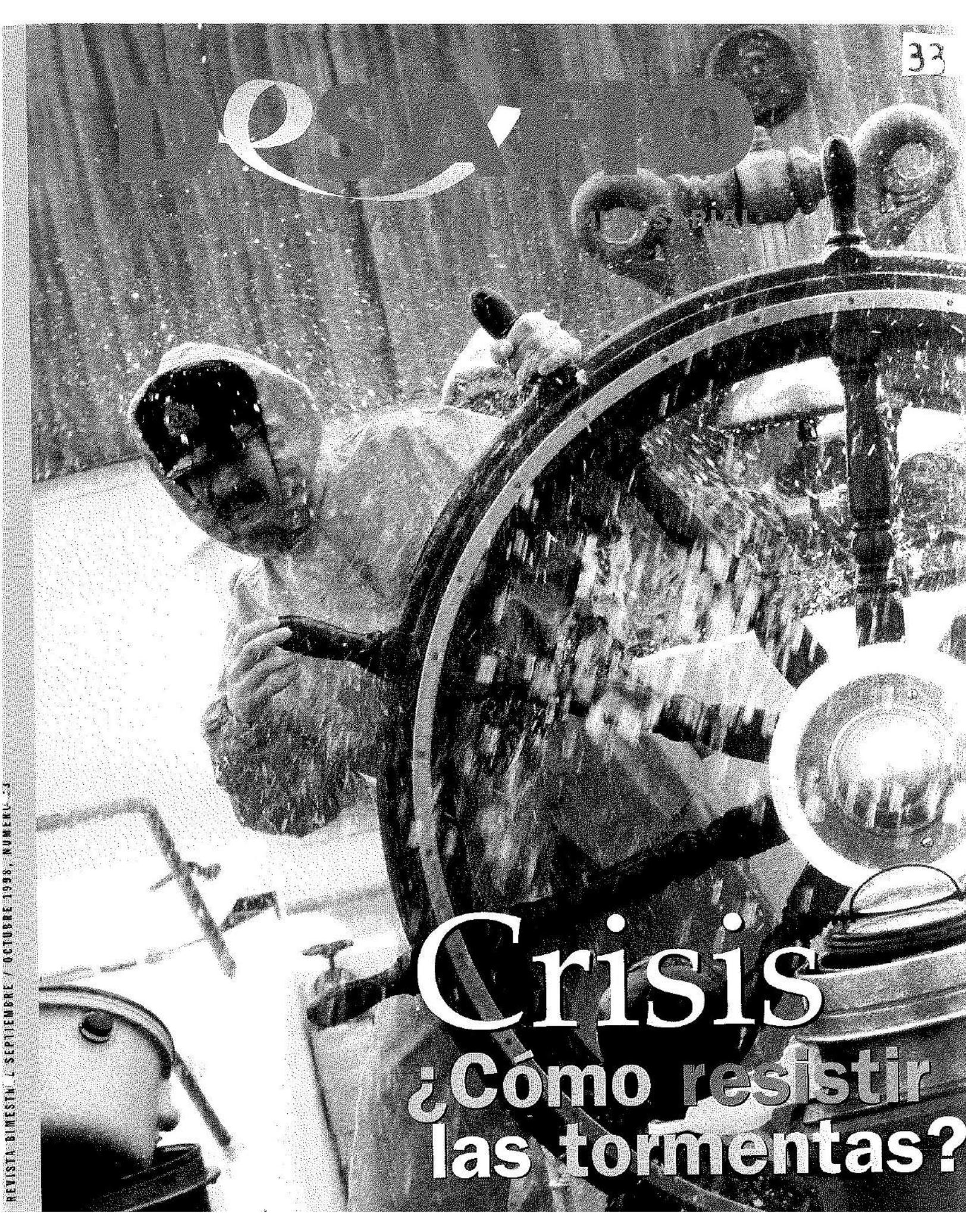




Crisis

¿Cómo resistir las tormentas?





DOSAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

9 La Crisis

La palabra crisis viene del griego y tiene dos significados: juicio y oportunidad. Por lo tanto tiene dos miradas: una terrorífica y otra esperanzadora. Intentaremos con este artículo colaborar al optimismo y ayudar a descubrir la oportunidad única que presentan los momentos de dificultades.

