

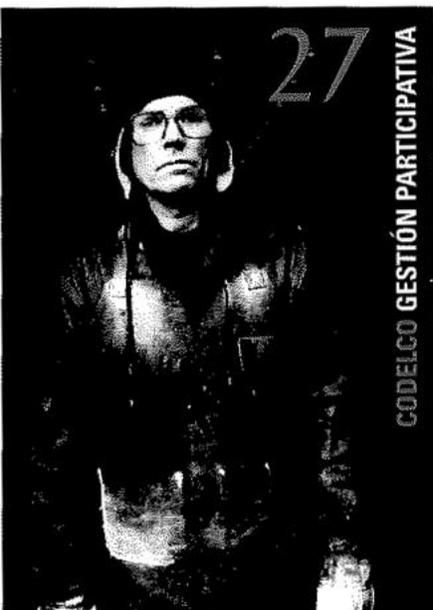
# DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Entrevista a **Carlos Herrera**  
El auge de los **MBA**  
Nueva área, **Formación Desafío**  
La paradoja **del fracaso**  
La Dirección **por Valores**

# ¡Cuidado!

¿Existen personas endeudadas en su empresa?



# DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

## 8

### El Endeudamiento

Existe en nuestro país un grupo de personas muy endeudadas, sus comportamientos repercuten directamente en el ámbito laboral. Frente a esta realidad la empresa debe reaccionar antes de que el agua le llegue al cuello  
¿Cuáles son los caminos?...

## 16

### EL auge de los MBA

¿Qué realidad hay detrás de un estudio de postítulo? ¿Qué aspiraciones lo genera?  
¿Qué frustraciones puede acarrear?  
¿Cuáles son los costos? ¿Cuáles los beneficios?...

## 22

### Carlos Herrera

Un prominente empresario, más conocido como presidente de la Federación de Tenis, cuenta -con una inmensa humildad- cómo él es feliz haciendo felices a los demás.

## 36

### Dirección por Valores

Salvador García, profesor y consultor español, autor del libro Dirección por Valores, explica cómo es posible administrar la empresa a través de valores.

## 40

### Formación Desafío

Un grupo de profesionales se reunió con el objetivo principal de acompañar a las organizaciones y, fundamentalmente a sus dirigentes, a poner a la empresa al servicio del hombre.



### LA PARADOJA DEL FRACASO

En un reciente seminario, a través de tres testimonios personales, tratamos de ver al fracaso como una experiencia transformadora

## 43



Opinión.....  
Amar al prójimo hace bien.....  
Narración.....

### SOLO SUSCRIPTORES

Exija en esta edición suplemento especial para su secretaria

### nuestros agradecimientos

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

*“El Cuerpo es el Templo del Espíritu”*

*Serge Raynaud de la Ferrière*

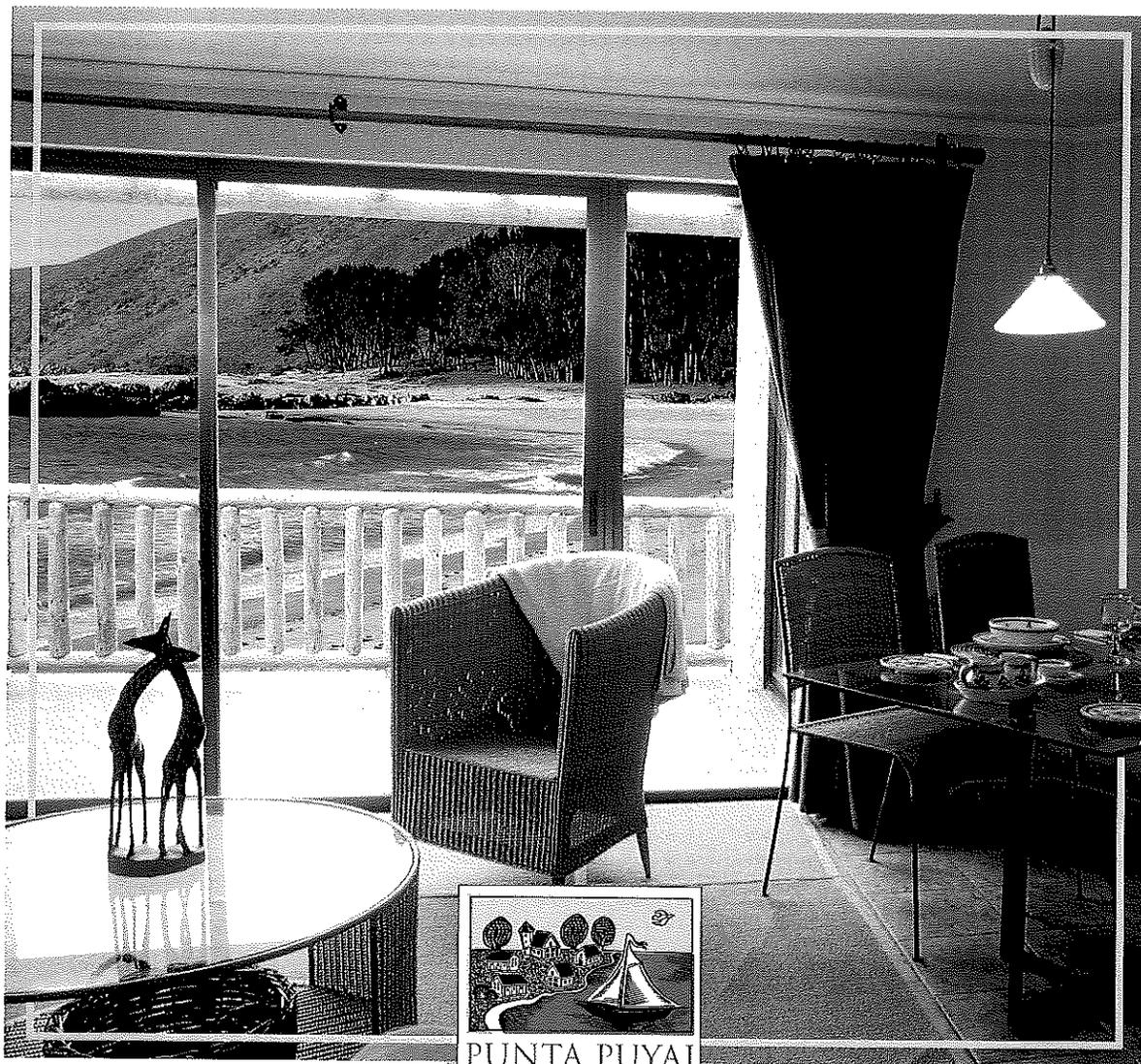
*Para cuidar el templo toda la vida, confíe en consalud.*



**CONSALUD**  
TODA LA VIDA

INTEGRANTE RED SOCIAL CAMARA CHILENA DE LA CONSALUD

# 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>

## 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 Rossetot 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

Rosario Guzmán E.  
Andrea Larroucau  
Andrea Ojeda  
Andrea Reposi  
Alejandra Tashima

## DISEÑO

Bradbury & Soria

## FOTOGRAFIAS

Sebastián Amaral  
Gentileza de Codelco (Claudio Pérez)  
Portada - Foto Plus

## ILUSTRACION

Orlando Lagos

## CORRECCION DE TEXTOS

Nelly Castro R.  
Carlos Maldonado

## SUSCRIPCIONES

Norma Hernández T.  
Rocío Ramos

## PUBLICIDAD

Luz María Lazcano

## ADMINISTRACION

María Inés Aedo  
Sergio Moreno P.  
Christian Obregón C.  
Margarita Vargas

## PREIMPRESION

Escaneográfica

## IMPRESION

Antártica Quebecor S.A.

## DIRECCION EDITORIAL

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

## REVISTA BIMESTRAL

Julio / Agosto 1998  
Número 32  
Circulación Restringida

Impresa en papel Creator Gloss  
comercializado por GMS

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

# Viviendo el triunfo

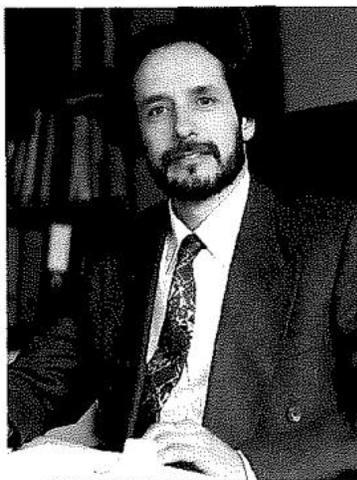
El Fútbol es deporte de multitudes y eso ha quedado demostrado en el último Mundial Francia 98, donde muchos pueblos han logrado -con sólo 11 jugadores- compartir un sentimiento de alegría y de unidad que difícilmente se puede generar a través de otro tipo de acontecimiento.

Cuánto daría por ver a mi país celebrando el triunfo sobre la contaminación y disfrutando del cielo azul y el aire limpio que nuestro egoísmo no nos deja respirar. Cuánto más profunda debería ser nuestra alegría si algún día pudiésemos festejar la derrota a la pobreza, o si lográsemos ver en el banquete de la reconciliación a las distintas fuerzas políticas que, sin temor reconocen sus errores, piden perdón y comparten la visión de un país de hermanos. Cuánto no tendríamos que celebrar cuando en la empresa entendiéramos que tenemos un proyecto común y que el enemigo no está adentro de nosotros.

Cuando eufóricos celebramos los triunfos de la selección chilena; cuando nos unimos para festejar en las calles a nuestro *top one* del tenis mundial, o cuando seguimos con entusiasmo al atleta blanco más veloz del planeta, hay algo que pasa dentro de nosotros. Quisiera saber cuáles son esas fuerzas de vida que, en todos los triunfos deportivos, salen a la luz y despiertan emociones tan poderosas que nos posibilitan acercarnos al que está a nuestro lado sin miedo, sin rencor, con plena confianza, permitiéndonos abrazarlo y llorar juntos, sin importarnos si es rico o pobre, de derecha o de izquierda, jefe o subordinado. Me pregunto ¿Qué aspiraciones de vida aparecen en esos instantes?

Creo que el sentimiento de triunfo derrama la alegría de existir, de ser reconocido, de ser destacado en algún ámbito de la vida. En el caso de Chile: un país pequeño, culturalmente desvalorizado y en el confín del mundo, surge con fuerza este sentimiento de ser grande y valeroso.

Surge también una aspiración que existe en todo ser humano: un sueño profundo de comunión, de ser con otros. Porque tal vez en el alma de cada persona habita un proyecto colectivo, una visión común que concita y congrega.



Experimento, por otra parte, que en el triunfo se manifiesta el inherente deseo de trascendencia que existe en cada individuo. Necesitamos dejar la huella en el camino por el que transitamos, no dejarla sería -en cierto sentido- no existir.

Qué apasionante sería si viviéramos la vida como partido de final y destináramos nuestros mejores esfuerzos en construir esos sueños más trascendentes de familia, de empresa, de país. Qué transformador sería si volcáramos todas esas fuerzas positivas a entendernos como políticos, como empresarios, como trabajadores, como matrimonios, como hermanos de una misma familia.

Sin duda que nuestra alegría sería más profunda y permanente y no requeriríamos sólo de los triunfos deportivos para reconocernos como parte de una misma aventura.

Pedro Alberto Arellano Marín  
Director Revista DESAFIO

## Convenio entre Revista Desafío y El Diario

**F**ue renovado recientemente el convenio de cooperación entre El Diario y la revista Desafío. El acuerdo contempla, entre otras cosas, la circulación conjunta de ambos medios de comunicación.

Para Pedro Arellano, Director de Desafío, este convenio es una forma de entregar un mensaje valórico a un grupo de personas que están constantemente en la toma de de-

cisiones. "Nosotros queremos llegar al escritorio del gerente para acompañarlo y ofrecerle una herramienta que muchas veces dará un sentido más profundo a su labor, pero que también le hará reflexionar sobre ciertos temas con los que a menudo se enfrenta en su desempeño profesional".

Por su parte José Miguel Respaldiza, Gerente de El Diario, explicó que la revista Desafío ha significado un aporte para los suscriptores de ese periódico, quienes la perciben como un producto diferente y de gran valor. "Este sería el segundo año consecutivo que circulamos en forma conjunta y hemos percibido una muy buena acogida de la revista Desafío en nuestros suscriptores".

Quienes estén suscritos a El Diario recibirán esta revista cada dos meses, pero si desean tener los otros beneficios de los suscriptores de Desafío, podrán hacerse socios de esta iniciativa llamando al **TELÉFONO 2331080**.



José Miguel Respaldiza, Mariella Rossi y Pedro Arellano.

## No todo trabajo se paga con plata

**N**o es tan frecuente encontrar hoy en día a personas que dedican gran parte de su vida a servir voluntaria y gratuitamente a otros. Es el caso de Catalina Agosin, presidenta de la Corporación Nacional del Cáncer y miembro de ella hace 18 años.

Trabajar durante 14 horas diarias, por algo no remunerado en términos económicos, es privilegio y decisión de muy pocos, sin embargo, para ella es una misión de vida a la que decidió abocarse con todas sus fuerzas cuando sufrió en carne propia la muerte de una hija y el posterior cáncer que afectó a otro de sus hijos.

Su gran convicción interna demuestra que cuando uno está realmente motivado y tiene una visión clara de lo que quiere hacer, toda empresa puede ser exitosa. Hoy las posibilidades de acceso de pacientes de menores recursos a exámenes y tratamientos de cáncer han cambiado gracias a su empuje. Actualmente Conac es una ONG y se ha convertido en la entidad más importante en distribución de drogas oncológicas, lo que ha permitido reducir los costos en un 50 por ciento de las drogas. Asimismo, presta 400 atenciones diarias, cuenta con 700 miembros y se financia solamente con el aporte desinteresado del sector privado y con el trabajo y la vocación de muchas personas que como Catalina Agosin han entregado gran parte de su vida a esta misión.

## Para no olvidarse de la familia

La fundación Familia Unida realiza permanentemente conferencias dirigidas a las personas que tienen la inquietud de llevar una vida más armónica y desean otorgarle un espacio importante a la familia, entregando herramientas prácticas para abordar ciertos temas prioritarios para el desarrollo equilibrado de sus miembros. Para este segundo semestre algunas de las conferencias son:

**¡Socorro! Tengo Hijos adolescentes.**  
**Ser padres: ¿Es dar cosas y/o darse uno mismo?**  
**Desafíos para la Familia Unida 2000.**

## Guía del Ahorrante

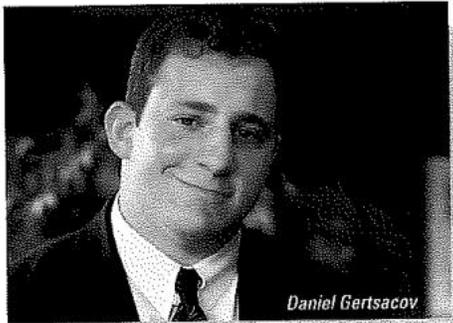
"El ahorro es un producto de primera necesidad. El ahorro es virtuoso ya que apela al principio de sacrificar alguna satisfacción presente, para obtener una mayor tranquilidad en el futuro. Implica disciplina, esfuerzo y autoexigencia, pero otorga autonomía, libertad y tranquilidad". Así lo señala Rafael Aldunate, administrador de empresas y autor de la segunda versión de la Guía del Ahorrante, publicada recientemente en nuestro país.

El objetivo de esta publicación es aportar las mejores alternativas para invertir y administrar los ahorros personales, explicando en forma descriptiva los beneficios que otorga cada instrumento financiero. En todos los capítulos se hace un detallado análisis y una metódica descripción de las variables a considerar: rentabilidad, riesgo, liquidez, objetivo, duración, tributación, etc.

La Guía del Ahorrante pretende ir creando en Chile el hábito de ahorrar que se ha ido perdiendo a través del tiempo y generar una cultura del ahorro, que a juicio de Aldunate aporta mayor certidumbre y espacios de bienestar, mejorando la calidad de vida de las personas.



## Te puede ir bien haciendo el bien



Daniel Gertsacov

En Estados Unidos es ampliamente aceptado que las empresas que se involucran en actividades con sus comunidades, no sólo cumplen con su rol de ser responsables socialmente, sino que también obtienen beneficios directos y tangibles por ello.

Para conocer cómo se da esta dinámica en nuestro país, Daniel Gertsacov, apoyado por un grupo de consultores pertenecientes a la fundación norteamericana Points of Light y por la comisión Fulbright en Chile, está reali-

zando un estudio de benchmarking que incluye a empresas líderes en Chile como: Shell, Gener, Chase Manhattan Bank, 3M, Empresas Interamericana y la Asociación Chilena de Seguridad.

Con este proyecto se pretende identificar las mejores prácticas de empresas involucradas con la comunidad, cuantificar los beneficios y compartir experiencias con líderes chilenos y extranjeros interesados en el tema, a través de documentos y de un seminario abierto que se realizará en el mes de octubre.

Algunos de los resultados preliminares de este estudio, en el que se contempla la opinión de los 46 más altos ejecutivos de las empresas involucradas, han arrojado interesantes cifras como:

*Un 93,3% está de acuerdo en que la participación de los empleados en programas comunitarios desarrolla habilidades para el trabajo en equipo.*

*Un 88,4% está de acuerdo en que uno de los desafíos más importantes de Chile son la superación de la pobreza y el mejoramiento de la distribución del ingreso.*

*Un 90,7% está de acuerdo en que hoy el aporte social de la empresa chilena no es suficiente.*

*El 95,6% está de acuerdo en que la realización de programas comunitarios mejora la imagen corporativa de la empresa.*

*El 80,4% está de acuerdo en que el involucramiento de la gerencia en los programas comunitarios favorece el clima laboral de la empresa.*

# 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 A Santiago Chile • Teléfonos: 7300000 • 7378850 A Directo Ventas: 7777058 A Fax Ventas: 7371732

Esta revista está impresa en Creator.

# ¡Cuidado!

**¿Existen personas endeudadas en su empresa?**

# El endeudamiento a nivel personal trae ciertos problemas que muy pronto se trasladan al trabajo y en definitiva a la empresa... ¿Es ésta una realidad que preocupa a las empresas chilenas? ¿Es el rol de las organizaciones intervenir en esta materia? ¿Cómo, cuándo y por qué deberían hacerlo?...

Mucho se habla sobre endeudamiento. Algunos lo indican como causa de problemas de la más diversa índole: estrés, angustia, agotamiento, dificultades personales, de relaciones y de pareja. Quienes están endeudados padecen mayor cantidad de accidentes laborales, tienen mayores índices de ausentismo y son los principales trabajadores de horas extras en las empresas. Pueden llegar con mayor facilidad a la tentación de robar, de tomar lo ajeno, de faltar a la ética, incluso de caer en la droga y en el alcoholismo.

Mirando la otra cara, tener deudas y usar todas las posibilidades de crédito que el sistema otorga, puede ser una llave para mejorar la calidad de vida de las personas y permitirles el acceso a bienes que habitualmente no podrían adquirir. Puede convertirse también en una oportunidad para lograr ciertos objetivos materiales y aprender a priorizar sus necesidades.

Sin embargo, el peligro está en el mal uso o el uso desequilibrado de todas las posibilidades de consumo rápido que nos otorga el mercado ya que genera múltiples problemas que se han podido comprobar, a través de la investigación -muchas veces empírica- que empresa-

rios, sociólogos y consultores han realizado al respecto.

El Programa de Asistencia al Empleado (PAE) del Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción -a través de los Estudios de Salud Integral de los trabajadores, realizados en diversas empresas- determinó que era fundamental incluir en ellos el tema del endeudamiento. Jorge Pavez, director

***“La experiencia nos ha demostrado que muchos problemas de estrés, de ausentismo y de accidentes laborales se dan como producto de la inestabilidad que genera el endeudamiento”***

del programa, explica: “Esta inquietud salió en forma espontánea en muchas encuestas, por lo tanto, tuvimos que incorporarla como variable. En la última investigación realizada a una conocida empresa productiva, los resultados que obtuvimos -muy similares a los recogidos en otras organizaciones- señalan que más del 60% de las personas está en-

deudado y destinan cerca del 40% del sueldo a cancelar sus deudas”.

