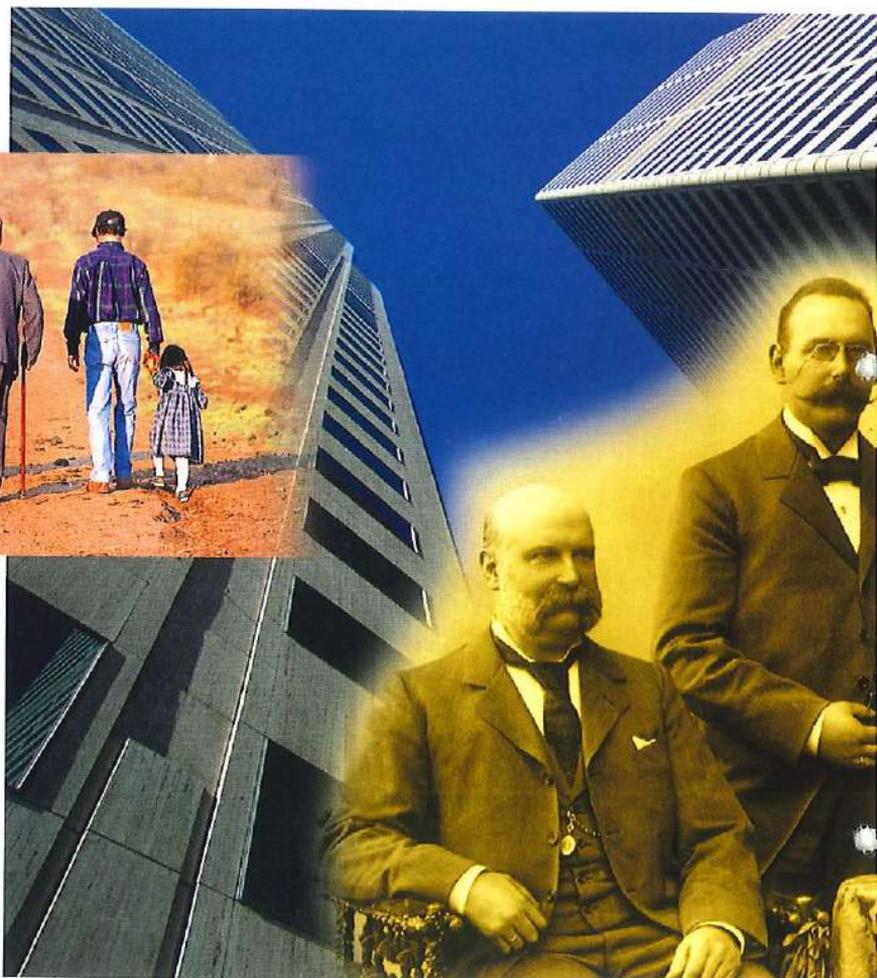
La gran mayoría de las empresas en el mundo tiene un origen familiar. Muchas mueren por diversos problemas administrativos o por el traspaso generacional. DESAFIO quiso indagar sobre algunos ejemplos que pueden ayudar a entender el por qué otras sobreviven y son muy exitosas.

Se estima que alrededor del 85 a 90% de las compañías del mundo tienen un origen familiar, aunque muchas nacen como tales y luego se transforman. En ello, influyen numerosos factores (ver recuadro) pero, en términos generales, tienen fama de ser difíciles de manejar por la estrecha vinculación de la familia con la propiedad y la administración.



Existe el mito de que la primera generación (abuelo) crea la empresa; la segunda, (padre) la desarrolla y la tercera (nietos) la destruye y aunque no es una regla general puede darse cuando no se toman en consideración algunos importantes factores que parecen ser los que las hacen permanecer.

En los testimonios relatados a continuación, sus protagonistas destacan la importancia de la transmisión de mando oportuna -que evita la perpetuidad en el poder; el respeto -vital para impedir roces que socavan la relación en la oficina y la casa; la



io ntos

amistad que permite superar cualquier obstáculo y apoyar los buenos y malos momentos por los que atraviesa toda actividad; y la suerte.

Obviamente, no hay una fórmula exacta ni una receta mágica para explicar sus buenos resultados porque, entre otros motivos, cada caso es especial. Pero, el esfuerzo personal y del grupo por salir adelante ha sido altamente rentable, tanto en el ámbito humano como en el profesional.

“HEMOS CRECIDO TANTO QUE CASI NI NOS TOPAMOS...”

Sencillo y relajado, Jesús Diez González, gerente general de Tur Bus, no ahorra alabanzas para su padre Jesús Diez Martínez, fundador de esta empresa que cumple 50 años. Cuenta con una moderna flota de más de 500 buses -con casi 6.000 empleados- y fue la base para un verdadero holding en el rubro del transporte.