17 Trasposos de AFP

Los cambios de AFP mediante regalos es un secreto a voces. Muchos vendedores lo practican, muchos afiliados lo aceptan, pero nadie se atreve a dar la cara y la mayoría no se da cuenta que compromete sus principios en este simple trámite.

23 Sergio Melo

Un reconocido ejecutivo que a sus 67 años es capaz de reconocer que ha vivido un camino de transformación gracias al apoyo de su señora, quien no sólo le ha mostrado su soberbia, ligada al hecho de ser siempre el mejor, sino que también le ha ayudado a saber expresar las emociones que antes no se atrevía a mostrar.

28 El Autoconocimiento

PRH, Personalidad y Relaciones Humanas, es una sicopedagogía del autodesarrollo que entrega muchas herramientas que conducen a un proceso de formación personal.

40 Encuentro de Jóvenes

El medio millón de jóvenes que alegrarán las calles de Santiago en el próximo mes de octubre, también tienen algo preparado para el mundo del trabajo y están golpeando la puerta de su empresa.

Seis empresas participan en un proyecto pionero en Latinoamérica- donde se evalúa su trabajo con la comunidad y las ventajas que ello ofrece para la dinámica interna de la propia compañía.



Opinión Enrique García.....	22
Opinión La empresa y el Artista.....	27
Narración.....	32
Amar al prójimo hace bien.....	34
Entrevista Miguel Rey.....	38

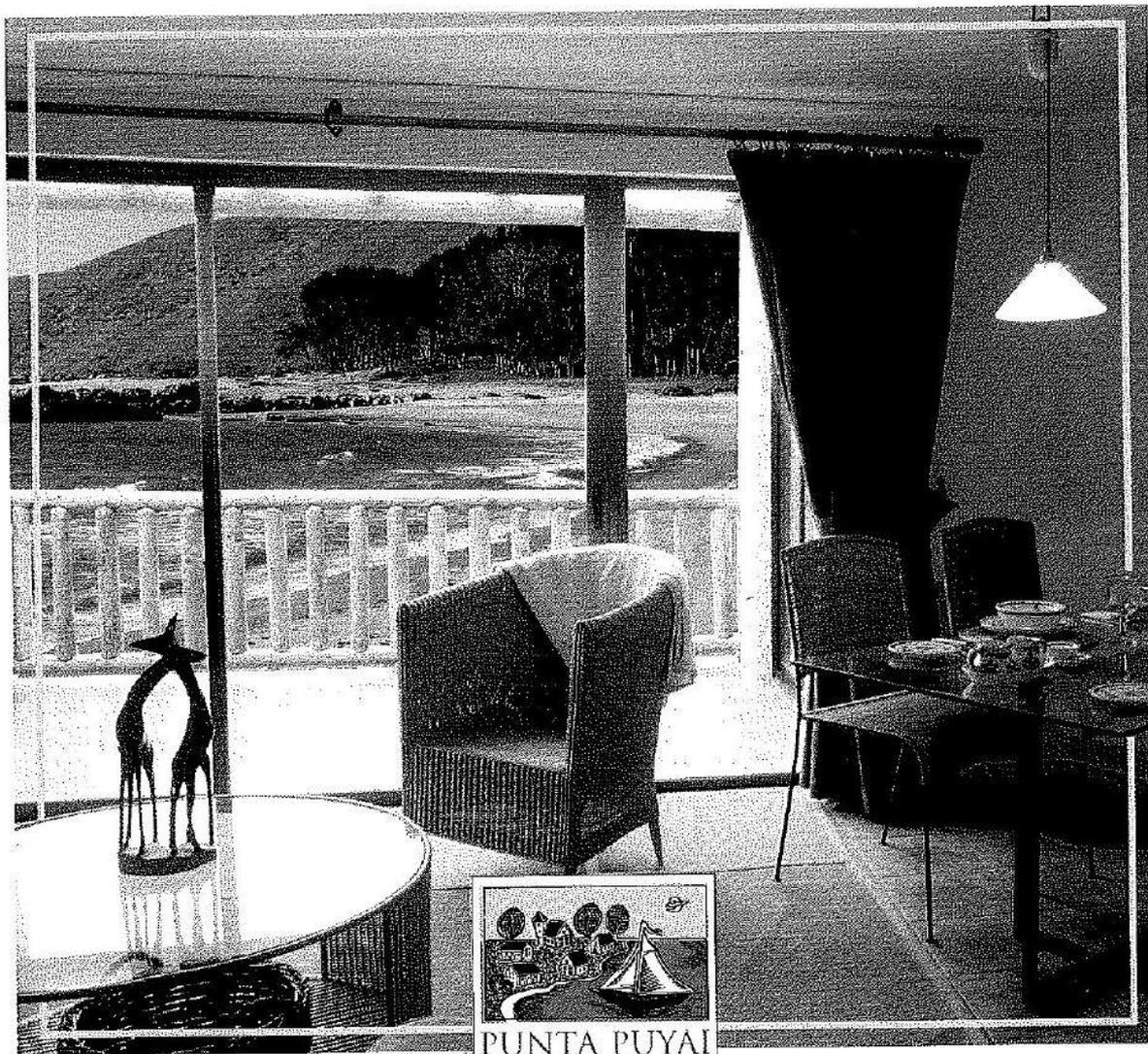
SOLO SUSCRIPTORES
Exija en esta edición suplemento especial sobre el Liderazgo.