“Esta situación obviamente afecta el desempeño laboral, y la experiencia nos ha demostrado que muchos problemas de estrés, de ausentismo y de accidentes laborales se dan como producto de la inestabilidad que genera el endeudamiento”, explica Cristián Vuskovic, del PAE.

Algunos altos ejecutivos, como Rafael Lazcano, gerente del Club de la Unión, están también convencidos de que el problema del endeudamiento genera más complicaciones de las sospechadas: “Hemos comprobado que las personas endeudadas pasan la mayor cantidad de tiempo pensando en cómo resolver sus problemas, por lo tanto andan muchas veces distraídas y muy angustiadas. Por otra parte, están agotadas, y si uno va al fondo, se

da cuenta de que tienen que trabajar horas extra o que hacen cualquier “pololito” en la noche o durante el fin de semana para aumentar sus ingresos”.

#### **LA REALIDAD**

Pero, ¿son en definitiva estos problemas parte de la realidad chilena y de la empresa?

Las cifras muchas veces hablan por sí solas. aunque la interpretación de las mismas pueda ser muy diferente. Existe un estudio no muy reciente, pero el único en su género, que señala que aproximadamente un 61% de los hogares mantiene algún tipo de deuda, pero que aun así la capacidad de endeudamiento (la máxima deuda financiable de acuerdo a su capacidad de pago mensual) ha sido utilizada sólo en un promedio de un 43%. A esto debe sumarse que la morosidad de pago del sistema comercial es bajísima, ya que solamente alcanza a un 2%. A la luz de estas cifras George Lever, gerente de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, cree que el problema del endeudamiento no es como lo han querido pintar algunos medios de comunicación. "Cuando se trata este tema a nivel periodístico, se hace de manera casuística, y aparecen en televisión muchas vivencias personales. Hay casos dramáticos, no lo niego, pero a nivel macroeconómico la deuda total es financiable con ingresos corrientes, el promedio total no arroja cifras preocupantes".

Sin embargo, al detenernos a hacer un análisis más detallado, se descubre que los mayores índices de endeudamiento los sostienen los sectores medios de la población, específicamente el C2 y C3, es decir los empleados y trabajadores. Para Andrés Undurruga, miembro del directorio del Instituto Pastoral de la Familia, la realidad es un tanto atemorizante: "Las personas de estos estratos sociales están sobreendeadadas con stock de deuda equivalente a 3,6 (C2) y 3,2 (C3) veces sus ingresos mensuales. Se estima que destinan entre un 39 y un 34% de sus ingresos al pago de la deuda, suponiendo un plazo de un año. Si este estudio que se aplicó en 1995 lo extrapolamos a 1997, arroja resultados más sorprendentes y nos lleva a concluir que los stock de deuda son equivalentes a 5,8 y 5,1 veces los ingresos mensuales, y que se destina incluso el 62% de sus ingresos al pago de deudas" (ver gráfico).

Más allá de las interpretaciones nos parece muy simple, incluso para los ojos del más lego en economía, que las ofertas de consumo han subido aceleradamente, que las tarjetas de crédito o dinero plástico ya no son de uso exclusivo de unos pocos y que la cantidad de créditos otorgados por las financieras, las cajas de compensación e incluso los bancos, es cada vez mayor, y generalmente con menores respaldos de pago.

Profundizando en el tema, debemos preguntarnos cómo es posible que personas que están sobreendeadadas puedan seguir pagando sus compromisos, lo que se intuye al ver la baja tasa de morosidad en el mercado. La respuesta que muchos sostienen es que el chileno es muy responsable y cumplidor, sin embargo este cumplimiento oportuno va generando en las personas

una pesada carga en la cual se empiezan a manifestar los problemas descritos al iniciar el artículo.

#### ACTUAR O MANTENERSE AL MARGEN: ¿CUÁL ES EL CAMINO?...

La realidad es que las empresas entrevistadas por *Desafío* mostraron una real preocupación por el tema. Todas reconocieron tener problemas de endeudamiento entre sus empleados. La mayoría concluyó que de una u otra forma esto afectaba a la empresa en su totalidad. Algunas mostraron su voluntad de trabajar en el tema y casi en la totalidad dijeron ignorar cuál era la mejor forma de abordarlo.

Aquí surgen algunas preguntas sobre cómo y cuánto debe intervenir la empresa en un tema tan personal de sus empleados como es el endeudamiento y en definitiva, la administración del presupuesto. Algunos se cuestionan por qué la organización debe asumir un rol en este sentido, que muchas veces molesta y va contra lo que esperan los empleados. Otros defienden la postura de que es imposible no intervenir por cuanto esto tiene repercusiones directas en la gestión empresarial.

Para el dirigente de una AFP que prefirió no salir del anonimato, el tema es claro: "Tenemos que entender cuál es el rol de cada uno y nuestro rol como empresa no es cuidar a la gente de la mano en todos sus asuntos personales, sino la gestión, para lo cual hemos sido creados como empresa. A mí se me obliga a remunerar a mis empleados por el trabajo que ellos realizan, y eso es lo legal, pero yo no tengo por qué administrarles lo que ya es de ellos".

La inquietud de no intervención es una alternativa que también comparte Pablo Barriga, de la AFP Cuprum: "Creo que en nuestra empresa hay un alto porcentaje de gente endeudada y hemos tocado el problema en múltiples ocasiones, pero muchas veces las perso-



nas hacen presente que ése es problema de ellos y que nadie tiene que meterse en su vida personal y en su familia. Cuesta mucho romper esa barrera y entrar en ese dominio tan privado que los trabajadores defienden muchas veces con justa razón”.

Otros, como el gerente de una empresa de servicio industrial, piensan que la organización no puede desentenderse de un problema que le afecta tan directamente, al mismo tiempo que confiesa que en su empresa el 44% de las personas está endeudada. “A mí, por ejemplo, un cliente me pidió que sacara a un trabajador de aseo de su fábrica porque tenía informes de endeudamiento y al él le parecía altamente riesgoso para la seguridad de sus bienes”.

Para Jaime Gutiérrez, de Constructora Aconcagua, como para la mayoría de los entrevistados, la acción contra el endeudamiento debe ser decidida, pero debe provenir de varios frentes, porque la empresa sola puede hacer muy poco. “Las casas comerciales no han querido alinearse porque no les interesa saber cuántos otros créditos tiene el sujeto, sino sacarle la tarjeta y tentarlo a ocuparla. El sistema actual pide sólo la liquidación de sueldo y muchas veces ni aval para que la financiera conceda un crédito, y no existe información centralizada donde saber cuántas deudas con casas comerciales o financieras tiene cada individuo. Mientras uno pague y no aparezca en los boletines comerciales, puede sobrepasar millones de veces su capacidad de pago, sin que los involucrados ni siquiera lo perciban”.

Esto no es ficción y para graficar la muy poca rigurosidad con que muchas casas comerciales operan, Benito Baranda, Director del Área Social del Hogar de Cristo, cuenta el caso de Patricio, un joven obrero que sacó dos tarjetas de crédito comerciales y dio como dirección un sitio de vivienda transitorio, que lógicamente desapareció al cabo de poco tiem-

po, y obviamente contrajo deudas que no pagó porque nunca lo pudieron ubicar.

A esta falta de rigurosidad, se suma la visión casi patética de muchos vendedores de diversas financieras que esperan a la salida de las fábricas a los trabajadores para ofrecerles las mágicas ofertas de dinero fácil, que muchas veces sólo les sir-



Eliana Cáceres, Instituto Carlos Casanueva

***“En una economía de mercado, donde el poseer bienes es cada vez una oferta más seductora, parece iluso tomar acciones paternalistas que sólo apelan a la incapacidad del ser humano”***

ven para desvestir un santo y vestir otro. Y esto que sucede afuera de la empresa, en un lugar que parece tierra de nadie, no sólo preocupa a las organizaciones, sino que varias han tomado medidas para prohibir estas prácticas.

Es cierto que estas acciones no solu-

cionan a cabalidad el problema, porque no es posible estar cuidando a cada instante la tentación del consumo que muchas veces puede ser muy lícita. Lo cierto es que en una economía de mercado, donde el poseer bienes es cada vez una oferta más seductora, parece iluso tomar acciones paternalistas que sólo apelan a la incapacidad del ser humano. Rafael Aldunate, Administrador de Empresas y creador de la Guía del Ahorrante, está convencido de que las personas no son tontas y que saben perfectamente administrarse y cada vez lo van a ir aprendiendo mejor. Prueba de ello es la baja tasa de morosidad del mercado. “El chileno si bien es muy malo para ahorrar es muy medido para gastar”, señala convencido.

#### CLARIFICAR LAS REGLAS DEL JUEGO

Frente a esta realidad de múltiples facetas, algunas empresas creen necesario dar ciertas señales que muestren una preocupación por el tema a nivel de los dirigentes y tomar medidas, que aunque puedan parecer restrictivas, a la larga ayudan a los empleados a no meterse en problemas que terminan a veces peor de lo que nadie podría pensar.

Rafael Lazcano comenta que su empresa se viene preocupando por los casos de endeudamiento hace bastante tiempo, sin embargo esto hizo crisis con un hecho muy doloroso: “Teníamos un joven trabajador de muy buen desempeño que estaba sumido en muchas presiones, agravadas por una crisis de endeudamiento. El no pudo salir de esto y terminó suicidándose, lo que fue terrible y causó un impacto tremendo entre sus compañeros”.

De ahí en adelante decidieron trabajar aun con más fuerza en este tema. “Pensamos en hacer algo a nuestro alcance y lo más claro fue frenar los créditos que los empleados descuentan por planilla. Además, me encontré con que el sistema de administración se veía sobrepasado cuando tenía que aplicar los



En una reunión organizada por Desafío, ejecutivos comparten experiencias sobre el endeudamiento.

miles de descuentos que los trabajadores mantenían. Entonces me fui a la ley que dice que se puede descontar a los empleados hasta el 15% de sus remuneraciones, más lo que destinan a deudas hipotecarias y así comenzamos a hacerlo”.

“Luego tuvimos que trabajar con la Caja de Compensación, que no está incluida en estos porcentajes y que otorgaba créditos a cualquiera, sin tener la información de su estado de endeudamiento. Llegamos al acuerdo de que sólo prestarían dinero a aquellos trabajadores autorizados previamente por la empresa y suprimimos el sistema de avales entre compañeros de trabajo ya que si un empleado era despedido o se retiraba, dejaba muchas veces a otros pagando deudas por años de años. La caja aceptó las reglas y aunque los trabajadores reaccionaron mal en un principio, luego entendieron que era sólo en su beneficio personal. Lo concreto es que las deudas de los empleados, desde 1996 a la fecha, se han reducido en un 26%”.

Pese a estos logros, Lazcano reconoce que el endeudamiento fuera de la empresa, con casas comerciales, financieras, bancos, etcétera, es un territorio para él desconocido, donde hay mucho que hacer y la responsabilidad es de todos: “Aquí se implementó un sistema de libre

mercado y nadie le enseñó a las personas a enfrentarse a múltiples ofertas que no conocían. Es por eso que yo trato de transmitirles a mis empleados la importancia de entender que el adquirir bienes les ayuda en ciertas cosas concretas pero no los convierte en personas mejores”.

Gustavo Page, por su parte, ha aplicado también un sistema que restringe el endeudamiento dentro de

la empresa.

“Es necesario tener ciertas políticas claras al respecto. Por ejemplo nosotros nunca damos más del 25% de adelanto. Además hemos implementado el FAS, Fondo de Ayuda Solidario, construido por el aporte de la empresa y el de los empleados, el cual da préstamos mucho más convenientes a quienes los necesitan, pero sin embargo no otorgamos esta ayuda si consideramos que la persona ya se encuentra sobrecargada en su capacidad de pago”.

#### HACIA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL

Para Guillermo Arriagada, dirigente sindical, la empresa aún no ha sido capaz de dimensionar realmente este asunto: “Creo que esto debería preocuparnos tanto o más que el problema del alcohol o la droga y la empresa debería tomar en serio la responsabilidad de intervenir en él. Yo conozco trabajadores de mi sindicato que a final de mes reciben una liquidación de \$1 y estoy seguro de que esas personas deben vivir en un estrés permanente, donde su única preocupación es ver la forma de generar más ingresos para sostenerse. A nivel sindical es importante hacer una labor educativa pero el problema debe atacarse desde distintos frentes, tanto político como empresarial, académico, etcétera”.

Con todo, la conciencia que la empresa tenga al distinguir al endeudamiento

como un problema que va más allá de sus empleados, parece ser el primer paso. Luego las reglas claras y las medidas restrictivas al interior de la organización pueden paliar aparentemente el dilema, sin embargo la situación es mucho más compleja y para encontrar una solución más integral tal vez es positivo ahondar en las causas más profundas que la generan.

Para Mario Irrázabal, Director del Instituto Pastoral de la Familia, el endeudamiento se produce por algunos factores como: el anhelo de una mejor calidad de vida; el marketing y la publicidad que hacen que el comprar sea algo atractivo, y la inserción social, es decir, el deseo profundo de pertenecer y de ser parte de un grupo social.

**“Conozco trabajadores de mi sindicato que a final de mes reciben una liquidación de \$1 y estoy seguro que esas personas deben vivir en un estrés permanente”**

Al hacer un simple análisis, notamos que las causas se refieren al comportamiento del ser humano, a los mecanismos internos que operan en él y que tienen que ver con su personalidad, con su relación con el dinero y fundamentalmente con su educación y la formación. Entonces cabe preguntarse: ¿cómo se podrán cambiar las prácticas de endeudamiento y de sobreconsumo si no se enseña a las personas a mirar desde otra perspectiva su valor y realización? ¿Cuál es el rol de la empresa en esta labor educativa?

Así lo ha entendido el Instituto Carlos Casanueva que, respondiendo a la necesidad de algunas empresas, ha creado un seminario dirigido a abordar el problema del endeudamiento. Eliana Cáceres, directora del área empresas, comenta: "Nosotros estructuramos un curso para enfrentar el tema del endeudamiento porque hace un par de años una empresa que quería educar a sus empleados para evitar que cayeran en el tema del sobreconsumo, lo solicitó. Pero nosotros creemos que éste es un problema que involucra a todo el ser humano y por eso trabajamos tratando de educar, formar y una vez logrado esto, el tema del endeudamiento se comienza a solucionar por sí solo".

"Pensamos que hay que partir por fortalecer los valores, por enseñarle a las personas que el consumo es bueno cuando ayuda a un proyecto de vida, pero que no tiene que ser mirado como una forma de satisfacer una necesidad no resuelta de afecto, de aprobación social, de pertenencia, etcétera. Hay que mostrar que existen cosas que te compensan más y te hacen sentir más importante y que no tienen que ver con el tener, sino que con el ser. En el fondo es un cambio actitudinal que hay que trabajar cuidadosamente, incorporando por cierto al grupo familiar y fundamentalmente al cónyuge", expresa la consultora.

"Una vez logrado el reconocimiento del problema -que no siempre se obtiene- entramos por completo al tema de la administración del presupuesto, enseñándoles a las personas cómo sacarle el jugo a lo que tienen, a calcular sus deudas, a saber si es más rentable comprar a crédito o al contado, a construir un presupuesto familiar y respetarlo".

Esto es un trabajo largo, que hay que ir reforzando continuamente porque el medio no ayuda a mantenerse al margen del sobreconsumo. Sin embargo, Eliana Cáceres sostiene que a la gente

no le sirve el discurso paternalista del empresario, que lo único que la puede ayudar y educar de verdad es descubrir que la empresa le entrega espacios gratificantes donde pueda cuestionarse y hasta redescubrir valores que tenía olvidados. Por otra parte, señala que es importante la motivación que se le hace a los empleados para participar en este tipo de capacitación: "No se puede decir que éste es un curso para todos los endeudados de esta empresa, porque de inmediato se estigmatiza a las personas, hay que plantearlo como un curso de desarrollo y de apoyo que hace organizar mejor el presupuesto familiar y que entrega algo mucho más esencial, como son los principios y valores que están detrás del consumo".

Para algunas organizaciones como Krownkork que han trabajado en este tema, la experiencia ha sido muy positiva. Nora Villar, Asistente Social de esta empresa, explica: "Para las personas que asistieron al seminario del Instituto Carlos Casanueva, fue una oportunidad fantástica y lo percibieron como un gran beneficio, no sólo aprendieron conceptos claves para la administración del presupuesto, si no que lo más importante es que les sirvió para crear conciencia y entender la importancia que tiene el priorizar en cualquier orden de cosas".

Esta formación más integral del ser humano, que no sólo apunta a maximizar las utilidades de la empresa, sino también a maximizar la calidad de vida de sus integrantes, tiene para Nora Villar varios orígenes: "Es importante realizar ciertas acciones que permitan mejorar la clase de vida de cada trabajador. Por otro lado, es fundamental disminuir los costos directos que para la empresa significa tener a una masa crítica de trabajadores endeudados y, finalmente, es necesario un desarrollo integral de las personas, para que la gente viva mejor y esto potencie también las relaciones".

## Para Educar

**Si su empresa está preocupada por el endeudamiento de sus empleados y está dispuesta a trabajar en este tema, le sugerimos algunas alternativas, para implementar un programa de educación al respecto:**

### INSTITUTO CARLOS CASANUEVA

*Estrategias frente al consumo y sus efectos laborales y familiares.*

Este es un seminario cerrado para empresas y dura 12 horas. Su principal objetivo es conocer y analizar el consumismo y sus repercusiones para desarrollar estrategias y técnicas que permitan contrarrestar sus efectos sobre la vida familiar y laboral.

**INFORMACIONES A LOS TELÉFONOS: 2228173-6341150.**

### INSTITUTO PASTORAL DE LA FAMILIA

*Taller de Presupuesto Familiar*

Este taller se puede desarrollar al interior de la empresa y consta de 6 sesiones de 2 horas cada una. Su objetivo es reflexionar si como familia se están usando libremente los recursos en función de un proyecto de vida familiar y aprender a cuantificar y reestructurar la planificación financiera.

**INFORMACIONES AL TELÉFONO: 3351494.**

### PAE PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

Este es un programa más amplio, implementado por el Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción, cuyo objetivo es asistir a la empresa en la prevención, identificación y solución de los problemas de productividad relacionados u originados en situaciones personales como el estrés, el alcoholismo, el endeudamiento, la drogadicción etc. que afectan el correcto desempeño laboral de los empleados.

**INFORMACIONES AL TELÉFONO: 3391601.**

Pensando básicamente en los trabajadores y demostrando una gran inquietud por el tema, el Instituto Pastoral de la Familia, además de haber dictado hace poco un seminario al respecto, ha preparado un taller de presupuesto familiar que ha sido utilizado en forma piloto con mucho éxito y que se está ofreciendo a las empresas. "Sobre endeudamiento y sobreconsumo hay muchas soluciones abstractas y lugares comunes, pero el problema es muy concreto y está afectando la vida laboral y familiar de muchas personas. Creo que en general las personas no están preparadas para enfrentar las ofertas del mercado y toman opciones equivocadas, por eso nuestro taller tiene por objetivo reflexionar en familia sobre el uso de los recursos para un proyecto de vida común", señala Andrés Undurraga.

Este taller primero analiza cuáles son los factores que gatillan los mecanismos de consumo y luego se refiere en lo concreto a la técnica del presupuesto, ampliamente usada en las empresas y tan en desuso en la vida familiar. Analizan cuál es la capacidad de endeudamiento, la planificación de las compras, las prio-

Marcela Schalscha de Manpower, Jaime Gutiérrez de Constructura Aconcagua y Guillermo Arriagada, dirigente sindical.