“El ha sido un gran profesor y nuestro mejor asesor”, señala refiriéndose a su progenitor. “Actualmente está completamente retirado. Empezó a dejar la compañía entre 1985 y 1986 para dedicarse a sus actividades personales. Tan desvinculado está que compramos dos líneas aéreas (Avant y National) y no nos pregunta nada, eso hace que nos pongamos un poco nerviosos. Es súper curioso...”.

Para Jesús Diez González, ha sido importante para reforzar la armonía, contar con ciertas normas, impuestas por su padre y que aún se mantienen:

-Por ejemplo, él fijó los mismos sueldos para todos, yo gano igual que mi hermano; eso es bueno porque no hay problemas de que uno gane más que el otro.

-También hay una norma estricta de que las mujeres de la familia no trabajen más de medio día, así también pueden atender a sus hijos.

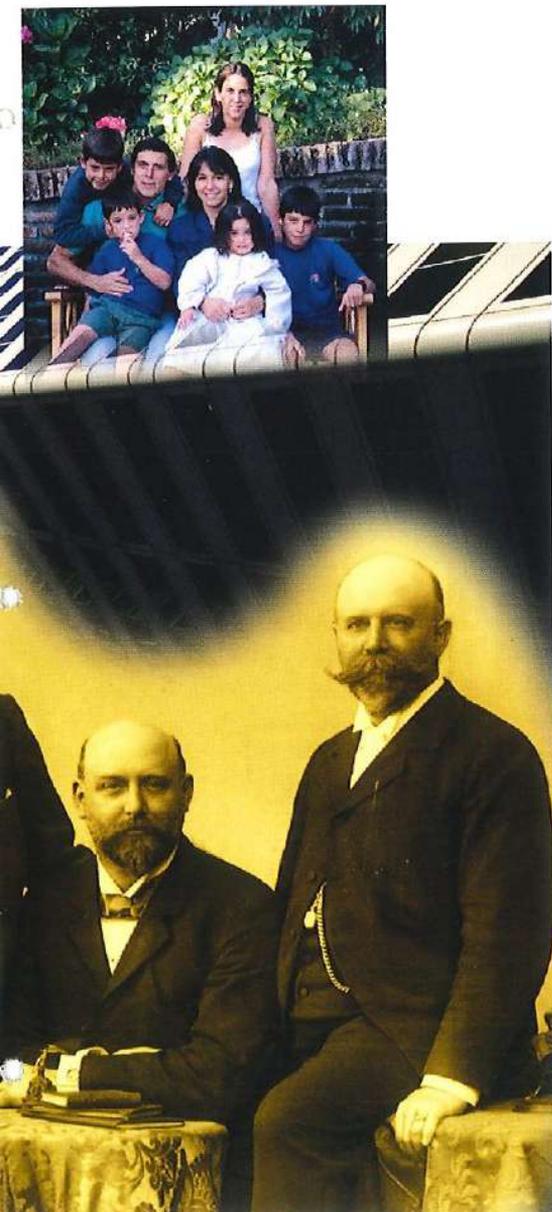


La familia Diez González explica que su padre ha sido su mejor asesor.

Explica que todos los hermanos Diez González -dos hombres y dos mujeres- trabajan en las empresas familiares. Marisol, la mayor, se desempeña en recursos humanos de Tur-Bus. Purísima, es la contralora de la compañía. Su hermano Rafael es el gerente de Condor Bus; su cuñado Antonio, casado con Marisol, es el gerente de Metalúrgica del Pacífico y el otro, Fernando Fernández, es el gerente de Avant y National.

-Nosotros no tenemos mayores problemas en la toma de decisiones ni rivalidades. De repente, uno tiene una idea y el otro lo apoya con todos los medios, aunque no le guste y si no resulta se lo dice tal cual; y después es al revés. Lo que sucede es que cada uno domina un área y hay tanto trabajo que prácticamente no nos topamos. Somos muy pragmáticos y ágiles en la toma de decisiones. Tratamos de no ser testarudos ni orgullosos”.

Piensa que, tal vez, el tamaño que ha adquirido el negocio familiar contribuye al buen clima en el clan:



-A lo mejor en empresas familiares más pequeñas, es fácil toparse pero como aquí ya hemos crecido, hay tantos empleados y tanto trabajo no sucede eso... Yo encuentro tan natural nuestra situación que no pienso mucho en cómo logramos llevarnos tan bien”.

Y, para demostrar con hechos esta estrecha relación familiar, cuenta que viven en el mismo edificio:

-Lo construimos después de casados y cada uno de los hijos vive en un piso y mis padres en otro desde hace unos diez años. Los que mejor lo pasan son los niños porque están todos los primos juntos.