nuestros agradecimientos

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

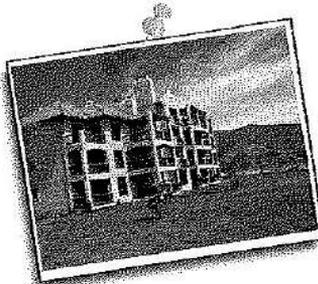


**LA VIDA EN FAMILIA SE INSTALÓ
A UN PASO DE LA PLAYA.**



**Muchas familias ya disfrutan del contacto con la naturaleza,
los caballos y el mar en Punta Puyai.**

Únase a este entretenido grupo de personas viviendo día a día lo mejor del aire libre
con vistas despejadas y extensas áreas verdes a su disposición.



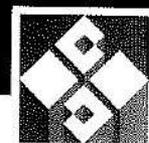
A sólo 155 kms. al norte de Santiago.

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>



USTED PREOCÚPESE POR SUS BIENES EN EL CIELO

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



Seguros Cruz del Sur

Dan Confianza

COMITE EDITORIAL

Pedro A. Arellano M.
Susana Carey C.
Cristián del Campo C.
Juan Manuel Gutiérrez P.
Rosario Guzmán E.
Sergio Guzmán L.
Eduardo Rosselot P.
Mariella Rossi W.
Raúl Troncoso K.
Andrés Wiche M.
José Zabala de la F.

DIRECTOR

Pedro A. Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

COLABORADORES

Rosario Guzmán E.
Andrea Larroucau
Mónica Perl
Alejandra Tashima
Antonietta Viteri

DISEÑO

Miguel Soria

FOTOGRAFIAS

Sebastián Amaral
Portada - Foto Plus

ILUSTRACION

Orlando Lagos

CORRECCION DE TEXTOS

Nelly Castro R.

SUSCRIPCIONES

Norma Hernández T.
Rocío Ramos

PUBLICIDAD

Luz María Lazcano

ADMINISTRACION

Sergio Moreno P.
Christian Obregón C.

PREIMPRESION

Escaneográfica

IMPRESION

Antártica Quebecor S.A.

DIRECCION EDITORIAL

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

REVISTA BIMESTRAL

Septiembre / Octubre 1998
Número 33
Circulación Restringida

Impresa en papel Creator Gloss
comercializado por GMS

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

Necesidad de congruencia

Vivimos una cultura donde el doble estándar empieza a ser un palabra acuñada por una gran mayoría, una cultura de grandes apariencias y demasiada ambivalencia. Nuestra sociedad, declaradamente cristiana, se viste con ropajes de buen parecer pero actúa con instintos de depredación y de posesión infinitos. Me duele la cultura de la incongruencia, me hieren las actitudes farsaicas con que estamos enfrentando los acontecimientos día a día, me espanta tanta palabra doble que brota de nuestras bocas y tanta verdad que queda aprisionada, me hastía igualmente tanta declaración de papel y tanta honestidad tantas veces silenciada.

Cada día los medios de comunicación nos traen las noticias de la mentira creciente a la que hemos llegado. La falta de asombro y los niveles de aceptación son mayores y en nuestra cultura relativista lo más terrible y lo más insignificante parece ser igualmente aceptado.