## ***“Los grupos de referencia han cambiado su estilo de vida y seducen a otros a pensar que por tener más van a ser mejores”***

riedades y en definitiva les dan una pauta absolutamente concreta de cómo elaborar -ítem por ítem- un presupuesto familiar y la asesoría para hacerlo.

Es así como el mercado empieza a reaccionar ofreciendo alternativas que permiten educar a las personas dentro de la empresa y que fundamentalmente apuntan a una formación más integral que pueda profundizar en las motivaciones y en los antivalores que están bajo el prisma del sobreconsumo y endeudamiento.

### **SE NECESITA DE LA ACCIÓN DE TODOS**

Con certeza, quien quiera quedarse al margen de esta discusión parece que no podrá hacerlo, porque el endeudamiento y el sobreconsumo no sólo hacen cuestionarse al que los sufre en carne propia, sino que también a la empresa, a la familia y a la sociedad. Cada uno parece tener su cuota de responsabilidad y aparentemente echarle la culpa al modelo económico no soluciona

las cosas, si no al contrario, libera de responsabilidad a quien piense que nada está en sus manos.

Y justamente es el mercado quien nos presenta una gran paradoja. La oportunidad de tener los bienes más al alcance de todos, las posibilidades de mayor acceso a una mejor calidad de vida, son hechos absolutamente positivos, pero -como lo confirma el estudio del PNUD sobre desarrollo- mejorar la cantidad de bienes y el nivel de desarrollo no hace que las personas estén más felices, ni que tengan una vida más integral.

Entonces, así como al hombre le fue dada la naturaleza para disfrutarla y muchas veces la destruye atacándose a sí mismo, también se le dan posibilidades de vivir mejor, más digna e igualitariamente y muchas veces esas posibilidades las ocupa sin medida, atentando contra su persona. Por esto, el gran tema que surge es la educación para mostrar que el camino del excesivo consumismo puede ser tentador y apasionante, pero suele conducir al abismo del endeudamiento que genera problemas graves. La empresa no puede eludir su aporte.

Tal vez es necesario partir por una transformación de lo más íntimo de la persona. Fernando Dashe, sociólogo de la facultad de Economía de la Universidad Católica, explica claramente este punto: “El hecho de poseer bienes da ciertos privilegios que tienen más que ver con el mostrarlos que con el disfrutarlos”. Y es justamente ahí donde el dirigente de empresa y el ejecutivo, más allá de comprometerse con una labor grupal al

respecto, deben comprometerse con una acción personal.

El sociólogo comenta que en las décadas de los 60 y 70 los dirigentes eran muy distintos y la austeridad era una de sus principales características. “Antes el status se obtenía a través de prestigio, logros y méritos personales o profesionales. Hoy el auto, el viaje, la casa en la playa son como una radiografía de lo que la persona es”.

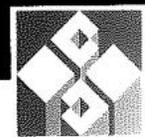
Esto, a su juicio, es muy peligroso y otorga una gran responsabilidad a las personas que están en los puestos directivos de las empresas. “Hoy los grupos de referencia han cambiado su estilo de vida y ellos -como modelos a imitar- seducen a otros a pensar que por tener más van a ser mejores. Creo que hay que producir un cambio para que sean imitados por sus virtudes, y no por sus bienes, ya que esto a la larga va generando aspiraciones de sobreconsumo desmedidas que llevan a la delincuencia, a la droga, etcétera”.

Dar el ejemplo quizás es el primer paso, pero no basta ser consecuentes, es necesario asumir una posición mucho más activa que permita entregar ciertas señales que el mercado no muestra, es necesario orientar, formar, educar. Pero no hay que esperar que otros lo hagan, la empresa está actualmente preparada para asumir parte de ese rol. Muchas declaraciones de principios penden detrás de los escritorios de los ejecutivos donde se proclama al ser humano como el factor más importante dentro de la organización. Para hacer eso realidad no son necesarias sólo intenciones, sino que acciones concretas donde la empresa se ponga de verdad -y no con un fin utilitario- al servicio de mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Lo que de esto resulte será en definitiva un regalo para la organización, para los empleados, para los ejecutivos, es decir, para todos.



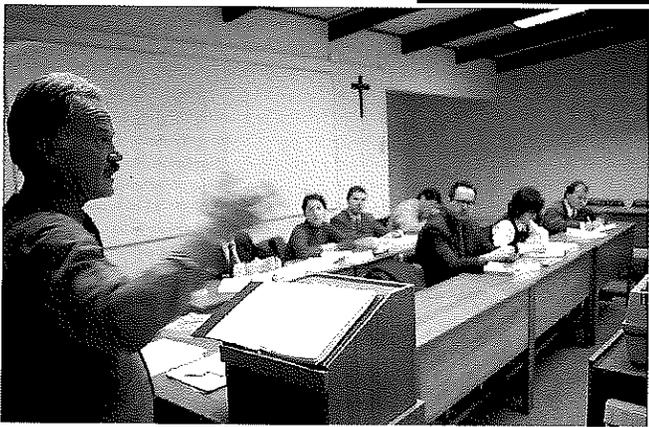
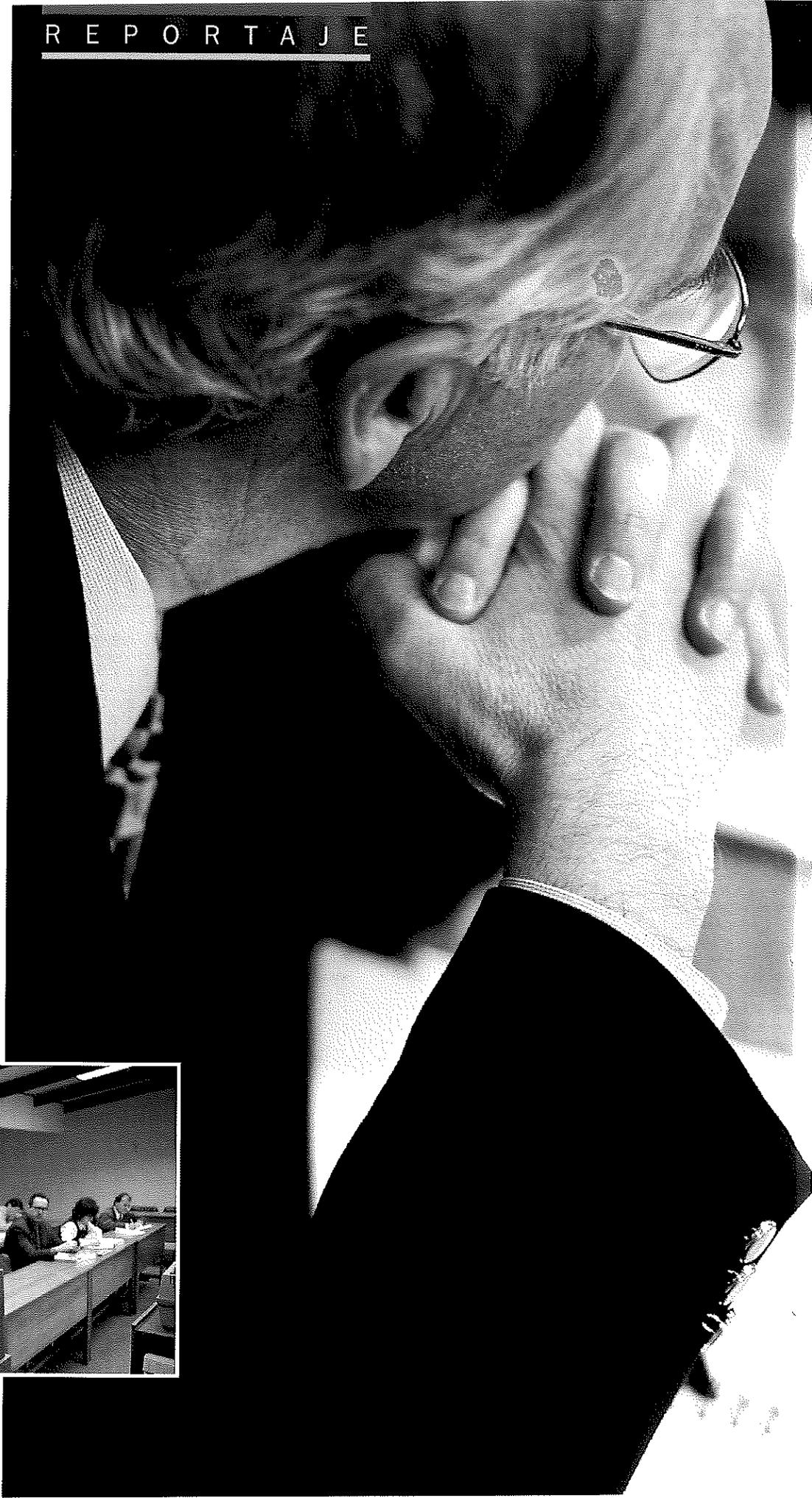
**Espero que estén  
asegurados**

**Porque los imprevistos siempre ocurren, asegure todos sus  
bienes en Cruz del Sur, la compañía líder que responde a tiempo.**



**Seguros Cruz del Sur**  
Dan Confianza

Aun cuando muchos creen que este tipo de perfeccionamiento constituye la llave para abrir prácticamente todas las gerencias de las empresas, lo cierto es que se trata de elementos útiles y necesarios para actualizar conocimientos y enfrentar la experiencia con la teoría. Pero de allí a actuar como varita mágica, hay un abismo de diferencia.



# MBA y estudios de postítulos: ¿Herramienta o clave del éxito?

Hoy, surgen con una rapidez que impresiona. Universidades grandes y pequeñas, tradicionales y otras más desconocidas, se disputan candidatos a estudios de posgrados en el área de administración. Así, los MBA -Master of Business Administration- se están constituyendo en elementos indispensables para quienes se desenvuelven dentro de esos ámbitos. Pero de allí a creer que son la vía rápida para ocupar un cargo gerencial hay un largo trecho y muchas ilusiones se quedarán en el camino, al menos en el corto plazo.

Es que como recordó el ingeniero civil titulado en Alemania Jean Krebs (casado, cuatro hijas), quien hizo su MBA en la Universidad Adolfo Ibáñez, "en mi promoción hubo muchos compañeros que decían: después de esto, tal puesto será mío y si no me lo da la empresa, me cambio". Pero, en la práctica, "hay casos bien claros de personas que sí se pegaron un brinco, a costa de cambiar de empleo". Sin embargo -a su juicio- esa situación no se dio en forma mayoritaria.

Lo que sucede es que muchas veces las expectativas superan con creces los verdaderos alcances de volver a la universidad con un título en la mano. Y esto lo comprobó la ingeniera en marketing Teresa Vergara, quien está analizando la posibilidad de optar a un MBA para tener un mayor desarrollo profesional y poder relacionar la experiencia adquirida en el campo laboral con la teoría. Por esta razón y antes de tomar la decisión, conversó con varios alumnos de postítulos y se encontró con la sorpresa

que muchos de ellos pensaban que ¡hasta triplicarían su actual sueldo, apenas egresaran! Y no porque ya hubiesen recibido ofertas, sino porque creen que el mercado estará dispuesto a pagar lo que ellos exijan, en forma inmediata.

Para no caer en esta situación, Juan Izquierdo, el gerente de la empresa Hemisferio Izquierdo, que actúa como head hunter, llamó a la cautela: "El secreto de los MBA no está sólo en lo que ellos son en sí, sino también en cómo los toma la gente, pues es muy diferente si se consideran como un aporte al desempeño profesional o simplemente se cree que ellos serán una panacea".

Si se está en este último caso, se corre el riesgo de ver frustrados los sueños inmediatos y también existe el peligro de quedar pagando cuotas bastante abultadas para el presupuesto, debido a los créditos que muchos solicitan para pagar los estudios. Es que quienes los ven como la "M mágica" o los "M de oro" como los llamaron algunos entrevistados, analizan sus beneficios tanto en términos de cargo como de sueldo, sin considerar que la proyección -en general- es más de largo alcance.

Enrique Larrondo, gerente general de Master Salud, quien realizó un MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez, señala al respecto: "La gente cuando hace un MBA cree que tiene asegurado su futuro laboral y aunque ayuda, no lo es todo. Por eso yo creo que aquí lo importante es la selección de los alumnos". En este sentido es partidario de que quien in-

grese a un perfeccionamiento de esta naturaleza acredite efectivamente una gran experiencia laboral, la cual no necesariamente está en directa relación con los años trabajados, sino con haber ocupado algún cargo que aporte el conocimiento del negocio y la visión estratégica que se tiene de él.

#### Y... ¿QUÉ PIENSAN LAS UNIVERSIDADES?

Existe un aspecto en el que todos coinciden: Los MBA son elementos que sirven para distinguir. Es que -como dijo Andrés Ibáñez, director del MBA de la Universidad Católica- el tener un postgrado lleva a hacer diferencias útiles, considerando que en el país hay 63 universidades que ofrecen la carrera de ingeniería comercial. Además, precisó, el interés que despierta este tipo de programas de perfeccionamiento refleja la madurez de la nación en términos profesionales, ya que antes quienes dirigían las empresas eran personas poseedoras de títulos de pregrado. Sin embargo hoy lo que se busca es "la educación continuada", porque así como los seres humanos vamos cambiando, también lo hacen las teorías y los instrumentos y ya no es posible quedarse con los conocimientos adquiridos hace dos décadas atrás, por ejemplo, cuando

-incluso- se contaba con sólo 19 años y se desconocía lo que era el mundo del trabajo.

En nuestro país ya se está valorando más lo aportado por estos perfeccionamientos, destacó Andrés Ibáñez, quien comentó que -de hecho- alrededor del 90% de los asistentes a los programas ejecutivos impartidos por esa casa de estudios superiores corresponde a personas enviadas por sus propias empresas, "y en otros países como Estados Unidos, la carrera ejecutiva de alguien sin un MBA es casi impensable". Y si bien reconoce que en Chile eso todavía no ocurre, "el MBA habla de alguien que además de tener una sólida preparación de pregrado, le ha adicionado el hecho de detenerse, en una etapa intermedia, a confrontar eso con la realidad de otras personas y que ha recibido, además, elementos nuevos".

Por su parte Carmen Gloria Bravo, coordinadora del programa MBA de la Universidad de Chile, también coincidió en el hecho de que participar en este tipo de cursos contribuye al "reciclaje" del profesional, al actualizar sus conocimientos y poder confrontar la realidad dada por la

práctica con los aspectos más teóricos. Explicó: "Para nosotros es muy importante que nuestros profesionales tengan carreras sólidamente ascendentes" y por eso se actúa con rigurosidad al momento de hacer la selección de los candidatos. Y, una vez en los MBA, la casa de estudios superiores hace su aporte a la formación de esas personas, para que puedan asumir esa realidad de mejor manera.

Sin embargo, fue enfática en afirmar que suponer que un egresado de un MBA conquiste inmediatamente un cargo gerencial "crea incentivos bastante erráticos". No obstante, en nuestro país -agregó- un perfeccionamiento de esta naturaleza es un factor diferenciador, especialmente en la parte ejecutiva.

Refiriéndose a los demás beneficios que otorgan los MBA, la académica sostuvo que contribuyen al crecimiento no sólo profesional, sino también personal, ya que las personas aprenden a ser más eficientes, al manejar y administrar mejor el tiempo. Resaltó que, en este aspecto, ella siempre les recuerda a los alumnos que deben compatibilizar el trabajo con la universidad y la vida familiar, sin descuidar a ninguno de ellos, pues y aunque cueste, este equilibrio es imprescindible para la vida.

Para Raúl Troncoso, Director del MBA impartido por la Universidad Padre Hurtado, la formación integral del individuo es fundamental, por eso esa casa de estudios superiores pone mucho énfasis en los valores: "Entregamos todas las herramientas profesionales de un ejecutivo, pero desde una perspectiva conductual fuertemente valórica y ética. El enfoque, el modo de enseñanza y el tipo de perfil que aspiramos formar, busca que esos conocimientos e instrumentos sean aplicados al mundo de la empresa, incorporando el factor res-

## Antes de hacer un MBA

*Tal vez sea positivo que si usted está pensando hacer un estudio de post título haga una pequeña reflexión antes, y considere algunos factores que pueden ayudarle a decir qué es lo que necesita*

*Pregúntese seriamente cuál es el objetivo que persigue: actualizar conocimientos, adquirir técnicas, aprender nuevos conceptos, optar a un puesto gerencial, ganar más dinero, diferenciarse del resto, etc.*

*Busque en el mercado cuál de las ofertas privilegia sus objetivos. Hay estudios dirigidos más a la tarea, otros hacia la técnica, otros hacia los valores, etc.*

*Averigüe cuánto de estudio, de trabajo en grupo, de tareas de fines de semana, se requiere en cada una de las alternativas y evalúe esta variable junto a su familia, a su señora y también junto a sus hijos, a la larga todos están involucrados.*

*Busque también otras alternativas de formación complementarias que no sólo le ayuden a ser un mejor profesional, sino que lo lleven a ser una persona más íntegra, porque ese rasgo en definitiva marcará la diferencia.*



Enrique Larrondo, Gerente Master Salud

*“Es de vital importancia que el egresado de un MBA no sea sólo una persona que domina técnicas, sino que sea alguien que está imbuido en la historia de la cultura occidental, para que conozca y entienda el carácter y la herencia recibidos”*

ponsabilidad”. A través de un curso de ética, que es el que tiene más créditos y que cruza toda la carrera, se otorga un marcado énfasis en lo que es la labor en equipo, así como también se fomenta la formación de un liderazgo participativo basado en la autoridad que la persona va adquiriendo, producto de su saber hacer, de su talento y del modo de trabajar con los demás. “Además -añadió- se busca que sean flexibles y puedan adecuarse a una perspectiva internacional de los negocios, así como también que tengan un fuerte carácter humanista y cristiano, sin perjuicio de que algunos no lo sean. Otro objetivo es que dominen las herramientas profesionales y que aborden los problemas del mundo moderno con gran meticulosidad. Es decir, tiene que haber una coherencia entre las decisiones que se toman al interior de la empresa y sus consecuencias hacia el exterior de ellas, considerando la responsabilidad social que les compete”.

Al respecto, Enrique Larrondo destacó que es de vital importancia que el egresado de un MBA no sea sólo una persona que domina técnicas, sino que sea alguien que está imbuido en la historia de la cultura occidental, para que conozca y entienda el carácter y la herencia recibida. Además también subrayó la necesidad de una

sólida formación valórica: “Se supone que se está formando líderes los cuales deben dar el ejemplo de ética”.

#### ¿QUÉ PASA CON LA FAMILIA?

Pero a la hora de las prioridades la balanza muchas veces se inclina -de manera peligrosa- a lo netamente académico, puede ocurrir lo precisado por el consultor independiente Jean Krebs, quien vio de muy cerca cómo algunos compañeros se olvidaban de sus familias y estudiaban de lunes a viernes hasta la madrugada, y los fines de semana los dedicaban a hacer trabajos con otros estudiantes. En esta situación muchos corrieron el riesgo de que sus esposas se acostumbraran a su ausencia. Por este motivo, dijo: “Es necesario tener la madurez para dar prioridad a lo fundamental, porque de lo contrario no sólo menguaba su calidad de vida, sino también la de quienes lo rodean. En este contexto, una vez que la persona egresa y dispone de más tiempo libre lo dedica exclusivamente a trabajar, ya que su escala de vida se distorsionó”.

Lo que sucede es que -como nos confidenció una ejecutiva de cuentas de una institución bancaria, cuyo esposo está siguiendo un curso de este tipo- “uno se siente totalmente postergada y si bien al principio cree que eso no va a ocurrir, ya a los 15 días percibe que ha pasado a un segundo

plano. Además, al ver lo importante que es para el marido el seguir con sus estudios, uno siente que tiene que comprenderlo, si no sería aumentarle las preocupaciones”.