Respecto al tema de la sucesión,

señala que su padre ha establecido en vida el porcentaje de participación que le corresponderá a cada uno y eso se respeta. “El hizo algunas diferencias, según el tiempo que cada hijo lleva trabajando en las empresas familiares”.

Jesús Diez agrega un último elemento para explicar el éxito empresarial y familiar:

-Hay un ingrediente de suerte... Es como en un matrimonio donde (además del sentimiento) hay que tener disposición. Creemos que debemos agradecer a Dios por esta armonía; tal vez sea más difícil para las nuevas generaciones, pero para nosotros ha sido fundamental el buen ejemplo de nuestros padres.

“Muchas veces hay que abrir más el corazón...”

La consultora Juana Anguita, dedicada a este tema desde hace varios años, sostiene que, aunque cada caso es diferente, hay algunos elementos generales, importantes que considerar para que las empresas familiares se mantengan:

1. Habitualmente los pioneros o fundadores no tienen educación formal. Por ello, hay que ganarse su confianza y respeto. Ellos creen que se las saben todas...

2. La soledad del poder: Generalmente los gerentes están muy solos en la cumbre. La gracia es que tomen conciencia de esto y acepten consejos y asesorías.

3. Es necesaria una buena comunicación entre padres, hijos y socios. Muchas veces se dice: “Nos llevamos reglo...” pero hay resentimientos que se arraigan por años y se desconocen. “Hay que sacarse la máscara y abrir más el corazón, para eso se requiere ayuda exterior y así no herir al padre, al hijo o al socio”.

4. En las empresas familiares se reproducen mucho las relaciones parentales y, si hay problemas, es importante intervenir a tiempo.

5. Existe un “corte machista”, se valora mucho más lo masculino a la hora de decidir, por ejemplo, quién dirigirá la empresa. Sin embargo, el rol de la mujer es múltiple, pues maneja un gran poder en la motivación del logro y tiene un rol de apaciguadora, moderadora y guía “ en la sombra”.

6. Se debe considerar el deseo de trascender de él o los fundadores de la empresa que, a veces, es muy fuerte. Hay que perderle el miedo a la muerte, lo cual contribuye al tema del traspaso y delegación de poder.

7. La forma de enfrentar a los ejecutivos que no son de la familia es importante. Aquí hay un tema valórico, pues si existe lealtad y se premia, se fortalece el espíritu de la empresa.

8. Respecto a la formación de los hijos, se entiende que a veces un hijo es realmente capaz por sí mismo -por sus estudios o cualidades innatas- y no por su relación con el dueño de la empresa; o, al contrario, se acepta que “no tiene dedos para el piano”. En este último caso, se da que definitivamente no entra a la organización o que ingresa a ésta, pero “bien apuntalado”.

9. Si hay problemas en la familia es muy difícil no llevarlos a la oficina. Por eso, muchas veces se recomienda una terapia familiar para evitar que los conflictos se agraven.

10. Por último, es importante desarrollar más la inteligencia emocional en los hijos, fomentando la capacidad de entenderse... Si son buenos hermanos será más fácil trabajar juntos en el futuro.



En GMS están preparando con tiempo el terreno para las próximas generaciones.

ASESORIA PREVENTIVA

Los especialistas en este tema recomiendan prevenir los problemas que puedan plantearse en este tipo de organizaciones. Esa es la política que está adoptando GMS, productos gráficos.

Jaime Sánchez H. y Fernando Guzmán S. dueños y fundadores de esa empresa, proveedora de insumos para imprenta, ya están preparando el terreno para las próximas generaciones:

-Pese a que hasta ahora no tenemos problemas, nos decidimos a pedir ayuda como una medida de precaución, porque sabemos de la alta mortalidad de las empresas familiares, señala Sánchez.

Cuentan con la asesoría de un experto en estos temas, Jon Martínez. Dos de los siete hijos de Fernando Guzmán trabajan con ellos y están a cargo de gerencias de área. Jaime Sánchez tiene cuatro hijos, todos son estudiantes aún; un hermano de él también tiene un alto cargo dentro de la compañía.

Gracias a las recomendaciones de su asesor ya cuentan con un directorio, cuyo fin es igual al de cualquiera empresa el cual está compuesto por Jaime Sánchez, Fernando Guzmán y tres miembros externos. Asimismo, están organizando un Consejo Familiar, que establezca todo lo relacionado con la familia (desde los requisitos

para entrar a la organización, hasta qué sucederá cuando los socios fundadores se retiren y alguno de los hijos quiera comprar o vender una participación, entre otros temas).