¿Dónde podremos encontrar entonces los referentes que nos permitan ajustar nuestras acciones y diferenciar lo aceptable de lo que no lo es, lo justo de lo injusto, lo bueno de lo malo? ¿Cómo hacer para que despertemos y abramos los ojos a esa realidad tan desafiante?

Es urgente aumentar nuestro nivel de conciencia y crecer en nuestra capacidad de reacción frente a tanta incoherencia. Si no lo hacemos hoy, no podremos inculpar mañana a las futuras generaciones, es decir

nuestros seres más queridos, sobre su apatía y su carencia de sentido.

Con DESAFIO nos hemos dado a la tarea de favorecer una cultura empresarial, más humanista, más cristiana, a objeto de que la empresa sea puesta al servicio del hombre y de su comunidad, restituyendo dimensiones fundamentales, tanto a nivel de sus valores, de las relaciones, como del sentido de la acción empresarial.

No es posible que los valores sobre los que se funda una organización desaparezcan con los altibajos de la bolsa, ni se transeñen en el mercado; no podemos aceptar una cultura con relaciones que parten de la desconfianza y que no se sostienen en la palabra entregada. Es impensable que una cultura sólida no ponga la verdad y la honestidad como un valor irrenunciable; no es posible imaginar el futuro de un país con empresas que sólo busquen satisfacer sus intereses particulares y descuidando el servicio a la sociedad a que se deben.

Vivir la vida de acuerdo a lo que creemos, en congruencia con lo que pensamos y en coherencia con lo que declaramos, es tal vez una de las grandes consignas que debiéramos grabar con fuego en nuestro corazón y con pintura indeleble en el frontis de nuestras empresas.



Pedro Alberto Arellano Marín
Director
Revista Desafío

Nocedal: Educación para los niños de la Pintana



En medio de una de las poblaciones más pobres de Santiago, la Fundación Nocedal ha levantado ya un Colegio de niños de reconocido éxito, que ha cambiado singularmente la faz de esa comuna (ver Desafío 30).

El reto para el próximo año es darles también la oportunidad a las niñas de la Pintana para que puedan tener una educación y herramientas que les ayuden a salir del círculo de la pobreza. El desafío

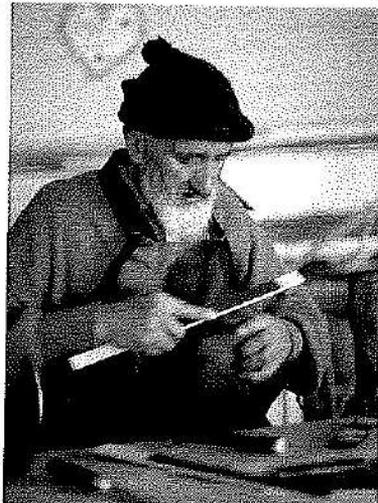
es grande, pero las esperanzas son muchas. Hoy los vecinos del colegio ven en este establecimiento una verdadera posibilidad para dar a sus hijos una vida mejor que la que ellos tuvieron.

El financiamiento de esta obra ha sido posible gracias al aporte desinteresado de personas y empresas. Hoy los socios suman 800, pero se necesitan 1500 para poder llevar adelante este nuevo y ambicioso proyecto.

Una esperanza a los ancianos postrados

En la Villa Padre Hurtado del Hogar de Cristo funciona una experiencia única en nuestro país. Aquí viven, en sus propias casas, ancianos indigentes autovalentes, manteniendo su independencia y con la posibilidad de realizar actividades de diverso tipo, ya que cuentan con peluquería, biblioteca, capilla, sala de ejercicios, talleres, etcétera.

Sin embargo, cuando uno de estos ancianos se enfermaba o no podía ya más valerse por sí mismo, debía ser trasladado a un hospital, lo que significaba para ellos una pérdida y un duro impacto al tener que dejar su entorno. Para aliviar esta situación la Cámara Chilena de la Construcción, financió la construcción de un pabellón de enfermería, en la misma Villa, con una capacidad para atender a 40 ancianos en condiciones de postración o de semipostración. Este aporte ha hecho posible que ellos tengan expectativas de una mejor calidad de vida, cuando ya dejen de valerse por sí mismos.