Y, si bien reconoce que su caso no es el más patético, porque aún no tienen hijos, confiesa que es difícil pretender llevar una vida “normal”. “He sabido de esposas que tienen que llegar a sacar a los niños de la casa, para que el papá pueda estudiar tranquilo, lo cual me parece francamente terrible y es como para que uno se pregunte: “Hasta qué punto vale la pena el sacrificio y exponer la vida familiar”. Abriendo aún más su aquejado corazón, señaló: “En verdad, todo esto es una lata. Tú te sientes sola, abandonada y postergada, pero pienso que tengo que apoyarlo y, por eso siempre digo: ojalá sirva de algo este esfuerzo que estamos haciendo los dos”.

#### MBA - MIP - ATP

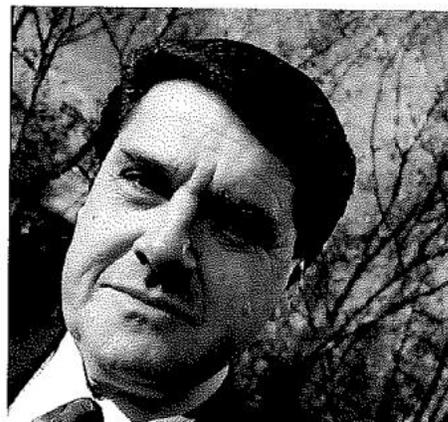
Para el consultor y escritor Walter Maverino, el peligro del MBA es que puede convertirse en el único parámetro para medir a la persona: “Siento un profundísimo respeto por todos quienes, independientemente de su edad, tienen uno o diez MBA, pero no me genera ningún respeto adicional al que me produce un portero o un conductor de autobús.

*“Un MBA puede ser muy importante, pero es sólo una pequeña parte de lo que se necesita para contribuir a la sociedad y también a la empresa”*

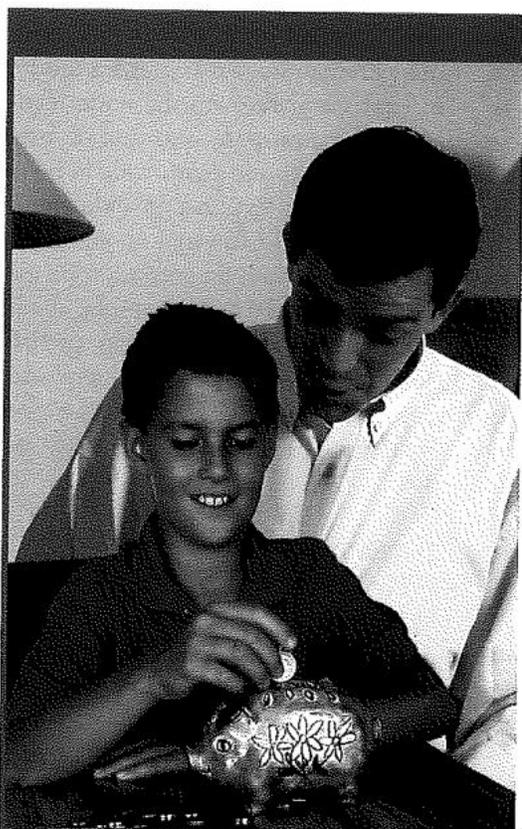
En cambio, sí me provoca admiración quien, teniendo un MBA, es humilde y tiene un MIP, es decir, una Mente con Ideas Propias. Me encanta cuando la gente, aparte de un MBA, tiene un ATP o Amor a Toda Prueba y, en este sentido, es mucho más valioso tener el segundo que el primero”. Por eso, explica: “Un MBA puede ser muy importante, pero es sólo una pequeña parte de lo que se necesita para con-

tribuir a la sociedad y también a la empresa”.

Con énfasis declara: “Yo establezco una gran diferencia entre quien busca el éxito y el que quiere vivir una vida de verdad, por cuanto el éxito a través de los MBA y de carreras cortas y aceleradas no llega, pues sólo lo hace una falsificación de él. Ello se debe a que el éxito real, que significa sentirse



feliz con uno mismo e integrado a una familia y al mundo, no se hace rápido ni corriendo”. Por esta razón, afirma, “lo que es verdaderamente importante y trascendente toma su tiempo y es lo que genera alegría y esa paz interior que no la puede con-mover nada ni nadie. Y, para llegar a eso, se requiere una formación multi-disciplinaria, multifacética y permanente”.



## AHORRAR ES INVERTIR EN UN FUTURO MEJOR

En AFP Habitat orientamos nuestra experiencia y compromiso al servicio de nuestros afiliados y su ahorro previsional.

Ser previsor es pensar en el futuro... hoy.

 **AFP HABITAT**  
*Seguridad y Confianza*

 CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

LOS ACCIONISTAS SOLO RESPONDEN HASTA EL MONTO DE SUS APORTES

**CITICORP** 



Una empresa comprometida  
con su Familia

# SER PADRE: Mucho más que un proveedor

**E**n el pasado, ser padre significaba tener un rol muy restringido. En general sólo se esperaba que él llevara al sustento al hogar e impusiera los castigos a los niños infractores de normas. Nada más. Por eso, la gran mayoría de los que hoy son abuelos se perdieron -por ejemplo- el haber sido partícipes de uno de los momentos más emocionantes para la vida familiar, como es el ver nacer un hijo.

Sin embargo y desgraciadamente, eso no fue lo único de lo que quedaron excluidos: la formación valórica y educativa recayó casi exclusivamente en las madres y no es raro que hoy muchos hombres que han pasado la barrera de los 60 años se lamenten de no haber tenido una presencia más activa en sus casas y de no haber puesto entre sus prioridades, a la hora de distribuir sus tiempos, a sus núcleos familiares, conformándose con un mero papel de espectador y de proveedor de dinero.

Actualmente las cosas han cambiado. Muchos han entendido que es fundamental contar con un padre y una madre activamente comprometidos con su misión. Es que, y tal como ha señalado el informe preparado por la Comisión Nacional de la Familia, "formar a los hijos significa estar disponibles para ellos, en tiempo y en presencia física y la posibilidad de compartir actividades".

Por eso ya no es tan raro que -a diferencia de lo que ocurría antes- a las reuniones de apoderados asistan ambos progenitores y que el preparar biberones, mudar bebés y acompañar niños a los pediatras se hayan convertido en prácticas más frecuentes y en "habilidades" típicas de los papás modernos. Claro que este fenómeno no sólo obedece a un cambio de mentalidad, a una nueva disposición o a una toma de conciencia de lo que significa ser padre, sino que también se debe a que las condiciones actuales de vida han cambiado y el hecho de que la mujer haya ingresado masivamente al mundo laboral ha contribuido a la redistribución de varias tareas que antes eran sólo patrimonio femenino.

Sin embargo, aún no están dadas las condiciones laborales para que los hombres asuman en plenitud los nuevos papeles y, en este contexto, el esgrimir ciertas justificaciones aduciendo "motivos familiares" -como el tener que llevar a un hijo al dentista o que la niña está enferma- no siempre son aceptadas como argumentos válidos. También ocurre -y no con poca frecuencia- que algunos, pudiendo abocarse con mayor responsabilidad y compromiso a la misión de acompañar a sus hijos por el camino de la vida, prefieran marginarse de este privilegio, en aras de un exitismo y de una mal entendida calidad profesional, valorando el poseer y encontrando gratificación sólo en lo que reporta ingresos monetarios y éxitos profesionales. Algunos hombres consideran un símbolo de status el definirse como "trabajólicos" y el perseguir logros individualistas, materialistas y de consumo, distorsionando lo esencial. Estos son los padres que reemplazan el afecto por los regalos, viajes y estrambóticas entretenimientos, y son incapaces de comprender que, quizá en vez de todo eso, los niños sólo esperan un poco de amor y mucha dedicación.



**EKONO**

**Almac**

**LIDER**

Carlos Herrera:

# “La única manera de ser feliz es haciendo felices a los demás”

ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

La felicidad nunca tiene que ver con lo de afuera, sino con lo de adentro, creo que necesito muy pocas cosas materiales para ser feliz

“Dios me lo ha dado todo, mi familia, mi barraca. Sólo me queda ayudar a los demás...” Impactante confesión la de Carlos Herrera Arredondo, si se considera su historia de vida, estrujada por el dolor, la desprotección y la muerte de seres amadísimos...

Unico dueño de una de las barracas de fierro más importantes del país, este próspero empresario proviene de la clase media baja y, quizás debido a ello, conoce como la palma de su mano a quienes hoy son sus empleados.

Bien pudo ocurrirle a él lo que a muchos, que cuando la vida los encarama en las esferas del poder -sea éste político, económico o social- asumen aires de grandeza, haciéndole la desconocida a los que otrora fueron sus iguales... Pero no. A Carlos Herrera le sucedió al revés: cuando llega a convertirse en rico entre los ricos, aprovecha la oportunidad de brindarles a los pobres toda la ayuda económica, afectiva y laboral que sabe que éstos requieren para vivir más dignamente en la pobreza.

Llama la atención (¡sobre todo en los tiempos que corren!) llegar hasta sus oficinas y encontrárselo tras un escritorio metálico, situado junto a la ventana, en un primer piso de la calle Santa Rosa (esquina de Carlos Valdovinos). Muros de vidrio, la puerta abierta y los trabajadores que transitan a su alrededor imprimen una sencillez aplastante al estilo de este jefe que hace todo lo posible

por no marcar diferencias entre su condición de dueño y quienes laboran para él.

Más bien introvertido, de palabra escasa, no resulta fácil adentrarse por los recovecos que nos conducen a esa infancia poblada de desventuras... Siendo el menor de cuatro hermanos, su padre muere cuando él tiene un año de edad. La prole queda entonces a cargo de esa mamá "de una bondad increíble", profesora básica, que ganaba un sueldo misérrimo. Vagando de una pieza en otra, de pensión en pensión, los Herrera Arredondo nunca conocieron techo propio. Durante los veranos, para ahorrarse el arriendo, alojaban en la escuela donde su madre hacía clases y, en el período escolar, se alimentaban con aquella comida que les era proporcionada a los alumnos subvencionados...

¿Cómo no recordar a ese hermano mayor, apuesto y galante, destacado futbolista, a quien él admiraba, que encontrara la muerte entre las garras del alcohol? Muerte que no sólo tocó a su puerta para arrebatarse primero a su padre y luego a este hermano: el mayor de los desgarros lo constituyó, años más tarde, la pérdida del segundo de sus cuatro hijos, quien a los 12 años, se ahoga en una piscina...

"Son remezones que nos manda Dios para acercarnos a Él", afirma, con una fe inquebrantable. Y, como si estuviésemos en un "trabajo de parto", va dando a luz lentamente y con esfuerzo, algunos de los elementos que componen su sólido entramado espiritual: "Yo he ido alimentando, a lo largo de mi vida, mi espiritualidad. Eso lo aprendí de mi madre. Leo la Biblia, libros de crecimiento personal, voy a misa allá a San Agustín, dos o tres veces por semana. Así, ando de la mano de Dios y puedo vivir la solidaridad y el amor al prójimo. Con mis propias fuerzas no podría hacerlo. Soy muy devoto de Santa Rita y con la Ana, mi señora, vamos al santuario de Teresita de Los Andes... La fe es lo que le da sentido a nuestra vida, lo que convierte nuestro trabajo en apostolado, lo que nos da esa felicidad que el hombre de hoy parece no encontrar".

**¿Usted percibe que el hombre de hoy no es feliz?**

¡Cómo va a ser feliz, si vive para las cosas materiales y para aparentar ante los demás! Eso lo convierte en un esclavo. Feliz es el que puede levantarse cada mañana en contacto con Dios, para vivir en armonía con su familia, con quienes trabaja, con su prójimo. Y dándose cuenta de que se necesitan muy pocas cosas materiales para sentirse feliz. Creo que la única



manera de ser feliz es haciendo felices a los demás. (Pensativo) Yo vivo en comunión con Dios y no puedo estar ajeno a los problemas de la gente. ¿Y quiere que le cuente? (Sonriendo) Cuando se vive así, no se necesita recurrir a las tabletitas para tranquilizarse, para no deprimirse o para poder dormir...

Quien observa cómo trabaja Carlos Herrera entiende cuánto le preocupa, en verdad, su gente. ¡Cómo se la juega por esos 180 trabajadores que hoy ocupan 24 mil metros de ese terreno en Santa Rosa, que comenzó siendo de 40 metros! Cabe señalar que luego de egresar del Liceo Valentín Letelier, nuestro entrevistado alcanzó a estudiar un semestre de Química Industrial en la Universidad Católica, carrera que debe abandonar por falta de recursos. Y es así que instala su barraca, en la que hoy trabajan también sus dos hijos: "Mi hija, en créditos y cobranzas y mi hijo, a cargo de la sucursal La Reina. El menor tiene 18 años, quiere estudiar Ingeniería Comercial,

para venirse para acá también", comenta con sano orgullo.

**¿Sobre qué acciones concretas ha construido las buenas relaciones que mantiene con sus trabajadores?**

Lo más importante es la COMUNICACIÓN con el trabajador. Aquí, éste tiene acceso a mi oficina en cualquier momento del día. Se sienta allí donde está usted, con su overol y me cuenta su problema. Yo acostumbro pasearme por los patios. Los visito en la bodega y me doy el tiempo para escucharlos. Si es un problema matrimonial el que tienen, les ofrezco estímulos para se empeñen en solucionarlo. Porque no sólo me importa cómo rinden en su trabajo, si no cómo se sienten integralmente.

**Y no sólo será generoso con su tiempo, sino también con su bolsillo...**

(Ríe) ¡Qué quiere que le diga! Espero que sí... Aquí entran con octavo básico y con un mínimo de 190 mil pesos mensuales de sueldo... Estamos muy pendientes de las necesidades hogareñas

y para eso les prestamos dinero para que ellos paguen su compra al contado y luego lo devuelvan en pesos y sin intereses.

También los ayudamos para enfrentar las enfermedades: cuando la Isapre no cubre, yo pongo la mitad de lo que falta y los trabajadores se dividen entre ellos la otra mitad, con lo cual le sale muy poco a cada uno. (Se entusiasma) Les tengo un gimnasio, canchas de tenis, les contraté un profesor de educación física. Y también les tengo un hotel en San Sebastián, a orillas de la playa, donde van a veranear con sus familias, en vaca-

ciones rotativas y con un bono de alimentación. Ellos sienten que eso es de ellos y lo cuidan mucho. Así como aquí cuidan los materiales. ¡Podría haber mucha filtración de mercaderías en la barraca y si eso no es así, es gracias a ellos!

**“Feliz es el que puede levantarse cada mañana en contacto con Dios, para vivir en armonía con su familia, con quienes trabaja, con su prójimo, dándose cuenta de que se necesitan muy pocas cosas materiales para sentirse feliz”**

Párrafo aparte merecen las "obras de misericordia" que realiza este empresario que sólo dedica ¡el 25% de su tiempo! a la barraca... ¿Y el 75% restante? Lo destina a las innumerables acciones de caridad, que realiza con genuino amor por los desvalidos: ciegos, parapléjicos, deficientes mentales, sordomudos... Veinticinco operarios discapacitados acoge en su proyecto Arma Mater (Armazón de Materiales), comandando por su gerente ciego.

Diríase que traspasado por el amor de Cristo, este hombre se desvive por sus hermanos: y lo hace a través de la Fundación Mi Casa, el hogar de acogi-



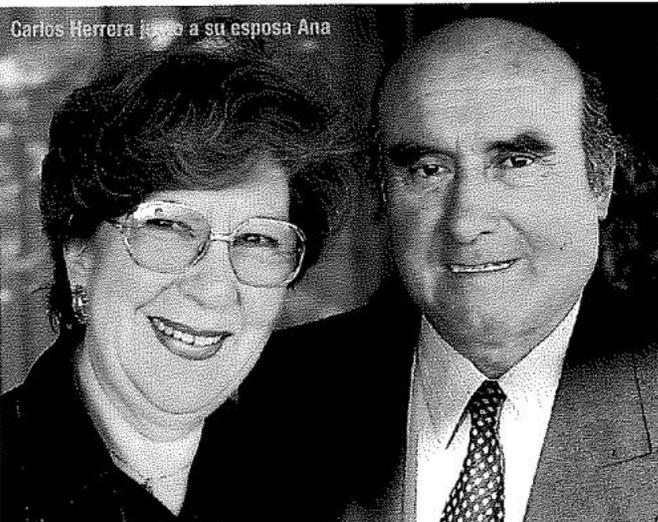
da del Padre Baldo Santi para enfermos de Sida, obras parroquiales, casinos, colegios, hospitales... ¡Ah! y del tenis, deporte que le apasiona: al momento de entrevistarlo estaba a punto de inaugurar el programa "minitenis en las calles", para niños entre los 12 y 16 años.

**Y como presidente de la Federación de Tenis, ¿soñó usted, alguna vez, con que el "Chino" Ríos llegaría a la mismísima cumbre del tenis mundial?**

Si quiere que le sea franco, sí. A mí nunca me cupo la menor duda de que Marcelo llegaría donde llegó. Que iba a ser "Top Ten", iba a serlo. Yo estaba seguro, pero le confieso que se me adelantó un año. Es un joven tremendamente profesional, que aunque no tiene una imagen pública encantadora, es extraordinariamente valioso. ¡Y es un

muy buen ejemplo para la juventud de nuestro país!

Trasuntando un particular equilibrio interior, Carlos Herrera nos confiesa al despedirnos que él es un hombre feliz: porque ama y es amado, y porque ha descubierto que "Un plato de lentejas y los juegos del Parque Arauco, donde llevo a mis tres nietos, pueden hacerlo a uno más feliz que vivir en un palacete, comiendo ricos manjares y bebiendo finos licores... Y esto porque la felicidad nunca tiene que ver con lo de afuera, sino siempre con lo de adentro, con lo que se lleva en el alma y en el corazón..."



Y se le dibuja por última vez en el rostro esa sonrisa que a ratos es la guardiana que impide al intruso entrometerse en su intimidad, como de pronto se convierte en la puerta más ancha que nos deja entrever la luz que emana de su interior. 

GEDEP. MERKEN

*La carga vale millones,  
quien la maneja, vale oro.*

Coca-Cola

# Liderazgo, autoestima y valores

## de adentro hacia fuera

En mi experiencia laboral -por más de 22 años- he tenido la oportunidad de estar en varios lados del escritorio (como subalterna, gerente general y actualmente como consultora de empresas) y en esta trayectoria he ido observando lo que realmente significa el "Liderazgo".

He escuchado diversas teorías sobre lo que es ser un líder y me he visto -muchas veces- enfrentada a la consulta de si "¿un líder nace o se hace?", y he podido comprobar que a veces nace, sin embargo la mayoría de las veces se hace, pero no a través de cursos, programas o libros. El ser líder está íntimamente ligado con autoestima y valores esenciales. La autoestima significa valorarse a sí mismo, lo que implica confianza y seguridad. Una persona con autoestima baja no puede creer en sí misma, por ende no podrá creer en los demás y menos aún inspirarlos. Un verdadero líder no necesita ni siquiera decirlo, se impone hasta por presencia, se valora y por lo tanto es capaz de reconocer y aceptar sus debilidades y fortalezas. Un buen líder es sencillo, contrariamente a lo que a veces se cree.

¿Por qué los valores? Porque un líder puede ser positivo o negativo y los valores son como los faros que guían el actuar correcto, dirigido hacia la verdad y principalmente hacia la consecuencia, a hacer lo que dice, a predicar y practicar, y a ver la paja en el ojo propio más que en el ajeno.