“Sólo el tiempo nos mostrará los resultados y la eficacia de ese plan, pero creemos haber hecho lo correcto al programarnos con anticipación y antes de que surgiera algún problema”, afirma Jaime Sánchez.

Explica, que la amistad fue la que los reunió: “Afortunadamente no han existido diferencias de opinión. Cuando empezamos a trabajar juntos, elaboramos las bases para desarrollar nuestros negocios. Entre ellas estaba ser conservadores, no arriesgarse innecesariamente; tomar las decisiones de común acuerdo o abstenerse si no hay consenso; respetarse mutuamente y si se produce algún problema expresarlo a tiempo”.

Sobre esos cimientos han trabajado todos estos 24 años “en forma muy armoniosa y sin problemas”. Y tal vez la preocupación temprana por el traspaso de esta empresa a futuras generaciones obedece también a que desean perpetuar esta forma de trabajar y mantener el buen ambiente laboral que se vive al interior de sus oficinas.



“CUANDO UNO TRABAJA EN LO PROPIO TRABAJA MÁS”

“Mi papá traspasó el mando muy joven, alrededor de los 60 años. Creo que es algo atípico y fue muy prematuro, se retiró antes de lo que habríamos querido porque dificultó un poco la gestión ya que los hijos llevábamos muy poco tiempo trabajando. El es muy encachado. Nos habría gustado ser más equipo...”. Así lo reconoce Sergio Ruiz Tagle al hablar de la empresa agrícola que inició su progenitor.

El, como hijo mayor e ingeniero agrónomo, fue el primero en entrar a los negocios familiares y hoy es el que los lidera. Otro de sus hermanos hombres también trabaja con él y un tercero se incorporará al terminar un master; tiene tres hermanas y todos tienen un grado de participación en las empresas.

Funcionan como una sociedad donde sus padres tienen una participación mayoritaria y cuentan con un directorio constituido por el padre y los tres hijos hombres. “En otros tiempos también integramos a las mujeres, pero la experiencia nos indicó que es mejor que participen quienes trabajan más directamente en la empresa, los que estamos metidos en ella”.

En todo caso, los hermanos tienen igual participación y si se hacen reuniones familiares “mis hermanas se representan a sí mismas y a veces se convida a los cuñados”. Añade que no han tenido grandes problemas en sus relaciones negocios-familia, a lo cual ha contribuido la filosofía de sus padres “en el sentido que todos los hijos son iguales y tienen los mismos derechos”.

Sergio Ruiz Tagle cuenta que los orígenes de su empresa fue un campo en Calera de Tango que viene de su rama paterna y que se remonta a los tiempos de la Colonia... Ha pasado por distintas etapas y procesos productivos y ahora está orientado a la fruta de ex-

portación y producción y comercialización de huevos (Cinta Azul)”.

Además, actualmente participan como inversionistas en el rubro inmobiliario y otros proyectos nuevos en los que, según el área, pueden tener diferente participación.

Respecto a la involucración de parientes en los negocios, Sergio Ruiz Tagle sostiene: “tiene que haber una afinidad entre los que trabajan juntos. Mi filosofía es que no puede haber nadie aquí sólo por ser dueño, sino por sus méritos y capacidad”.

Destaca que “cuando uno trabaja en lo propio, trabaja más... Hay una entrega y un compromiso mayor; y es difícil que eso se evalúe en términos de remuneración, es subjetivo, pero es real. Es lo que los gringos llaman mano de obra barata”.

Respecto a la sucesión, comenta que aún no se han preocupado cabalmente del tema. Sin embargo, hay algo que él sí tiene muy claro y lo aplicará como “regla de oro”:

“-Pensando en hijos y sobrinos creo que es muy sano desempeñarse en otra parte antes de entrar a la empresa familiar, que se “amansen” en otro lado, como dicen en el campo. Al prohibir que los descendientes lleguen a trabajar por primera vez aquí, se evitará que vean a la empresa familiar como “un salvavidas” si no les va bien en los estudios. Así, si deciden incorporarse luego de contar con un desempeño laboral anterior lo harán en mejores condiciones y será más enriquecedor para todos”.

Distintas experiencias, distintas empresas, distinto rubro. Todas muestran elementos que hacen pensar que es posible, pero no “regalado” mantener y acrecentar el éxito de una empresa de generación en generación. 

A UN PASO DE LA PLAYA. (BUENO, A DOS).



Estas son sus imágenes, descubra sus sonidos.

Esa mágica sensación de tener el mar a su disposición, vívala en familia todos los días, sólo en Punta Puyai.



A sólo 155 kms. al norte de Santiago.

Sala de Ventas (atención de Lunes a Domingo): Pedro de Valdivia 0149, Providencia.
Teléfono 3343546. Fax 2352172. Ventas en terreno (33) 791435. <http://www.puntapuyai.cl>



¿Buena suerte?