Un buen líder puede darse cuenta de que todas las personas

son diferentes, no son mejores ni peores y es capaz de valorar las cualidades individuales y poner a cada uno en el lugar de trabajo adecuado. El verdadero liderazgo debe ser de adentro hacia fuera

y es real cuando el líder es capaz de transformarse a sí mismo, valorándose, respetándose y aceptándose, para de esa forma transmitirlo a otros sin miedo, ni obligación.



**"El verdadero liderazgo debe ser de adentro hacia fuera y es real cuando el líder es capaz de transformarse a sí mismo"**

He visto en muchas empresas cómo algunos jefes se refieren a subalternos diciendo: "Hay que tratarlos mal para que funcionen bien", y utilizan este tipo de liderazgo autocrático, que de alguna manera funciona, pero desmotiva, produce miedo, desconfianza, y resentimiento. Esos jefes, sobre todo en el ámbito de los supervisores, no se han dado cuenta de que ellos mismos tienen miedo y una autoestima baja y no saben imponerse más que de esa forma (amenazando, insultando, y bajando la autoestima a las otras personas).

El verdadero líder es capaz de influenciar en las mentes de las personas y además conquistar los corazones.

El día en que tengamos más conciencia de que el líder tiene que liderarse primero a sí mismo, la productividad aumentará y tendremos gente más feliz y contenta en nuestro país.

**Angela Ossa Mora**

Directora Ejecutiva de TARGET

Comité Editorial Desafío

# Gestión Participativa en Codelco: Un camino a la excelencia

*Un proyecto que une a trabajadores y ejecutivos en una visión común. Un nuevo manejo de la empresa que pretende poner acento en la confianza y que ha hecho posible que una empresa estatal comience a caminar con paso firme hacia un nuevo paradigma empresarial.*

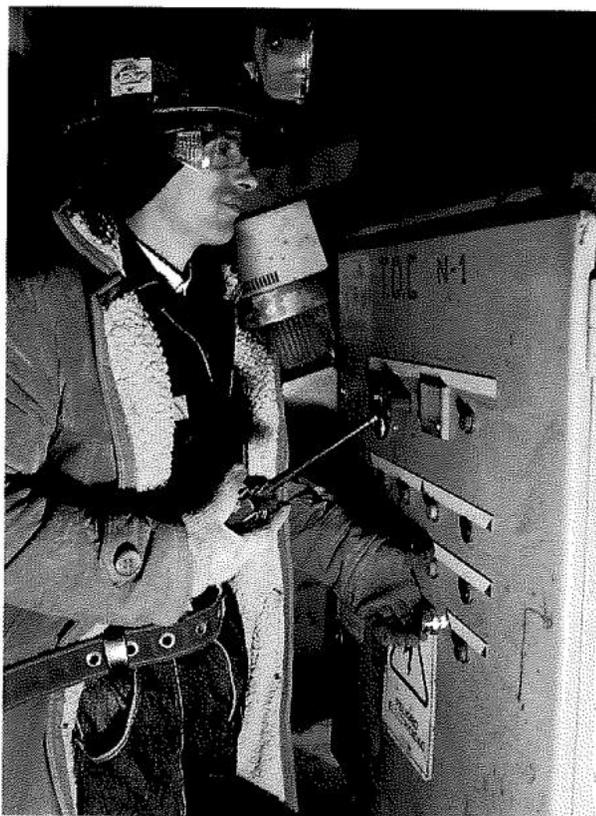
Que por cuarto año consecutivo Codelco haya obtenido un excedente superior a los US\$ 1.000 millones no es gratuito. Que en el mismo período haya tenido más de 20 negociaciones colectivas y una sola huelga, en Chuquicamata, tampoco.

El proceso que vive hoy Codelco se remonta a 1994, cuando asume la actual administración. Con una inquietud compartida, los dirigentes sindicales y los ejecutivos comenzaron a trabajar en busca de una relación armónica. Finalmente en septiembre del 95 firmaron la Alianza Estratégica, comprometiendo la acción de ambas partes en torno a una filosofía, misión, visión, valores y un proyecto común, para lograr que Codelco, una empresa estatal de excelencia, alcanzara los mejores niveles de gestión.

La Gestión Participativa es la operacionalización de esta alianza: una nueva forma de gestionar la empresa, que ha significado un profundo cambio estructural. Un cambio que no se hace por decreto, sino que se trabaja día a día; un proceso permanente, donde hay una red de participación al interior de la organización, con más de 50 instancias.

En un escenario globalizado y altamente competitivo, es clave un ambiente de acuerdo y participación: un ambiente de cooperación con los trabajadores. La gestión participativa es un sistema de trabajo que contempla una transformación en la estructura, donde se termina con ciertas estructuras rígidas y se otorga, a cada persona, mayor poder para tomar decisiones, que antes venían de sus superiores. Asimismo, considera una transformación en los valores y principios que sostienen a la organización, lo que tiene que ver con la ética, la participación y la corresponsabilidad.

"Cualquier empresario hoy día se da cuenta de que su principal socio es el trabajador que está haciendo la tarea", asegura Eduardo Loyola, vicepresidente de RRHH de Codelco. Como la empresa cree que las personas tienen algo importante que aportar, actualmente la mayoría de las grandes decisiones se toman en conjunto, no hay acciones sorpresa, lo que privile-



gia la transparencia y la comunicación. Así, cada unidad auto-genera sus planes de acuerdo a sus necesidades, según sus lineamientos estratégicos divisionales. Los mineros, por ejemplo, se dividen por áreas y dialogan sobre la planificación, la ejecución y el control en su trabajo; en suma, están cien por ciento involucrados en el cómo mejorar los procesos y reducir los costos.

Esto es compartido por los dirigentes sindicales, quienes creen en los beneficios de esta alianza, sin descono-

cer que aún existen conflictos sin resolver. Luis Manríquez, presidente del Sindicato Unificado de la división Andina, señala: "Los trabajadores, en general, sienten que tienen una mayor participación. Esto no significa que los problemas hayan desaparecido por completo, ni tampoco que exista una co-dirección de la compañía". Por su parte, Raimundo Espinoza, presidente de la Federación de Sindicatos de Codelco y miembro del Directorio, aclara: "El valor de este acuerdo es que, independiente de las discrepancias que podamos tener, tenemos la capacidad de

sentarnos en una mesa a negociar y trabajar en función de intereses comunes, pero cada uno en su rol".

Cuando se empezó a implementar este sistema participativo se produjeron, entre los trabajadores, las típicas resistencias que genera cualquier cambio. "Hubo que explicarles que esta forma de gestionar la organización al final significa ganancias, no sólo para la empresa y el ambiente laboral, sino que también para sus propios bolsillos. Porque, de hecho, hay un bono que premia resultados en materia de costos, seguridad en el trabajo y productividad, y la suma de estos tres factores permite incrementar el salario de todos los involucrados", señala Carlos Rubilar, gerente general de Codelco Andina.

Según Rubilar, también fue complicado abordar el tema de la participación y de la toma de decisiones compartidas con los ejecutivos. "No ha si-



**"No ha sido fácil porque darle poder al trabajador, significa quitarle poder al ejecutivo. Es un paso duro, porque existe un problema de formación".** (CARLOS RUBILAR, GERENTE CODELCO ANDINA)

do fácil porque darle poder al trabajador, en parte, significa quitarle parte de poder al ejecutivo. Es un paso duro -reconoce-, por un problema de formación". Otro estamento difícil fue el supervisor, es decir el mando medio, que está en directo contacto con el minero. "El veía que perdía poder y tenía más trabajo". Con ellos se hicieron dos auditorías -el 95 y el 96-, y hay otra en curso este año, para involucrarlos en los conceptos, en el diseño, en los métodos, en los resultados, en las evaluaciones y en el mejoramiento de la gestión que se busca, realizando programas de trabajo en conjunto.

#### DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES, DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Pero no basta hacer acuerdos con los dirigentes y tener buenas intenciones, es necesario tomar medidas para involucrar materialmente al trabajador. Por eso la gestión participativa tiene también entre otros esquemas potenciadores de valores, liderazgos, estructuras y procesos, un esquema donde el empleado va incrementando sus habilidades a través de la capacitación, lo que se traduce en diferentes cursos técnicos y de gestión. Existe un espacio entre las capacidades actuales del trabajador y las capacidades presentes y futuras que requiere el cargo que tiene. Para Patricio Silva, director de recursos humanos de Codelco Andina, este punto es clave: "Siempre hay un diferencial de competencias y los programas de selección, capacitación y auto-desarrollo buscan resolver focalizadamente ese diferencial. Para avanzar es necesario tener un personal siempre actualizado, motivado y comprometido". Es por ello que Codelco en su conjunto, destinó a planes de capacitación y desarrollo fondos que sumaron US\$ 7 millones en 1997, mostrando un incremento de un 25% con respecto a 1996.

## "Es posible lograr mayor productividad con mayor realización, motivación y satisfacción laboral". (PATRICIO SILVA, DIRECTOR RR.HH. CODELCO ANDINA)



Pese a lo que se podría pensar, el punto de la capacitación fuera de jornada no fue inicialmente bien aceptado por los trabajadores, porque tenían que asistir a cursos ocupando para ello parte de su tiempo libre. Sin embargo, hoy hay muchos trabajadores que se ha capacitado con estos programas. Es el caso de Abelardo Arredondo, quien grafica con su ejemplo el tema: cuando llegó a Codelco -hace 21 años- era minero y sólo había llegado hasta 5° básico. Hoy tiene un cargo técnico -operador de equipos pesados-, porque con este sistema pudo terminar la Enseñanza Media y además pudo hacer cursos completos de mecánica automotriz y de diesel.

La Alianza Estratégica también ha mejorado la empleabilidad. El año 94 el Gobierno se comprometió a invertir US\$ 3.700 millones en la empresa, durante los siguientes seis años, así, con una inversión inicial de US \$ 641 millones, se habilitó una nueva división minera. El proyecto Radomiro Tomic -ubicado a 40 kms. al norte de Calama- es el primer yacimiento que el Estado chileno coloca en producción con capitales chilenos y que entrega un volumen significativo de cátodos de alta calidad y bajo costo. Un sueño que se materializó en un período de tiempo inferior al presupuestado y que ya fue inaugurado el pasado mes de mayo.

La gestión participativa en Codelco se ha transformado, en definitiva, en un proyecto que le ha dado más igualdad al trabajador, repartiendo el poder

y compartiendo la toma de decisiones. Para Manríquez, del Sindicato Unificado, esto ha significado un aporte también a la gestión sindical: "Hoy estamos mejor posicionados para representar a nuestros trabajadores y lograr un futuro de mayor estabilidad para ellos, para nuestra empresa y, por sobre todo, para nuestro país".

Sin embargo, como todo proceso innovador, muchas veces hay frustraciones y retrocesos. Lo importante es que los trabajadores han empezado a tener un papel esencial y a ser reconocidos en su verdadero valor, considerándolos no sólo como capaces de ejecutar, sino que también de pensar, de aportar, de crear valores. Una gestión que busca desarrollar escenarios de confianza y colaboración.

Es por ello que algunos de los valores declarados por División Andina son: el respeto, la confianza y la lealtad en las personas. "Las personas son las que hacen las organizaciones, con su mística, con su alma, construyendo instituciones que transforman los viejos paradigmas y demuestran que es posible lograr mayor productividad con mayor realización, motivación y satisfacción laboral", enfatiza Patricio Silva. 

**Fecha de fundación:** 1976  
**Cantidad de Trabajadores:** 18.400  
**Divisiones:** Chuquicamata, El Salvador, Andina, Teniente, Radomiro Tomic y Talleres Rancagua.  
**Producción:** 1.326.000 toneladas de cobre en 1997, la mayor parte de ellas en forma de cátodos de alta pureza, representando un aumento del 7% en relación a 1996.  
**Costo de operación:** 48,5 centavos de dólar la libra en 1997.

Amar  
al prójimo  
hace bien

VISITAR UNA CÁRCEL ES ESTREMECEDOR  
RESULTA AÚN VER CÓMO ALGUNOS REOS  
ANTES NO CONOCIERON OTRA COSA QU  
ILUSAMENTE- TENER UNA OPORTUNIDAD

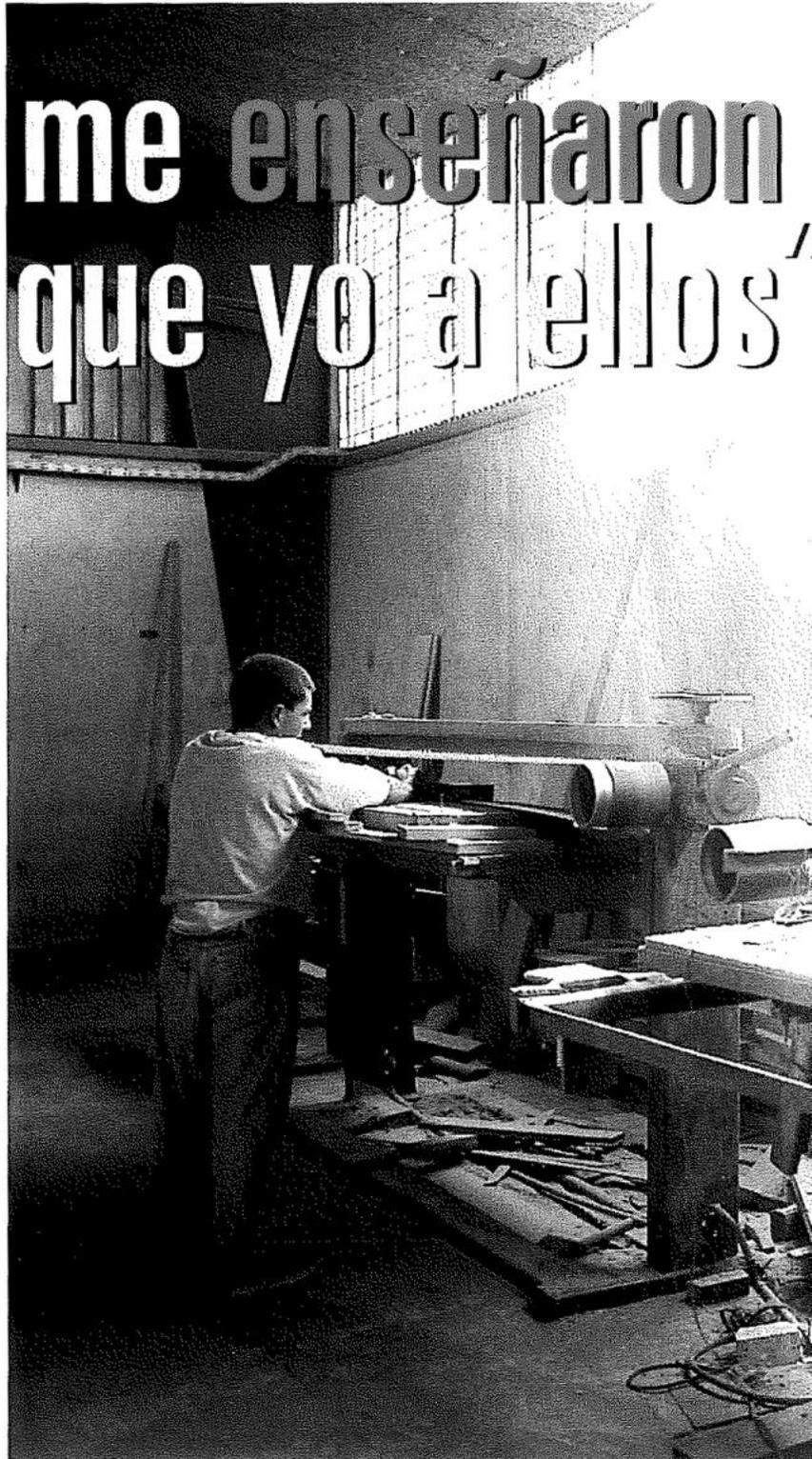
# "Los presos me enseñaron más a mí que yo a ellos"

Mucho se ha hablado, este último tiempo, de seguridad ciudadana, del alto índice de delitos que a diario se cometen en Santiago y de cómo hacerle frente a la situación.

Tenemos una capital que se siente insegura a pesar de lo que digan las autoridades. Se discute si realmente ha aumentado, si efectivamente es o no más violenta. Algunos se han atrevido a elaborar sus teorías sociales, como por ejemplo: la crisis moral, el alejamiento de Dios, la corrupción, el alcohol, las drogas y la falta de una estructura familiar.

Las proposiciones de solución no han faltado, unos auguran crear nuevas fuerzas policiales de tipo privado; el gobierno pone empeño en su reforma penal; y los alcaldes intentan copiar el llamado plan de "tolerancia cero", que se implementó en Nueva York. Plan que tiene por objetivo, a grandes rasgos, no permitir manifestación alguna que pueda dar pie a una posterior conducta delictiva.

Pero, a pesar de todo lo que se ha dicho, de las cifras que suben y bajan como si fueran indicadores económicos en crisis, hay una realidad que ha sido dejada de lado, una realidad que pasó a ser una cifra más, pero que tiene una vida por dentro que ni usted ni yo la quisiéramos...



**PERO MUCHO MÁS IMPRESIONANTE  
LUCHAN POR REHABILITARSE, PORQUE  
LA DELINCUENCIA, Y ESPERAN -A VECES  
CUANDO SALGAN EN LIBERTAD.**



Los últimos estudios sobre delincuencia, señalan que al menos un 75% de los reclusos dejados en libertad vuelven a reincidir, muchos de ellos recaen mientras cumplen las franquicias de libertad bajo palabra o condicional, entre otras.

¿Qué hay detrás de ellos que los empuja a reincidir? ¿Maldad? ¿Falta de oportunidades?... Para el Padre Marcelo Mancilla, que trabaja hace años en las cárceles de Santiago la respuesta es simple, la solución compleja: "A veces te encuentras con cualquiera de ellos y le preguntas: ¿Estudias? No han terminado la básica ni siquiera el primer ciclo, ni cuarto básico algunos. ¿Papá, Mamá? Alcohólicos, prostitutas, drogadictos. Se han formado a golpes diarios, se han criado en la feria y han crecido como han podido".

"Y después a eso, lo vamos a medir con las leyes que hicieron parlamentarios que tienen cuarto medio, que son profesionales, que nunca en su vida pasaron hambre o frío y que ni siquiera tuvieron problemas familiares. Que no vivieron lo que ellos han vivido. Hay una carga de odio, indignación, de sufrimiento enorme y todo lo que se está hablando ahora no lo mejora. Tener a la gente más encerrada no sé si es la solución".

#### **"CREAN EN NOSOTROS"**

El padre Marcelo cree en la rehabilitación de la gente... de su gente, y es por eso que en 1996 creó el taller Futuro que es parte de un grupo comunitario más amplio llamado "Gente con Fe", al interior del Complejo Penitenciario Colina.



"Al principio no entendía mucho qué podía hacer por ellos y los reos me decían: 'padre, crean en nosotros'. Y el pajarón creyó y me embarqué. Pienso que porque quería hacer algo distinto, necesitaba encontrar una forma concreta de servir", cuenta mientras se ríe como si recordara aquel comienzo.

Buscando entregarles herramientas que les permitieran rehabilitarse, el padre Mancilla organizó una mini fábrica de muebles. Reconoce que los inicios no fueron fáciles, ni tampoco ahora. "El apoyo del comandante y de la jefatura fue fundamental, pero aún necesitamos de más profesionales y ellos dudan. Cuando pedimos apoyo económico a los profesionales, miran y dicen: 'no nos convence, porque no reúnen los criterios establecidos'. Pero los criterios de quién, de qué".



El ejemplo del sacerdote pronto fue imitado por otras empresas, quienes gracias a las facilidades entregadas por la Dirección Regional de Gendarmería, han instalado sedes en Colina II. En este momento nueve empresas, de distintos rubros, trabajan al interior del penal.