¿Mala suerte?

Una historia china habla de un anciano labrador que tenía un viejo caballo para cultivar sus campos. Un día, el caballo escapó a las montañas. Cuando los vecinos del anciano se acercaron para condolerse con él y lamentar su desgracia, el labrador expresó: '¿Buena Suerte? ¿Mala Suerte? ¿Quién Sabe?'

Una semana después, el caballo volvió de las montañas trayendo consigo una manada de caballos salvajes. Entonces los vecinos felicitaron al labrador por su buena suerte. Este les respondió: '¿Buena Suerte? ¿Mala Suerte? ¿Quién Sabe?'

Cuando el hijo del labrador intentó domar uno de aquellos caballos salvajes, cayó y se rompió una pierna. Todo el mundo consideró esto como una desgracia. No así el labrador, quien se limitó a decir: '¿Buena Suerte? ¿Mala Suerte? ¿Quién Sabe?' Unas semanas más tarde, el ejército entró en el poblado y fueron reclutados todos los jóvenes que se encontraban en buenas condiciones. Cuando vieron al hijo del labrador con la pierna rota, lo dejaron tranquilo. ¿Había sido buena suerte? ¿Mala suerte? ¿Quién sabe?

El sabio labrador solo expresó: "Todo lo que a primera vista parece un contratiempo puede ser realmente benigno. Así pues, será postura sabia que dejemos a Dios decidir lo que es buena y mala suerte, y le agradezcamos que todas las cosas se conviertan en bien".



Infocap

“Un desafío para los mejores cerebros del país”

Para superar la pobreza se necesita inteligencia, pero también mucha motivación y entrega. Esta realidad se hace patente en el Infocap que se ha convertido en una de las escasas alternativas de capacitación y formación dirigida a los trabajadores.



¿Sabe qué se siente al ver a un hombre de cuarenta y tantos años que no puede multiplicar 6x8?... Impotencia ¿Sabe en qué se piensa cuando uno ve un alumno peleando consigo mismo, entre cabezazo y cabezazo, para mantener los ojos abiertos a las 11 de la noche?... En que no es justo ¿Quiere saber qué se experimenta cuando se mira a esos hombres?...Admiración.

Eso es lo que vive en el Instituto de Formación y Capacitación de la Compañía de Jesús, Infocap. A esta “universidad del trabajador” llegan diariamente más de 500 hombres y mujeres que buscan una oportunidad, no quieren mendigar ni que les regalen cosas. Quieren dignidad y respeto porque ellos tienen algo que entregar. Lo primero: su voluntad de surgir. Lo segundo: los conocimientos que ya están recibiendo.

Sus realidades no son nada de envidiables. Muchos de ellos están cesantes, viven de allegados y con suerte terminaron la educación básica. La mayoría lleva años ganándose la vida en la calle, sin nada concreto qué hacer o un oficio aprendido a pulso.

Así le ocurrió a Jorge Gutiérrez: “Yo me crié en un ambiente de lucha, en la calle. Salí a trabajar a los 11 años vendiendo agua en el cementerio. Cuando no tienes trabajo, porque no sabes hacer nada, todo anda mal: la relación con tu pareja, lo que piensas de ti mismo, etcétera y cada vez te hundes más. Son muchos “no” los que recibes y uno se va sintiendo como tonto. Es difícil estar a los 35 años tratando de sacar una profesión. No es fácil venir para acá, aunque uno pague por hacerlo”.

“Pero gracias a esto la vida me ha cambiado y hartó. No le voy a decir que tengo mi negocio o que me llueve la plata, pero al menos tengo casa propia, estoy mejor con mi compañera y ya no tengo que mendigarle a nadie. Ahora me la creo, porque yo sí sé hacer soldaduras, estudié carpintería metálica y eso nadie me lo quita, tengo mi título.”

CAPACITAR Y FORMAR

El Infocap nació en 1983, gracias a la iniciativa de un grupo de jesuitas,

que buscaban una nueva forma de superar la pobreza y decidieron hacer "realidad los sueños del Padre Hurtado", preocupándose, al mismo tiempo, de los más necesitados, de los trabajadores y de la educación. Desde esa fecha en adelante han egresado, cada año, más de 500 profesionales.

Se imparten ocho carreras: Carpintería Metálica, Instalaciones Eléctricas, Instalaciones Sanitarias, Edificación, Gastronomía y Educación Básica y Media para adultos, la mayoría de éstas son mixtas. Además, hay dos carreras que son sólo para mujeres: Peluquería y Corte y Confección.

Además de lo que se podría llamar el currículum básico, los estudiantes deben tomar cursos mínimos como Derecho Laboral, Expresión Oral y Escrita, Matemáticas y Formación Personal. Todos ellos están enfocados a que se puedan desenvolver mejor en su trabajo y en su vida personal. También se les entregan conocimientos más específicos sobre la materia en la cual se están capacitando y, asimismo, pueden elegir -una vez por trimestre entre 25 materias- disciplinas que abarcan desde Teatro hasta Relación de Pareja y Afectividad.

Esta universidad del trabajador entrega herramientas básicas a aquellas personas que nunca han tenido la posibilidad de capacitarse, lo que les abre sin duda las puertas a un mundo laboral, pero también les otorga una formación más amplia que pretende hacerlos mejores personas y prepararlos para la vida en la sociedad.

¿ENSEÑAR O APRENDER?

La mayoría de los cursos que imparte Infocap están a cargo de estudiantes universitarios o profesionales que regalan parte de su tiempo para enseñar a otros, teniendo tal vez presente que muchas veces son ellos mismos los que más aprenden.



“Esta universidad del trabajador entrega herramientas básicas a quienes nunca han tenido la posibilidad de capacitarse, lo que les abre las puertas a un mundo laboral”

Para el sacerdote jesuita Felipe Berríos, director del Infocap, ésta es una realidad que se hace presente día a día: “El universitario y el profesional que viene como voluntario, se vuelve más inteligente, toma una nueva postura frente a la vida, frente al país. A veces, se les achica el mundo en su grupo universitario o en la empresa y de repente es bueno darse cuenta de este otro Chile. Al verlo de cerca uno se vuelve más creativo, comienza a darle sentido al propio trabajo y a lo que se tiene.”

Es el caso de Javier Acuña, estudiante de cuarto año de Ingeniería Civil de la Universidad de Chile. El es voluntario y hace tres años que dicta clases ca-

da lunes por la tarde. “Cuando hice mi primera clase me di cuenta que era chocante enseñarle a gente mucho mayor que uno y que por más tinca que le pusiera yo y ellos, la verdad es que poco entendían. Mucha gente me comentó que la relación con los alumnos podía ser complicada, porque a uno lo miran como niño de universidad, pero la verdad es que para mí no lo ha sido, porque trato de ponerme en sus zapatos, echar sus mismas tallas, usar ejemplos...no sé, demostrarles que no soy tan diferente y entender que ellos también tienen que enseñarme algo, porque su vida es súper distinta a la mía”.

Este joven reconoce que dedicar su



En Infocap las mujeres también encuentran un lugar para aprender distintos oficios.

“Yo me conformo con que de los veinte o treinta, dos o tres logren surgir, que dos o tres tomen las ideas del curso, y puedan crear su propio negocio, a veces no lo hacen, teniendo ideas muy buenas, por desconocimiento o simplemente por que no creen en ellos, entonces es ahí en donde debes buscar formas de convencerlos, llevarles ejemplos y escuchar sus experiencias para entender por qué les cuesta creer en ellos mismos”.

“Creo que debiera pagar por esto. Primero porque me gusta hacer clases, me gusta incorporarme un poco al mundo de ellos, salir de las preocupaciones rutinarias de: cómo va el IPC o en cuánto están las acciones. Me gusta ver como la gente quiere superarse, y es gente que está haciendo una cosa tremenda y más allá de lo razonable porque no paran en todo el día.”

UN EJEMPLO COPIABLE

Así como la experiencia de entregar sus conocimientos puede resultar atractiva para ejecutivos y profesionales para la empresa el Infocap también puede ser una opción para enseñar a sus trabajadores, con lo que -a juicio de Cecilia Carvacho, subdirectora de formación y voluntariado- recibe un beneficio considerable. “Estoy segura que en la medida en que sus trabajadores sean mejores, la empre-

tiempo a esto, a veces le quita minutos al estudio que “en ingeniería cuestan caros”. Pero también agrega que no lo dejaría por nada. “Esto es totalmente amor al arte, lo hago porque de alguna manera recibo la satisfacción de ver que el otro aprende. Mi opinión es que hay que llenar Chile de Infocap”.

Aunque entregar parte del tiempo para enseñar a quienes de verdad pocas oportunidades han tenido para aprender, implica algunos sacrificios, aparentemente éstos son compensados con creces. Esta es la opinión de Felipe Zaldívar Prado, Ingeniero de la Pesquera Eperva, quien hace más de un año es voluntario y dicta el curso de Microempresas 1: “No te voy a decir que hay veces que no te da lata ir, pero cuando te pones a analizar lo que significa para ti ir, en comparación a lo que representa para ellos, te das cuenta de que te quejas de lleno, de que “perder” la noche del viernes, vale la pena”.