#### GANAR, GANAR

El padre Marcelo les ha dado trabajo, y ellos lo valoran. Marco Pulgar tiene la mejor mano como "tallador de madera fina", él que hace cinco años no sabía diferenciar entre un pino o un roble, ahora tiene una motivación para pasar sus largos días. Tiene veintiocho años, es soltero. Nació en Antofagasta y al poco tiempo quedó desamparado, entonces comenzó a lavar autos y pedir pan, a fugarse de las casas de menores porque lo trataban mal y a vivir en la playa, aprovechando el eterno verano antofagastino. Pronto se hizo conocido por los carabineros y emigró a Santiago. En la capital 'descubrió' que la única manera de sobrevivir era robando... "Qué iba a hacer. No tenía idea de nada, ni de mesero me contrataban, además que llegué sin un peso. Así viví hasta que me pillaron y ya llevo cinco años aquí de los diez que me dieron".

Reconoce que su vida ha cambiado

desde que el padre Marcelo confió en él: "Yo no sabía trabajar antes, aquí aprendí mueblería. Cuando viene gente de la calle a comprarnos cosas se llevan otra imagen de uno. Si usted le dice a alguien: 'vamos pa' Colina', la gente de inmediato piensa en presos con uniforme rayado y un número en el pecho. Usted llega aquí y se lleva otra imagen, es verdad que hicimos cosas atroces, pero uno se va calmando con el tiempo".

**"La pena es que cuando sales no tienes oportunidades. Afuera, aunque asegures que has aprendido un oficio, que tenías un taller de mueblería en la cárcel, nadie te contrata"**

Con respecto a su trabajo agrega: "Estamos conscientes de que no ganamos mucho, pero sabemos que es porque la gente desconoce nuestra habilidad manual. Hacemos cajoneras, cómodas, ventanas, de todo. Lo que necesitamos es más trabajo, nos hace falta un contacto afuera. Aquí, nosotros, incluso le cobramos menos, porque no tenemos cómo ir a dejar el trabajo. Es fácil, sólo debe llamar y contactarse con Rosendo Arancibia, luego ver los catálogos de trabajos y venir a buscarlo. Hacemos a

pedido y si uno trae la madera le sale más barato, sabemos hacer de todo".

Rosendo Arancibia está cumpliendo una condena de treinta y seis años y es el jefe de los restantes diecisiete que trabajan en el taller Futuro. Comenta que esto es bueno para él: "Me toca dirigir a un grupo de gente, algo que nunca hice y eso significa un desafío para mí. Al taller hemos traído, con el curita, lo peor de lo peor del penal. Pero ellos son

hombres de una sola palabra, si dicen: 'no nos vamos a arrancar', es porque no se van a arrancar, y además porque somos y me incluyo, los que más necesitamos trabajar, nadie confiaba en nosotros, nadie nos llamaba para nada". "La pena es que cuando sales no tienes oportunidades. Afuera, aunque asegures que has aprendido un oficio, que tenías un taller de mueblería en la cárcel, que suena muy bonito, igual nadie te contrata, primero preguntan qué fue lo que hiciste", se lamenta Rosendo.

Una empresa que se atrevió es Sodersform Ltda, su Gerente de Producción Ignacio Lea Plaza cuenta que él llegó por invitación de un socio: "Él me planteó la labor que estaba haciendo y yo pensé: en este país se recicla la basura, pero nadie se preocupa de los que están al margen de la sociedad y yo creo que por ahí se empieza. Esta gente mientras más la conoces más te da cuenta de que tienen razones para ser así, no es que los justifique, pero los entiendo. Indudablemente que los sueldos que se dan aquí no son los mismos que el mercado tiene afuera, pero sí hay una serie de disposiciones legales que se cumplen perfectamente".

*Qué se necesita... un cargamento de confianza, fe y un poquito de dinero para pagar la cuenta de la luz y agua que la misma empresa consume.*

*Qué le dan al empresario que se atreve: todas las manos trabajadoras que necesite (con la garantía de poder seleccionar a quienes le parezcan más aptos), un galpón enorme y trabajo de larga, larga jornada sin que le cobren horas extras.*

*Qué se le pide, que pague sueldos justos y que vea a sus trabajadores como eso: como hombres que están haciendo algo productivo y no como reos de alta peligrosidad.*

*Qué debe hacer: llamar al Teniente Leal o al Teniente Castillo a Colina II y decirle que quiere arriesgarse, que cree en una sociedad mejor. Suena simple y así es... el padre Marcelo ya se atrevió y él se llevó consigo a los reos de alto riesgo, o sea aquellos a quienes su mala conducta dificultó su estadía en los penales anteriores y tienen largas condenas.*

*De lo ganado por los trabajadores: un porcentaje va a Isapre y AFP. Del resto, un veinte por ciento va a una libreta de ahorro, para que cuando cumplan su condena no queden en precarias condiciones. Otro veinte por ciento, opcional, va a las familias y el resto para sus necesidades personales y gastos en el kiosco del recinto.*

Afirma que nunca ha tenido problemas de seguridad con los reos y que hace esto porque "me hace sentir más humano y darme cuenta de que soy privilegiado."

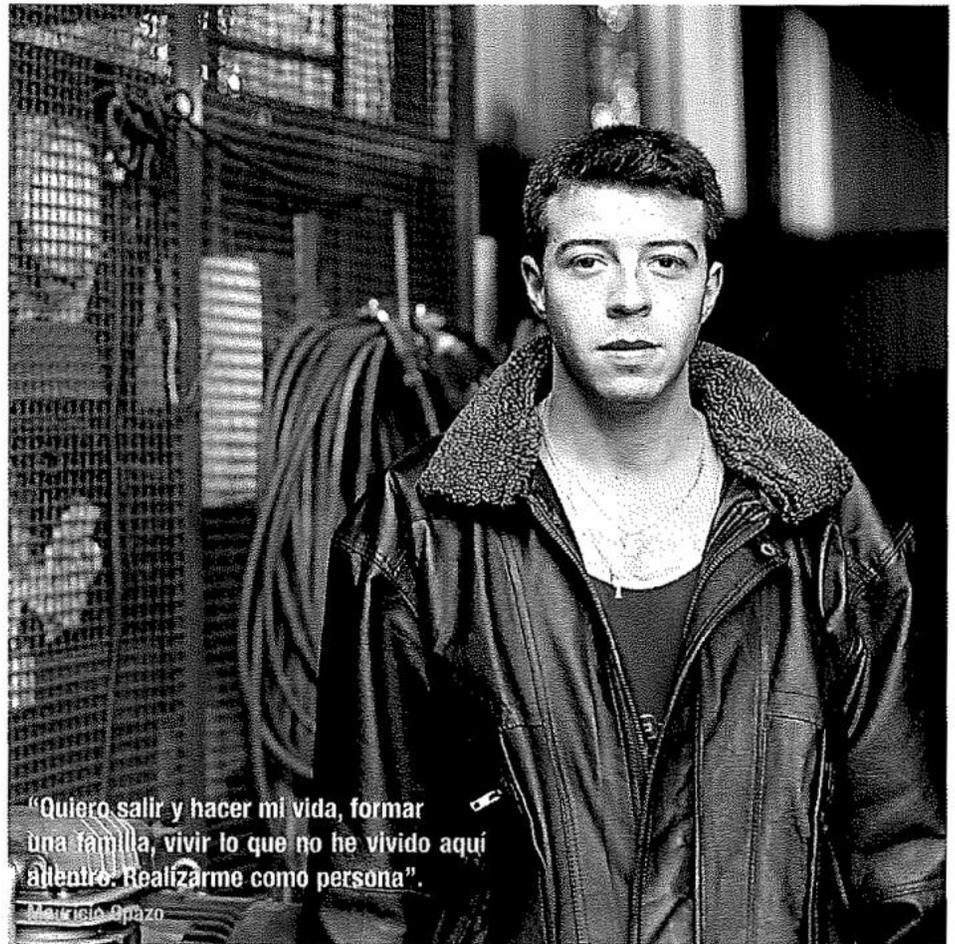
#### REHABILITAR EL ALMA

El aprender un oficio es una parte necesaria para una rehabilitación, pero no basta, se necesita de un cambio de actitud en cada uno de los que han delinquido.

Esa misma preocupación fue la que llevó a que el año 1992, a petición del empresario Roberto Fantuzzi, la empresa consultora en Recursos Humanos Target iniciara un seminario de rehabilitación en la penitenciaría de Santiago. A partir de esa fecha los miembros de Target se dieron cuenta de que era necesario continuar con los seminarios y fue así como elaboraron un extenso proyecto para impartir tres seminarios mensuales, en distintos recintos penitenciarios tales como Buin, Puente Alto, Colina I y Colina II.

Con la intención de ampliar cada vez más su esfera de acción formaron la "Corporación Enlace, por un mundo mejor". Es una organización sin fines de lucro que debe autofinanciarse y para ello, además de recibir donaciones de quienes crean que esta sociedad puede mejorar, ha generado actividades productivas que las empresas pueden contratar tales como capacitación de personal, campañas de marketing directo y se proporciona mano de obra calificada a empresas o particulares que así lo requieran como secretarías, junior, administrativos, etcétera.

Enlace trabaja con los reos en seminarios que duran dieciséis horas repartidas en dos días, con quienes se busca conocer y experimentar los distintos componentes sociales que fluyen en las relaciones humanas; mejorar la autoestima de las personas, lograr una mayor integración entre las



personas y hacia la institución o sociedad. Les enseñan a comunicarse mejor, a desarrollar su afectividad, que muchas veces se encuentra reprimida y a generar una nueva motivación por el trabajo y la posible reinserción en la sociedad. También aprenden a planificar, a tener metas y por sobretodo a estar abiertos mentalmente, a ampliar su horizonte.

Los cursos son impartidos en la cárcel por personas de la Corporación Enlace, que a lo largo de los años se ha capacitado en el tema de la reinserción de presos en la sociedad. Fernando Monsalve, miembro del directorio, explica: "Se quiere generar un cambio actitudinal. Por ejemplo, en el caso del preso, se le enseña a canalizar sus emociones, a entender que no debe tenerle rabia a la sociedad, y en el caso del funcionario de gendarmería, a humanizar su relación con los presos".

Fernando hace esto porque según él "los presos siempre me llamaron la atención, prácticamente nadie se preocupa de ellos, en cambio todo el mundo está pendiente de los niños, los ancianos, los enfermos, etcétera. La gente en la cárcel es el síntoma de la falta de amor en la sociedad. La cantidad de presos nos muestran la calidad de vida de nuestro país".

Angela Infante, también miembro del directorio de la Corporación, comenta que para ella el hecho de tener que ir a la cárcel es complicado por ser mujer, pero: "Con el tiempo uno se va ganando el respeto y cariño de la gente. Ellos saben que no vamos a regalarles nada sino que a ayudarlos, si quieren lo toman bien y si no, no. En gran medida lo hago por mí, a mí me ayuda, me saca de mi burbuja y me demuestra que soy afortunada por tener todo lo que tengo. Si yo hubiera vivido la mitad de lo que

ellos han vivido quizás sería peor... los presos me han enseñado mucho más a mí que yo a ellos".

Uno de los reclusos que tomó uno de los seminarios es Mauricio Opazo, quien lleva cuatro años preso y para cuando usted lea este artículo él va a haber cumplido su

condena: "Uno se va rehabilitando con el mismo trabajo, aprendes que las cosas dependen de ti y que no puedes estar esperando todo de los otros. Quiero salir y hacer mi vida, formar una familia, vivir lo que no he vivido aquí adentro. Realizarme como persona.

Antes de caer preso, a los diecinueve años, era demasiado inmaduro, yo creo que el sufrimiento mismo de acá me hizo madurar, recapacitar en lo que realmente soy.

A mí el seminario me sirvió, me di cuenta primero de que no podía armar planes en base a cualquier cosa, ni so-

ñar demasiado, sino que tenía que aprender a ser más responsable, más maduro, darme cuenta que tengo que cambiar mi actitud y creo que ya lo he ido haciendo, además de aprender a pedir ayuda".

Tal vez en la rehabilitación de los reos, en la formación de su persona, esté una de las claves para combatir la delincuencia. Probablemente las aterradoras cifras no van a cambiar considerablemente si el país, como un todo, no se preocupa de quienes ya cayeron una vez.

**"Uno se va rehabilitando con el mismo trabajo, aprendes que las cosas dependen de ti y que no puedes estar esperando todo de los otros"**

¿Qué puede hacer cada uno? Le sugerimos tres caminos: arriesgarse a instalar parte de su fábrica en Colina II, ayudar con trabajo a los miembros del taller Futuro o colaborar con la Corporación Enlace para que puedan continuar la benefactora obra que están realizando. 



La normativa que viene:

## Preservación de la energía en el habitat

Los chilenos están acostumbrados a sufrir de frío en el invierno y de calor en el verano. Las viviendas no han sido diseñadas ni construídas pensando en el confort térmico ni menos velando por la economía de energía.

El 31% del consumo energético que se realiza en el país corresponde al subsector residencial, comercial y público, con una pérdida del 64% de lo que se consume. La mitad de esta pérdida se ahorraría con un buen diseño constructivo y con el uso de materiales adecuados.

### Constructora Aconcagua,

*empresa líder en proponer soluciones urbanísticas y habitacionales, ha incorporado desde 1996 el concepto de casa energéticamente.*



Módulo tecnológico en EXPOVIVIENDA

Este revolucionario concepto ha sido posible gracias a un conjunto de innovaciones tecnológicas en sus procesos constructivos y un cuidadoso diseño de casas integradas, para optimizar la circulación y conservación de energía. Así se incorporan puertas de metal con alma de poliuretano y ventanas de PVC, que evitan la fuga de energía hacia el exterior.

Pero la principal innovación está en muros y tabiquería, ya que Aconcagua ha incorporado en todos sus proyectos, el uso de **Hormigón Celular**, que tiene propiedades constructivas y térmicas superiores a otros tipos de materiales, permitiendo el ahorro de hasta el 50% de la energía necesaria para mantener el calor de hogar.



# La Perseverancia

E

l viento y el sol se encontraron sobre una colina.

Soy más fuerte que tú -dijo el primero-. Mira, sol ¿ves al hombre que va por el camino envuelto en su capa? Te apuesto algo: a que consigo arrancársela.

Así diciendo, el viento sopló fuerte y se convirtió en huracán. Pero el hombre sujetaba su capa con ambas manos con más fuerza cada vez. El viento cansado dejó de soplar, y el sol con su sonrisa de oro dijo al viento:

Ahora probaré yo. El viento se rió de él, pero el sol, con mucha paciencia empezó a enviar rayos sobre el caminante. Poco a poco, iba lanzando su calor, hasta que el hombre empezó a transpirar, se quitó la capa y se la echó al brazo.

El viento comprendió su arrogancia El sol había conseguido más con su suave constancia que él con toda su violencia

# Hay que tener Valor para dirigir por Valores

**E**l modelo jerárquico de control descendente ha tocado techo. Hoy es imposible hacer que por medio de las instrucciones o reglamentos una persona sea más creativa, más flexible, más integrada. La Dirección por Instrucciones no responde a las necesidades de una empresa cada vez más cambiante. La Dirección por Objetivos tampoco es suficiente, entonces surge la Dirección por Valores, como una estrategia de liderazgo que persigue al mismo tiempo tres fines: simplificar, orientar y comprometer.

Salvador García -uno de los principales gestores de esta nueva dirección estratégica y autor, junto a Shimon L. Dolan, del libro *La Dirección por Valores*- estuvo recientemente en nuestro país, invitado por Fundación Chile para dictar una serie de seminarios donde dio a conocer al mundo empresarial chileno en qué consiste y en qué principios se basa esta nueva teoría de administración.

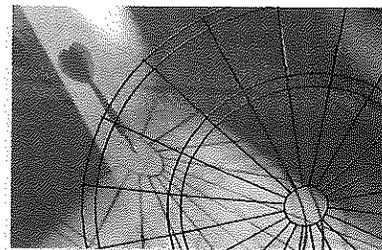
La DpV implica diferentes etapas. La primera -y para García la más importante- es el liderazgo legitimador, consecuente y coherente. Porque es imposible sumar a la empresa en un proceso de evolución como éste si su máximo líder no está convencido de ello. En segundo lugar hay que realizar un destilado de valores, es decir definir cuáles son los valores esenciales para la empresa y aquí es necesario que todos puedan participar, ya sea a través de una dinámica general o de pequeños grupos, pero que ningún miembro de la organización quede ausente cuando se descubra cuáles son los valores más coherentes con

Salvador García, un profesor y consultor español experto en organizaciones, estuvo en nuestro país -invitado por Fundación Chile- para transmitir el concepto de la Dirección por Valores (DpV), que desplaza totalmente a la Dirección por Instrucciones y complementa y enriquece a la Dirección por Objetivos.



DIRECCIÓN

Entre, el Compromiso de los Empleados con los Valores y la Misión de la Empresa



DIRECCIÓN POR VALORES  
DpV

La Nueva manera de dirigir

Fundación Chile

# Entrevista a Salvador García

la cultura de la empresa. Luego es necesaria la definición de objetivos concretos de acción, por parte de los equipos, para la puesta en marcha de estos valores. La cuarta etapa es la de estructurar mecanismos de selección, formación y recompensa de las personas con esos nuevos valores. Y finalmente, hay que revisar o hacer una auditoría de los valores, basada en la observación y en el seguimiento interno del cumplimiento de todo esto.

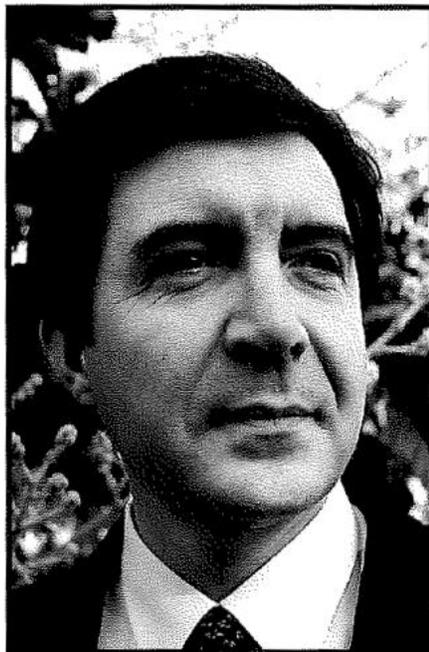
Para administrar por valores se requiere valor, según el profesor español, porque es necesario ser coherente y que los valores declarados traspasen toda la organización. Sin duda que los valores motivan más, pero son más difíciles de concretar, son elementos más intangibles que se han de traducir en objetivos. Si una empresa, por ejemplo, tiene por objetivo aumentar la producción en un 10%, es muy simple de comprender, pero no seduce a nadie, sin embargo si uno puede decir que el valor que va regir en una empresa es la calidad, eso puede comenzar a ser más interesante para las personas que las componen. Pero si se habla de calidad, la calidad no sólo tiene que reflejarse en el producto, sino que también en las relaciones con los clientes internos y externos, en la calidad de vida que se les otorga a los miembros de esa organización, etcétera.

## APRENDER A DESAPRENDER

Para adoptar este sistema de administración hay que aprender o, mejor dicho, como lo señala Salvador García, "desaprender muchas creencias sumamente arraigadas en la forma de conducir la empresa". Por ejemplo, hay que terminar con sentencias como: el cambio es peligroso; el conocimiento está arriba; primero es la estructura, luego la función; el interés por las personas genera más gastos que beneficios; hablar es más importante que escuchar, entre otros errados conceptos. Otra situación que también debiera cambiar es que el trabajo es

## ¿Para enseñar la dirección por valores es importante tener valores propios? ¿Cuáles diría que son los principales valores que lo inspiran?

En lo personal reconozco en mí algunos valores de tipo ético como el respeto y la consideración y otros de competencia como la creatividad, la jovialidad, el entusiasmo. En lo más profundo descubro algunos valores más trascendentes como el deseo de ser útil: tengo la ilusión de que mis ideas sirven para transformar determinadas inequidades. Creo que uno tie-



ne que pasar por esta vida y quedarse con una sensación de contribución, por eso me realiza enseñar y me enriquece profundamente el aporte de mis alumnos y de mis clientes con quienes establezco cierta complicidad en un trabajo para lograr que cada empresa sea más humana. Le doy un profundo valor a la reflexión, a los diálogos internos que me permiten comunicarme con un Ser trascendente. Valoro también la meditación como un estado de bienestar supremo.

## ¿Cuál es su mirada del hombre y de la empresa actual?

Creo que el hombre no se encuentra feliz. Lo veo constreñido por estructuras de poder, por sistemas rígidos y no veo a las empresas funcionar como organismos de felicidad. Pocas empresas tienen claro que cuando las personas están felices a ellas también les va bien y entonces la felicidad pasa a ser un valor instrumental. Me gustaría creer que no siempre será así, me gustaría ver que

este tema fuera uno de los principales componentes de la misión de cualquier organización.

Por otra parte veo a las personas desintegradas. En general dedican mucho tiempo y energía al trabajo y eso les hace tener desarrollos biográficos muy desequilibrados, convirtiéndolos en individuos empobrecidos afectiva y culturalmente. Creo que una de las principales carencias de las empresas actualmente es el déficit de desarrollo personal de sus dirigentes

## ¿Y eso puede afectar decididamente a la organización o es un tema personal de cada individuo y de su felicidad?

Que las personas no tengan un desarrollo personal muchas veces los convierte en unos mal educados, que no tienen nada de sensibilidad, que no saben escuchar y mucho menos comunicarse y que tampoco tienen ninguna tolerancia a las nuevas ideas.

## ¿Qué les diría usted a los líderes y dirigentes actuales de las organizaciones?

Les diría que se escucharan a sí mismos en un contexto de la naturaleza. Que se atrevan a tener diálogos en serio con el portero de su empresa, que escuchen su sabiduría. Les diría que aprendan a desarrollar diferentes habilidades con personas muy diversas: de otras culturas, de otro sexo, de otra raza, de otras creencias. Que se atrevan a salir de su zona de seguridad personal física y síquica, es decir que salgan de sus oficinas físicamente, que compartan con otros, y que al mismo tiempo aprendan a reconocer que no son infalibles, que hay temas que no dominan. Les diría que se atrevan a ser autovulnerables, sin sentirse humillados ni intimidados, porque tener que aparentar para toda la vida una imagen sin fisuras es realmente agotador.

## ¿Qué preguntas debieran hacerse estos líderes antes de intentar implementar la DpV en sus empresas?

Debieran preguntarse sobre qué valores les han permitido llegar hasta donde están y qué valores les faltan para seguir avanzando. También deberían cuestionarse sobre cuáles de es-

tos valores estarían dispuestos a hacer válidos y legitimar dentro de sus organizaciones.

**Todas estas recomendaciones son para los que están arriba. ¿Y qué pasa con los que están abajo, tienen necesariamente que esperar pacientemente que todo esto les suceda a sus jefes para lograr el cambio?**

Es absolutamente indispensable que la transformación se legitime en un proceso de coherencia descendente y esta legitimación promueve la capacidad de pensar de los de abajo. Como bien lo explica el presidente de Mitsubishi: "Mi trabajo consiste en agilizar la clara comunicación de ideas y asegurar un ambiente de trabajo en el que la creatividad y la iniciativa sean reconocidas y recompensadas".

**Sin embargo, las grandes revoluciones nunca vienen desde arriba, ni las monarquías y dictaduras se disuelven por sí mismas.**

Aquí no podemos hablar de revoluciones. La presión que se ejerce abajo ayuda a hacer el proceso irreversible, sin embargo si el proceso pretende partir de los estamentos medios de una empresa, aunando al personal para que presione a los dirigentes, los resultados son catastróficos porque el dirigente se sentirá forzado y no hay que olvidar que las personas que están en cargos directivos son seres humanos, y al igual que todos tienen miedos que se agudizan con este tipo de situaciones. Lo correcto es ayudarlos a descubrir por sí mismos la necesidad del cambio y el éxito que éste lleva implícito.

**¿Entonces los gerentes intermedios y entre ellos los de recursos humanos se encuentran con la manos atadas frente a esta realidad?**

Si la situación es crítica lamentablemente tendrán que buscar otra empresa donde la Dirección por Valores sea una decisión estratégica de sus dirigentes. Si tienen coraje pueden hacer una tarea de persuasión usando para ello otras armas distintas a la presión. Yo recomiendo entusiasmar a los dirigentes a interactuar con pares, con personas de su mismo nivel que estén abiertas a estos temas. También sugiero darles bibliografía, contarles de ciertos asesores, entregarles estudios actualizados sobre diversos temas de este estilo, en fin como se diría en chileno no "venderles la pomada" sino que hacer que ellos mismos la descubran y sientan que es parte de su éxito como personas y como empresarios

como un castigo, es necesario romper este mito y sentir que uno va a la empresa a pasarlo mínimamente bien

La Administración por Valores es aplicable a todo tipo de empresas en todo el mundo y debe empezar a utilizarse cuando las cosas van bien y no cuando el caos reina y la empresa está a punto de irse a la bancarrota. Sin embargo, cuando todo funciona es difícil arriesgarse a cambiar. Para Salvador García este atrevimiento creativo es lo que distingue a los líderes de los administradores: "Un líder desafía el statu quo, un administrador lo gestiona, un líder que no transforma no es un líder, es un gestor". Y este cambio apunta a las personas y a la estructura. Está claro que en un sistema de DpV, las empresas se vuelven más planas, actualmente en muchos lugares hay diferencias abismales, por ejemplo, entre las oficinas de los gerentes y las de los simples mortales. La idea es que estas diferencias sean lo menos marcadas posibles y las jerarquías sean las mínimas. Por otro lado, los jefes se convierten en facilitadores, donde su fin no es más el control descendente sino que el desarrollo ascendente de las personas. Asimismo, se entiende que el conocimiento está repartido en la organización y ya no son sólo los de arriba los que piensan.

La idea es que estas diferencias sean lo menos marcadas posibles y las jerarquías sean las mínimas. Por otro lado, los jefes se convierten en facilitadores, donde su fin no es más el control descendente sino que el desarrollo ascendente de las personas. Asimismo, se entiende que el conocimiento está repartido en la organización y ya no son sólo los de arriba los que piensan.

Asimismo, se entiende que el conocimiento está repartido en la organización y ya no son sólo los de arriba los que piensan.

Para que todo este esfuerzo organizativo no se quede en un manual de buenas intenciones hay algunos puntos claves como que los líderes y ejecutivos deben realizar un ejercicio de honestidad y de creencias personales. Luego hay que trabajar fuerte para que estos valores sean compartidos, y ahí no sólo vale la selección por valores, sino que la aceptación interna de

quienes componen la organización. Salvador García explica que la capacitación comienza a tomar una dimensión diferente: "Hasta ahora ha estado orientada a aspectos técnicos, pero es más novedoso implementarla al desarrollo de valores, o sea enseñar flexibilidad, respeto, confianza".

Los valores que contempla la DpV son de dos tipos: valores finales e instrumentales. Los primeros están asociados a la visión (hacia donde vamos) y a la misión (razón de ser o para qué). Los valores instrumentales u operativos están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno y la forma de

*Doctor en medicina y especialista en psiquiatría. Es consultor de varias empresas a nivel internacional, profesor de la Universidad de Barcelona y director de cursos sobre gestión del cambio. Diplomado en Formación y Desarrollo de directivos en la universidad de Harvard y actualmente es presidente de la Asociación de Profesionales para el Desarrollo de la Organizaciones en España.*



conseguir los objetivos. Pueden ser de tipo ético, como el respeto, o de competencia como la creatividad. Lo importante es que sean pocos (no más de 4 ó 5), recordables y tanto éticos como instrumentales.

Pese a lo que parece tan sencillo, existen indiscutidas resistencias para aplicar un modelo de este tipo, principalmente porque hay una gran inercia que apunta a no evolucionar porque las cosas van bien, o no tan bien, pero al menos son conocidas. También hay muchos temores relacionados con la pérdida de status y poder y, finalmente, porque exige una gran coherencia y consistencia. ■

# "Hay que trabajar en lo que uno conoce"

## *Este microempresario fue capaz de convertir su carretón de frutas en una pequeña empresa familiar.*

**E**s un día frío, el cielo está cubierto, amenazando lluvia, todos muy abrigados caminan rápidamente, al levantar la vista se aprecia un puesto de frutas. Manzanas, pepinos, mandarinas, paltas y uvas le dan color a la calle Antonia Lope de Bello, donde un señor amable sonríe y pregunta "¿Qué desea señorita?" Él es don Miguel Rancusi, un hombre de 58 años que toda su vida ha trabajado en la calle, siempre en fruta, y su carretón ha sido su empresa durante 26 años.

Al principio las cosas eran muy difíciles e inestables, trabajaba "a la guerra", es decir sin permiso, muchas veces lo metieron preso y le requisaban toda la fruta que había comprado en la Vega, a pesar de tener la factura de compra. Fueron años muy complicados, pero él siempre volvía al día siguiente con la misma fuerza y optimismo, pero tal vez desconociendo que había una manera más sencilla de hacer las cosas.

Hoy, con el tiempo y su esfuerzo, la situación ha ido cambiando, ya tiene su patente, lo que le hizo convertirse en un negociante formal y legal dándole estabilidad y tranquilidad. La patente pudo obtenerla gracias al crédito que le otorgó el Banco del Estado, por lo cual está muy satisfecho con la Institución: "Lo logré rápidamente, sólo demoró horas y de verdad que estoy muy agradecido por la excelente atención que me dieron".

Don Miguel cree que el secreto para poner cualquier empresa es conocer el negocio y quererlo, "no cualquiera puede llegar e instalarse con uno, yo me críe en un cajón de frutas, conozco este negocio por dentro, mi padre me enseñó todas las pillerías, las marcas de las frutas, las más baratas. Lo más importante es trabajar en lo que uno sabe porque eso garantiza que uno va a hacerlo bien".

Esta es una pequeña empresa familiar, porque participan su señora Petronila Silva de 53 años, y dos de sus cuatro hijos a quienes les enseñó este oficio, el que les ha permitido mantener a sus propias familias.

Para este vendedor es clave -para desarrollar su negocio- la buena relación con la comunidad porque como está siempre en la calle debe encontrar apoyo y colaboración entre quienes le rodean: "El señor de la peluquería nos presta un foco lo que nos permite iluminar el puesto en la noche y el señor Kim -comerciante coreano- siempre nos da su apoyo en lo que le pidamos, así es mucho más fácil trabajar".

Estar a la intemperie tiene también sus riesgos y aunque se instala de lunes a viernes hasta las 20 horas y sábado medio día, cuando amanece lloviendo es imposible armar el puesto, sin embargo si los pilla la lluvia en mitad de la jornada siguen trabajando, resistiendo lo mejor posible. Desarmen el puesto a la hora que cierra el comercio, "es la mejor hora porque los empleados siempre compran algo antes de irse a sus casas". Luego se dirigen a un estacionamiento al lado de La Vega, que arriendan semanalmente, donde guardan la fruta y el carretón. Este lugar es muy importante porque así la mercadería no se les echa a perder y pueden hacer madurar la fruta que compran verde.

Don Miguel no sólo se ha ganado el cariño y aprecio de sus vecinos, sino que la credibilidad de sus clientes. La honradez para él es fundamental: cuando la fruta ya ha madurado (lote), se pone en el letrero "para jugo" y se vende más barato para que los consumidores sepan qué productos se

están llevando. "Nuestros clientes son importantes, porque nosotros vivimos gracias a ellos. Por eso la calidad de nuestra fruta tiene que ser buena para cumplir con las exigencias de los consumidores y bajo ningún punto de vista podemos engañarlos".

Esa rectitud también se aprecia en relación con sus compromisos con el Banco, ya que siempre paga a tiempo y muchas veces antes del tiempo estipulado, porque para él es muy importante responderle a quienes le han dado una mano y han confiado en él. Está seguro que gracias a su patente ha logrado trabajar tranquilo, obtener estabilidad y mantener a más de una familia.



Un grupo de profesionales se unió con el fin de poder entregar metodologías, instrumentos y testimonios para ayudar a la empresa y fundamentalmente a sus dirigentes, a buscar un sentido más profundo a la tarea que les permita generar confianza, realizar un verdadero trabajo en equipo, soltar la autoridad y repartir el poder, en un proceso de crecimiento que no signifique una amenaza, sino que una verdadera oportunidad de cambio.

Area de Formación Desafío

# La dirección humana en la empresa



**E**l director de orquesta no toca ningún instrumento, pero los escucha a todos. No afina los violines, ni el piano, pero se preocupa de la armonía final. Tal vez no sabe tocar el contrabajo, pero se esfuerza por que cada instrumento dé lo mejor de sí y que cada compás resulte afinado y afiado. El es capaz de darles a todos la misma importancia, pero al mismo tiempo exigir lo mejor de cada uno. Prepara a su equipo y lo hace partícipe de los éxitos y también de las derrotas. Cuando se para delante de su grupo parece que sólo moviera las manos, pero en realidad la orquesta sin él sería un imposible.

“El director es en pocas palabras un líder. Un líder y un modelo claro actual y preciso para los dirigentes de las empresas de hoy”. Así lo entiende el Area de Formación de la Empresa Desafío, cuyo objetivo no es otro que “poder acompañar a este director de orquesta (líder) en la soledad en que muchas veces se encuentra y sacar, de la ejecución de cada instrumento, lo mejor que hay en las personas que componen el equipo”.

Para Denis Gallet, director de área de Formación Desafío, la imagen de un director de orquesta es sumamente reveladora. “En una empresa como en cualquier grupo humano hay que saber hacer, es decir dominar la técnica y la tarea, pero esto no es suficiente, también es necesario saber ser, esto se relaciona con el tener una visión de conjunto y organizarse grupalmente, pero también con el saber reconocer que un grupo lo conforman seres únicos y con un estilo individual. Finalmente hay que aprender a ser juntos, donde tiene que existir un conocimiento de los otros para adaptarse, en conjunto, a los vertiginosos cambios y desafíos que plantea la empresa y finalmente, entender que es posible reemplazar el arte de la guerra por el de la paz.”

#### HACER COINCIDIR LA PRÁCTICA Y EL DISCURSO

Esta área de formación no otorga capacitación, ni la tradicional consultoría, sino que acompaña y facilita en las empresas y, más fundamentalmente en sus dirigentes, caminos de aprendizaje para poder descubrir cada persona como ser único, pero como miembro de un

equipo cuya riqueza se basa en la multitud de identidades que lo componen, haciendo de la "unión de las diferencias" su fortaleza.

Para Gallet es urgente entregar hoy a las empresas un aporte para que realmente puedan preocuparse de lo que proclaman como su bandera de lucha: El ser humano. "En las organizaciones nunca, en toda la historia, se había hablado más de las personas, de la ética, de los valores y nunca como hoy el ser humano había estado más sobreexigido, más estresado y más desintegrado".

En este sentido, Anna María Rossi, psicóloga y consultora del área de Formación Desafío, agrega que a su juicio el discurso y la práctica van por lados sumamente opuestos, lo que en psicología se llama disonancia cognitiva. "Esto se produce porque se está proclamando una teoría (y) y en la práctica se está viviendo todavía en una teoría (x). Lo anterior produce daño, frustración y a la larga es mejor permanecer en el silencio que explicitar ideas que no se está dispuesto a encarnar en el día a día"...

El afán de poner -aunque sea en el discurso- al hombre en primer lugar, tiene raíces en la historia de la empresa. "Primero lo importante era dar beneficios a los accionistas, dejarlos contentos y conformes, luego surgió la necesidad del cliente, de satisfacerlo y de orientarse a él. Finalmente surge la persona. Este triángulo accionistas, clientes, personas, no es -en la mayoría de los casos- equilátero".

En este sentido Verónica Pérez, también psicóloga y consultora del área de Formación Desafío, agrega que no es que las empresas maliciosamente no quieran preocuparse de sus colaboradores: "Las organizaciones intuyen que existe una necesidad cada vez más creciente en este sentido, sin embargo no saben cómo hacerlo, cómo compatibilizar -por ejemplo- esta preocupación con los resultados, cómo mantener ciertas

estructuras y ciertos privilegios de algunos y, en suma, cómo hacer que en el día a día sean las personas lo más importante".

Para reafirmar esta idea, señala que nunca habían existido tantas gerencias de recursos humanos como ahora y tanta capacitación como la que se hace actualmente. "Sin embargo ése no es el punto, pienso que las empresas se preocupan de satisfacer las necesidades de sus personas a través de la capacitación, de ciertos cursos sobre temas más generales como liderazgo, gestión del cambio, etc. Pero, hay que ir más a lo profundo y trabajar en lo que son las personas y sus relaciones, porque éste debiera ser el punto de partida de cualquier intento de formación seria en la organización".

En relación con esto, Denis Gallet recalca que "una persona es por definición una persona en relación y el famoso trabajo en equipo no puede lograrse sin un conocimiento de los miembros del grupo, sin una cooperación mutua, sin un fondo común de evidencias, sin reglas del juego claras, sin normas para vivir los conflictos, sin tiempos de trabajo compartidos, y sin métodos para descubrir los dominios personales y las co-responsabilidades".

"Por eso -señala Anna María Rossi- creemos que es importante ofrecer a las empresas una antropología del ser humano, a través de técnicas, testimonios y experiencias en acompañamientos.

Queremos ayudar a los ejecutivos a que logren cambios de paradigma sobre la autoridad, para vivirla como un servicio más que como un poder. Apoyarlos en el tránsito de soltar el poder y lograr autonomía de las personas que con ellos trabajan, haciendo de éste un proceso de crecimiento y evolución beneficioso y no un cambio terrible donde el dirigente se sienta amenazado o menoscabado".

#### LA EMPRESA AL SERVICIO DEL HOMBRE

En definitiva Desafío Formación persigue poner a la organización al servicio del hombre y ayudar a cada empresa a vivir este proceso respetando el estado en el que se encuentra, su cultura y su historia. "Aquí no se trata de decir tenemos la receta mágica o la última teoría de desarrollo organizacional que hará que su empresa sea top y que sus personas sean las mejores. No se trata de dictar cátedra. Nuestra misión está mucho más orientada a acompañar a la empresa como testigos y facilitadores y no como maestros. Queremos despertar en los dirigentes el apetito por vivir una vida más armónica e integral y por potenciar relaciones más constructivas. No somos nosotros los que llevamos el conocimiento y lo depositamos como una pócima mágica en la organización, sino, más bien, ayudamos a descubrir qué conocimiento y qué sabiduría existe en cada uno de los miembros del equipo", enfatiza Gallet.