¿Cómo ayudar?

Cada alumno de Infocap paga mensualmente \$1.000 y el costo de implementar cada taller es de aproximadamente de \$50.000 mensuales, por estudiante. Como obviamente de esta forma no se financia la Compañía de Jesús aporta un porcentaje mínimo, el resto lo entregan las Otir y lo que falta, que es por lo menos el 40 a 50% restante, corre por cuenta de los voluntarios.

Para el Padre Berríos la empresa puede ayudar a esta institución promoviendo capacitaciones a través de las Otir y aprovechar los remanentes para destinarlos al fondo de becas y solicitar específicamente que aquellos fondos vayan dirigidos al Infocap.

Otra alternativa es hacerse cargo del financiamiento directo de becas de estudio. También se puede contribuir pidiendo la lista de materiales que son necesarios para cada taller y colaborando con la compra de ellos, aquí es importante entender que no se puede recibir cualquier cosa: “en Chile nos hemos acostumbrado a dar de lo que nos sobra y eso a nosotros no nos sirve porque nos terminamos convirtiendo en basurero de las empresas. Para que la ayuda sea verdadera tiene que ser focalizada.” Precisa Felipe Berríos S.J.

En el ámbito personal, como profesional, se parte por lo mismo, hacerse cargo de una o dos becas, o bien arriesgarse un poquito más a descubrir que “es dando en donde se recibe” y partir a Departamental 440 a entregar un poco de conocimiento y recibir mucha, mucha sabiduría a cambio, porque esta gente sencilla le puede enseñar más de lo que se pueda imaginar.

sa que los contrató también lo será. A veces es difícil entender que un trabajador simplemente no comprende las instrucciones y por eso no hace las cosas o las hace mal. Son personas que nunca tuvieron educación y que ni siquiera lograron los niveles mínimos de concentración. Pero más allá de todos estos conocimientos se encuentra la dignidad del trabajador, la imagen que ellos tienen de sí mismos y la responsabilidad que deben aprender a adquirir. "Nos preocupamos que lleguen a ser disciplinados, que sepan por ejemplo que es más importante llegar a la hora y cumplir que hacer una tarea perfecta".

La subdirectora de voluntariado cree que "el Infocap es un invento absolutamente copiable, ojalá que a más organizaciones se les ocurriera imitarlo, porque el efecto multiplicador de esto hace que la lucha contra la pobreza sea algo real y cercana." Es por eso que cuando se plantearon la posibilidad de seguir creciendo como Instituto de Formación y Capacitación, decidieron hacerlo de una forma distinta. Cecilia nos explica que "No queríamos agrandar el Instituto en sí, creemos que para

"Es difícil entender que un trabajador simplemente no comprende las instrucciones y por eso no hace las cosas o las hace mal"

que la educación sea eficaz y digna no podemos masificarlos. Sin embargo, quisimos satisfacer otras necesidades y para ello hemos creado sedes itinerantes, ya sea en tomas o en Centros de Acogida, para capacitar de manera muy básica a los más necesitados, aquellos que viven en tomas ilegales y que son parte de la marginalidad más cruda de este país."

Finalmente, el director del Infocap señala la importancia de que toda la sociedad se involucre en fórmulas que como ésta, son el camino para superar la pobreza: "Me gustaría que todos se sientan invitados, no sólo a venir a conocer el Infocap y que se comprometan con esto, sino que incentivarlos a crear formas nuevas de superar la pobreza. La pobreza, no es un desafío para tontos ni para mediocres, es un desafío para los mejores cerebros del país. No se necesitan los más inteligentes y creativos para desarrollar riqueza, porque ya sabemos la fórmula, estamos pidiendo que los mejores cerebros, los más ingeniosos, los más audaces, los mejores preparados se dediquen al tema de la pobreza, porque es ahí donde hace falta crear." 



Este microempresario
demuestra que,
con esfuerzo y apoyo
financiero, es posible
hacer de un oficio
un negocio rentable.

"Yo me preocupo de mis clientes"

Usando esta premisa lógica pero no siempre presente al tomar una decisión, este ex maestro albañil ha ido ganándose un lugar en el rubro, gracias a su esfuerzo, perseverancia y ahorro.

Su casa es la mejor de la villa, ubicada en una zona residencial de San Ramón. Mientras las demás son de un piso, la suya tiene mansarda y ampliaciones que le permitieron ganar varios metros útiles, pero vive con austeridad. "La verdad es que la otra vez pensé tentarme, comprándome un televisor más grande, pero después con mi señora nos decidimos por éste, porque creemos que no hay que volverse loco con la plata. Nosotros, a veces, podríamos comprarnos lo mejor, pero no lo hacemos, porque no nos interesa aparentar".