"Para comenzar -señala- siempre es más fácil partir por los dirigentes, in-

### Servicios Anexos

*Además de los programas de desarrollo organizacional, de formación general y personal, de coaching, de acompañamiento grupal e individual y de servicios anexos (selección de personal, outplacement, etc), Desafío Formación ofrece:*

#### **Seminarios con expertos internacionales abiertos y cerrados a empresa**

*La confianza Bertrand Martin y Vincent Lenhardt (marzo 1998)*

*La dinámica de la cooperación Gilles le Cardinal (noviembre de 1998)*

**Desayunos de reflexión** sobre temas relativos al quehacer empresarial, dirigidos a gerentes de Recursos Humanos y a otras áreas de la organización (mensualmente)

**Charlas sobre temas específicos** al interior de las empresas

**Exposiciones abiertas** sobre materias relacionadas con la vivencia y aplicación de valores en la empresa

## Una combinación de talentos

*Desafío Formación esta constituido por un equipo, donde existe una gran complementariedad de talentos. Denis Gallet, de nacionalidad francesa, no es asesor de empresas, sino que un empresario con 33 años de experiencia profesional y con 20 años como gerente general de importantes organizaciones, que experimentó en carne propia la soledad y la lucha interna que viven los dirigentes empresariales que desean vivir al interior de la empresa la confianza y la colaboración*



Verónica Pérez, Denis Gallet y Anna María Rossi

*entre las personas. El ofrece su testimonio y su experiencia aplicada al mundo empresarial. Por su parte Anna María Rossi y Verónica Pérez -ambas psicólogas de la Universidad de Chile y con cursos de post grado sobre desarrollo organizacional en el extranjero- poseen una trayectoria profesional en consultoría en importantes empresas, y confluyeron en la importancia, por sobre toda estrategia de desarrollo, del cuidado de las personas, de los procesos internos y de las interrelaciones que se viven al interior de la empresa.*

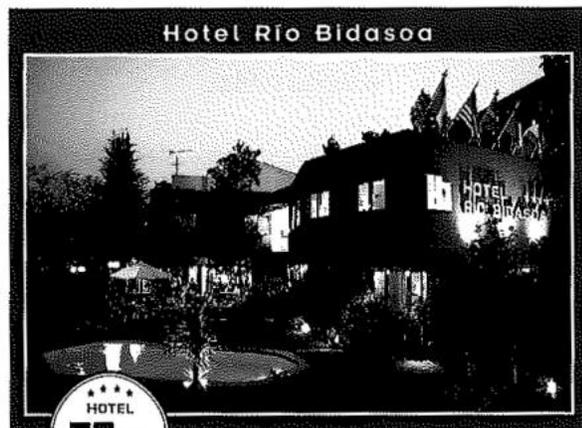
centivándolos en la búsqueda de un sentido que dé un valor más profundo a su tarea y que les permita generar confianza, trabajar en equipo, soltar autoridad, repartir el poder y, al mismo

tiempo, les enseñe a parecerse cada vez más a un director de orquesta. Esto no es difícil, pero es un trabajo largo y hay que tener perseverancia y mucho valor para enfrentarlo, porque implica nece-

sariamente una transformación personal y un trabajo sobre sí mismo. Nosotros vemos al hombre como un ser único y por tanto creemos que no se le puede imponer un sólo modelo a seguir, ni es prudente someter a un ejecutivo a un *Check List* estándar, como muchos pretenden hacerlo".

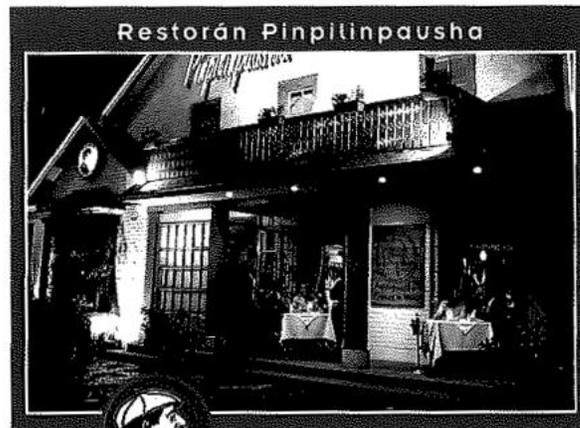
Hoy todas las condiciones están dadas para que el hombre, que antes era sólo un factor de producción y una fuerza de trabajo, se convierta en definitiva en un ser creativo, donde la máquina y la tecnología pueda reemplazarlo sólo en el hacer, pero no en el saber ser, ni en el saber ser en conjunto. Y esto no es un decálogo fuera de la realidad y de contexto porque hay muchos ejemplos que demuestran que las empresas que perduran y que son más exitosas son aquellas donde el ambiente favorece el desarrollo integral del hombre. Además, en definitiva, "¿dé qué le sirve al hombre ganarse el mundo si se pierde a sí mismo?" ...

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



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

**RIO BIDASOA**



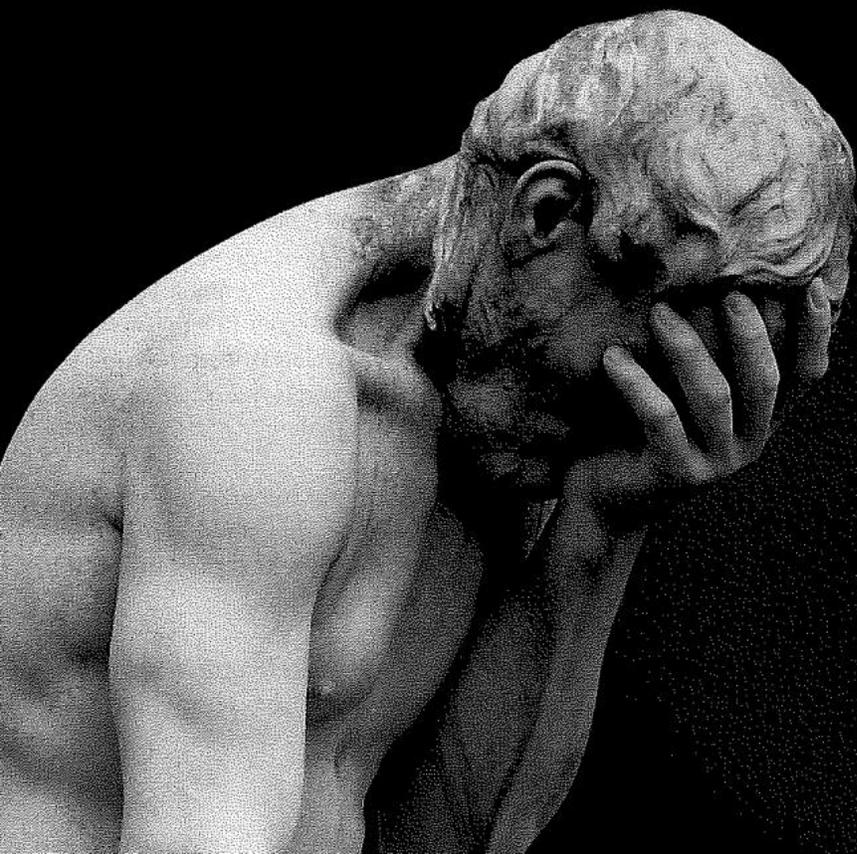
Av. Isidora Goyenechea 2900  
Reservas a Fonos / Fax:  
242 1525 - 232 5800.

*Pinpilinpausha*

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

# La paradoja del Fracaso... ¿Dónde está el éxito?

Para conocer esta paradoja, Asexma, Generación Empresarial y revista Desafío, organizaron un encuentro -al que asistieron más de 200 personas- con el fin de obtener testimonios de quienes han experimentado el fracaso como una experiencia transformadora.



**E**l éxito deslumbra a multitudes. Andamos tras él en una loca y acelerada carrera, donde no sabemos a ciencia cierta qué buscamos, qué queremos y en definitiva qué nos hace más exitosos. Mientras tanto, huimos pavorosamente del fracaso, nadie quisiera verse atrapado por este estigma de nuestro tiempo, nadie quisiera experimentarlo en carne propia y muchos -cuando otros lo sufren- se alejan como si fuera un mal contagioso.

Sin embargo, la vida personal, social y empresarial, está compuesta por ambos. El éxito deslumbra y atrae; el fracaso atemoriza y deprime. Pero tras este último se esconde una paradoja: muchas experiencias demuestran que a menudo el fracaso fortalece el espíritu, revitaliza, enseña y hasta resulta positivo para ver importantes valores que no se visualizan cuando el éxito nos encandila.

Nadie se atreve a hablar de fracaso y eso fue justamente lo que motivó a Roberto Fantuzzi, presidente de Asexma, a organizar un encuentro -al cual luego sumó a Generación Empresarial y a Desafío- con el fin de poner a la luz algo tan humano y recurrente. Fantuzzi fue el primero en atreverse a hablar del tema cuando, al introducir el encuentro, fue capaz de admitir la soledad en que se ha encontrado en estos difíciles momentos que atraviesa su empresa y cómo ese dolor de ver desvanecerse un proyecto, le ha ayudado a revalorar a su familia, a tener una mayor comunicación con sus hijos y a entender quiénes son sus verdaderos amigos.

El año 1994 me metí en una empresa gastronómica española que se instalaba en Chile. Trabajé muy duro y puse mucha energía en esto, sin embargo el negocio empezó a consumir mi vida personal y familiar. Un día decidí dejarlo y volví a mi casa, necesitaba tranquilidad y poder estar con mis hijos. Había firmado unos cheques para comprar algunos insumos, pero estaba absolutamente segura de que ese dinero se me iba a devolver ya que con quienes trabajaba eran personas de mi más absoluta confianza, incluido mi ex marido. Al cabo de un tiempo, las cosas en el restorán comenzaron a ir francamente mal y se optó por cerrar el negocio, pero lo terrible fue que todos desaparecieron, no los vi más y quedé absolutamente sola, con el problema tremendo de una deuda que obviamente no podía pagar.

Fue horrible darme cuenta del abandono en que me encontraba y de lo poco que podía hacer. Nunca podré olvidar ese día en que un señor de investigaciones tocó la puerta de mi casa y me pidió que lo acompañara, creí que no me estaba pasando a mí, pero -al mismo tiempo- sabía que yo era la única que podía responder. Recuerdo, como el día de hoy, cuando al alejarme de la puerta miré para atrás y vi a mi hijo, de sólo dos años, que me miraba con su cara desconcertada... Ese día entendí que había muerto, ya nunca sería la misma.

Me llevaron a uno y otro lugar, fueron muy amables, pero yo parecía zombi y no podía entender dónde terminaría. Finalmente, llegué a la cárcel. Era entonces una delincuente más, sentí un dolor profundo y un vacío tan fuerte que perdí la fe y renegué de Dios... No podía creer que estuviera en la cárcel, pero allí

## María Elena Sarmiento



Gerente general de la  
mínera Dania Gold

descubrí que en ese lugar no todos los que son están y no todos los que están son... El calor, la solidaridad y el cariño que me brindaron mis compañeras de prisión será difícil de olvidar. Pasé varios días ahí y fue duro, muy duro y la verdad que nunca pensé que me iba a servir de algo. Pero ahora descubro que en esos momentos de dolor, los que quedan al lado de uno son los que realmente valen para siempre. He recibido ayuda desinteresada de personas que francamente nunca sospeché que podían brindármela y, al mismo tiempo, he podido comprender que hay seres -como mi madre- que son absolutamente incondicionales.

Recuperé la fe y eso fue un regalo y aprendí que ningún trabajo, por más apasionante que parezca, vale la pena la vida de cada uno de nosotros y que hay que valorarse como persona y pasarlo muy bien todos los días. Aprendí el derecho a divertirme y a estar feliz y a descubrir una gran fortaleza para mantenerme de pie●

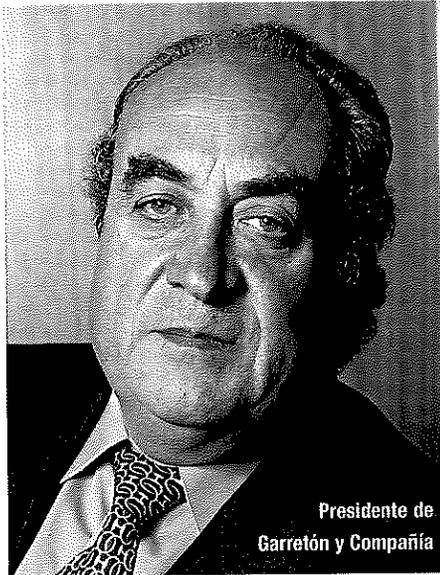
Pertenezco a una generación muy especial. A los 27 años era Subsecretario de Economía, a los 29, era diputado y a los 30, exiliado. Una de las experiencias tal vez más dramáticas de mi vida fueron los largos días de asilo en la Embajada de Colombia para el Golpe Militar. Estábamos en una casa, sin poder salir, un grupo grande de personas diversas y la situación a veces se tornaba caótica. Sin embargo, empecé a tratar de organizar actividades para que la vida allí adentro fuera lo menos terrible y comenzamos a hacer gimnasia, a estudiar, a cocinar, etcétera, con el fin de no quedarnos lamentado una situación que no estaba a nuestro alcance cambiar.

Después, estuve en el exilio durante 14 años, pero siempre quise volver y lo pude hacer con un pase especial para venir a ver a mis padres que estaban muy delicados y nunca más me moví de acá.

Mi negativa para abandonar el país me llevó a la cárcel. Estuve preso en Valparaíso con los reos comunes y entonces empecé a organizar cosas para pasar mejor la vida: comencé leer, a realizar campeonatos de fútbol, conseguí poner agua caliente en las duchas y terminé haciendo clases en la cárcel a los presos. Pienso que hay personas que tienen un temperamento de monos porfiados, que se caen y se levantan mil veces. Pero también la vida te va modelando para tener fuerza frente a la adversidad. Hay ciertas lecciones que yo he sacado y que creo que pueden servir para todos por igual:

-Nunca hay que tomarse tan en serio ni los éxitos ni las derrotas y siempre tener presente que mientras más alto subes más fuerte te caes.

-Es necesario amar lo que te toque hacer, no importa qué sea, porque muchas veces uno no elige su destino.



Presidente de  
Garretón y Compañía

# Rodrigo Jordán

*En el año 1986 partimos con la primera expedición al Everest. Eramos un grupo de jóvenes universitarios llenos de ganas e ilusiones, pero con la gran preparación otorgada por un profesor como Claudio Lucero.*

*Sorteamos miles de dificultades para poder llegar a los pies del Everest, hasta que por fin partimos. Montamos cuatro campamentos. Estábamos logrando todos nuestros propósitos, paso a paso, sin mayores tropiezos y la esperanza de la cumbre era cada vez más nítida, nos sentíamos victoriosos, pero ocurrió lo inesperado: una mañana Victor Hugo Trujillo, que andaba con otros compañeros, pasó sobre una cornisa -que probablemente había estado ahí años de años- y justo en ese preciso momento, se desprendió y él cayó 700 metros al vacío. El estruendo se escuchó en el gran silencio de la montaña, entonces los que estábamos en el campamento base corrimos desesperadamente y empezamos una búsqueda frenética. Finalmente dimos con su cuerpo, recuerdo que me arrodillé a su lado suplicando que estuviera vivo, pero no fue así. Volvimos al campamento, volvimos a los pies del Everest y volvimos a Chile. La cumbre había fracasado, pero lo peor es que habíamos perdido a un gran amigo*

*Llegar a Chile y encontramos con muchos medios de comunicación que nos acusaban hasta de irresponsables fue muy duro. Entonces todos nuestros aspiradores -menos uno- nos dieron la espalda. ¡Obviamente habíamos fracasado! Muchos se alejaron de mí, pero ahí en el dolor descubrí la verdadera amistad. También aprendí lo efímero del éxito, un día estábamos a punto de hacer la cumbre y al día siguiente derrotados.*

*La sociedad es muy dura para juzgar al que tiene éxito y muy castigadora con el que fracasa, olvidándose,*

*muchas veces, de que de ambos está compuesta nuestra vida. Nosotros logramos la cumbre años después y los mismos que antes nos atacaron, después nos alabaron. Con el fracaso he aprendido a darle un mayor sentido a mi vida, a disfrutar de todos los momentos con mi familia y a darme energías para contribuir con la formación valórica de muchos jóvenes, lo que me trae infinitas recompensas*



Gerente de la empresa consultora Vértice

-No es cierto que a los capaces les vaya bien y a los imbéciles, mal.

-Toda nueva situación, por terrible que parezca, es un nuevo mundo que se abre.

-Ante una caída no es bueno ensimismarse y tenerse autocompasión, porque uno se hunde más.

-Cuando uno cree que el mundo se desploma, hay que tratar de dar la justa dimensión al problema, sin sobredimensionarlo ni subvalorarlo.

-La vida y las empresas son espacios de colaboración y lo peor que puede ocurrir es que la competencia se instale dentro de ellos

# MD

Maestranza Diesel

56 años  
trabajando  
en equipo  
para usted

## Estas caras transforman su necesidad en **SOLUCIÓN**

Servicio integral de  
ingeniería y mantención en  
el área óleo hidráulica,  
equipos de aire  
comprimido y motores  
Diesel.



Santiago: Santa Elena 1433. Fono 5567439 / fax 5550938. Casilla 9617. Concepción: Camino a Penco # 3654 Lote C. Galpón 2B. Fono 312012 / fax 311960. Antofagasta: Gran Avenida 7767. Fono 238228 / fono-fax 230568.

# Administración Medioambiental en la Empresa

**E**ntendemos como medio ambiente el sistema global constituido por elementos naturales y artificiales, de naturaleza física, química o biológica, socioculturales y sus interacciones, en permanente modificación por la acción humana o natural, que rige y condiciona la existencia y desarrollo de la vida en sus múltiples manifestaciones (ley 19.300).

En la empresa, entonces, el manejo de las actividades relacionadas con el medio ambiente involucra entes internos y externos a ella y, por lo tanto, atañe, directa o indirectamente, a todos los organismos que la constituyen.

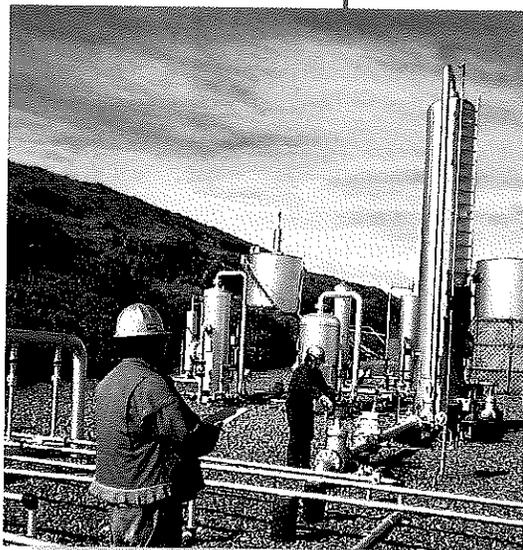
Más allá del dilema de que la empresa certifique el cumplimiento de normas, nos parece trascendente definir el grado de compromiso de la organización en relación con el medio ambiente y establecer cómo la empresa se organiza para asegurar este cumplimiento.

El tema medioambiental atraviesa la cadena de valor de la empresa, y por tanto, además de involucrar a la estructura formal, se hace parte de su infraestructura, de la cultura fundamental de una organización, contribuyendo así a su ventaja competitiva.

Sin duda, un índice elocuente del estilo y calidad del manejo global de una empresa es la forma en que ésta se compromete con el tema medioambiental y se estructura para enfrentarlo. En este sentido la importancia que se le da a esta materia en la escala de valores de la empresa, quedará reflejada en el tipo de compromiso adquirido, y la forma de asumirlo reflejará el estilo global de gestión.

Una primera y simple aproximación de cómo la empresa puede abordar las actividades relacionadas con este tema, pasa por la creación de un ente, gerencia, subgerencia o división, la cual deberá preocuparse por el medio ambiente. Esta decisión, sin embargo, implica algún tipo de análisis conceptual como: ¿qué tipo de función es la medioambiental? ¿Es una función de soporte o es una función de línea?

La función medioambiental es una actitud dirigida a las personas, y en las empresas ligadas a la actividad petrolera, existe una fuerte cultura en actividades relacionadas, sobre todo en lo relativo a la prevención de riesgos. A partir de los éxitos obtenidos en este campo, ha sido posible tomar algunas lecciones que han permitido enfrentar convenientemente la temática ambiental, con el convencimiento de que las acciones que protegen la integridad de los seres humanos y el medio que los rodea, son claramente una responsabilidad de línea, involucrando, por cierto, a la organización toda.



*Al resguardo del  
medio ambiente*



Están con el Líder



# Ellos saben el secreto del éxito productivo

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

Visítenos en Internet. [www.achs.cl](http://www.achs.cl)



40 años