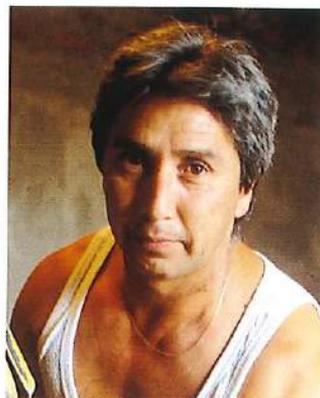
Juan Alvarez (41 años, casado y padre de tres hombres de 20, 14 y 7 años) sabe lo que es el sacrificio y por eso, tiene los pies "bien puestos sobre la tierra". A los cuatro años su familia dejó Valdivia, buscando mejores oportunidades. Fueron años difíciles: "A los 11 años vendía en las micros y por eso no tuve acceso a la educación. Y cuando uno no tiene la posibilidad de estudiar, tiene que esforzarse y buscar alternativas para poder surgir".

Así lo hizo. Por eso, cuando su esposa le dijo que buscara trabajo en el área de la construcción, siguió el consejo, a pesar de que no sabía nada sobre edificaciones. Sin embargo, este hecho no lo desanimó y decidió enfrentar el desafío, poniéndole el hombro. "Al año y medio ya sabía todo lo que sabe un maestro albañil". Su hogar es un testimonio de ello, porque aunque junto a

su mujer -"gracias a ella he llegado adonde estoy"- trabajan de lunes a sábado de 9.00 a 23.00 horas, ellos mismos se encargaron de arreglar la casa. Y de esta forma, lo que alguna vez soñaron cuando vivían en una pieza de apenas tres metros cuadrados, hoy es una realidad.

Por la seriedad para cumplir con sus compromisos, ha sido ya dos veces favorecido con los préstamos que otorga el Banco del Estado a los microempresarios. Y gracias a estos recursos ha podido implementar su tostadería industrial de maní y también instalar un local de ventas de frutos secos. "Un día un amigo me dijo que comenzara con esto y me pareció que era bueno. Claro que al principio partí con 500 kilos semanales de maní". Hoy, en cambio, adquiere alrededor de 4 toneladas cada siete días, las que tuesta el mismo y que reparte a distintos clientes. "A veces manejo hasta 300 kilómetros al día aquí en Santiago, llevando los encargos".

En este avanzar por el mundo empresarial, considera fundamental el apoyo que recibió de la institución bancaria. "Antes tres personas nos demorábamos una hora y media pelando un saco de maní. Ahora, con la peladora que me compré -con lo que me prestó el Banco, y que me costó como dos millones de pesos- este proceso se hace solo y en apenas siete minutos". En la actualidad se encuentra gestionando un tercer crédito: "Podía haber pedido tres millones, pero saqué cuentas que era mejor pedir un millón y medio, porque más vale tener lo que uno pueda pagar, que encallarse y después andar arrancando. Lo mío es algo serio y por eso me preocupo de cuidar a mis clientes, vendiéndoles productos buenos y rebajando incluso las ganancias para mantenerlos y así llevarle la delantera a la competencia".



JUAN ALVAREZ
microempresario manicero



PERDÓN JEFE, ... PERO LO QUE YO LE EXPLICABA ES QUE, PARA AUMENTAR AÚN MÁS SU PODER Y SU ÉXITO, LOS CAMBIOS DEBEN PASAR POR LAS PERSONAS, Y NO SOBRE LAS PERSONAS...



¿... CÓMO QUE EL SER HUMANO NO ESTÁ PREPARADO PARA LOS CAMBIOS...? ... CHIS... EN ESTA EMPRESA VAMOS EN LA CUARTA GENERACIÓN Y CADA DÍA NOS VA MEJOR...



... LLEVA 48 AÑOS EN LA EMPRESA... LE EXPLIQUE LO DE LOS CAMBIOS PERO, O YO NO SUPE DECIRSELO O ELLA SE FUE POR OTRO LADO....



... YO PIENSO QUE VOY CON EL TIEMPO... CUANDO NIÑO ME CAMBIARON NUEVE VECES DE COLEGIO, MI FAMILIA SE HA CAMBIADO CINCO VECES DE CASA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, Y AHORA, TERCERA VEZ QUE CAMBIO SEÑORA, ... YO PIENSO QUE VOY CON EL TIEMPO...



alendo Lago

La Prevención de Riesgos es una fuente de desarrollo productivo



No ponga de cabeza
la productividad
de su empresa.

Reconocemos en el hombre de trabajo su capacidad creadora,
él es el eje central de la empresa de hoy y del nuevo milenio

ASOCIACION
CHILENA DE
SEGURIDAD

ACHS

40
años