Breves

Publicación de Percade

Al cumplirse una década de la realización anual del Simposio Internacional de Personal, Capacitación y Desarrollo PERCADE, sus organizadores recopilaron algunos artículos y extractos de las conferencias más significativas y que mayor vigencia tienen hoy, para realizar la publicación: "Desarrollando Personas. Propuestas de una década".

La edición contempla algunos capítulos dedicados a temas como: la gestión, la productividad, el liderazgo, la capacitación, la cultura organizacional y el Outplacement y en cada uno de ellos se encuentran las ponencias de algunos relatores, tanto nacionales como extranjeros, que han estado presentes en Percade a través de sus diez años de existencia.

Un dulce aporte

La dulcería Las Carmetas, entusiasmada con la línea editorial de la revista Desafío, quiso hacerse presente en los desayunos de reflexión que esta publicación organiza periódicamente, aportando la dulce tradición de sus exquisitas tortas como una manera novedosa de apoyar este desafío de todos.

Trabajo y Familia

Desafío estuvo presente en la Convención de Bienestar organizada por la Universidad Católica denominada: "Transformaciones Socio Culturales en Chile". En esta ocasión el director de la Revista, Pedro Arellano, junto a Anna María Rossi, miembro del área de formación de Desafío, expusieron sobre el tema: Trabajo y familia: Programas de desarrollo del trabajador en las empresas.

SEMINARIO INTERNACIONAL DESAFÍO

Comunicación, Cooperación y Confianza

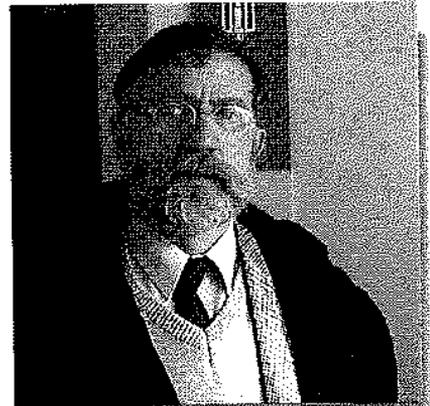
Continuando la línea del seminario *Atrévase a Confiar*, dictado por dos expertos franceses en Chile, y considerando que este tema atraviesa transversalmente todas las relaciones humanas y fundamentalmente las empresariales, *Desafío* traerá en noviembre próximo a Gilles Le Cardinal, quien dará una visión muy novedosa sobre: La comunicación, cooperación y confianza.

El relator francés es de profesión Ingeniero Civil y académico de la Universidad Tecnológica de la ciudad de Compiègne. Además es responsable del Departamento de Tecnología y Ciencias del Hombre, de esa misma casa de estudios. Su experiencia práctica y académica lo llevó a desarrollar un método para lograr la cooperación en entornos altamente complejos.

Teniendo presente que la complejidad es un componente fundamental de cualquier relación humana, Le Cardinal piensa que existen tres fuerzas que actúan sobre el individuo: dos negativas, que son los miedos y las tentaciones, y una positiva que son las atracciones.

Lo interesante es que desarrolla un método para entregar a cualquier sistema organizacional y particularmente a la empresa, la posibilidad de conocer y explicitar estas fuerzas y luego, en conjunto, ver cómo bajar las negativas (miedos y tentaciones) y subir las positivas (atracciones).

Este método, que obviamente desarrollará en forma mucho más extensa durante su visita a Chile, se está usando con éxito en lu-



gares como Chernobyl para enseñarle a las personas a tener confianza en la posibilidad de construir un mejor futuro para las generaciones venideras.

Gilles de Cardinal estará en Chile para dictar un seminario abierto especialmente orientado a los lectores de *Desafío* y varios seminarios cerrados a empresas interesadas en esta temática.



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 

D&S

Una Empresa Comprometida con el
Mejoramiento de la Calidad de Vida
de la Familia.

Para bien o para mal, nadie puede desconocer la enorme influencia que ejerce la televisión en la vida de millones de niños en todo el mundo... y nuestro país no está ajeno a esta fenómeno global. Basta recordar lo apuntado por el Investigador Valerio Fuenzalida, en su libro Estudios sobre la Televisión Chilena, en el que señala que "los menores dedican más tiempo a ver televisión que a cualquier otra actividad con excepción del sueño". Si a este hecho le sumamos el que hoy los computadores han ganado un sitio en los hogares, nos daremos cuenta que estos dos elementos han pasado de ser simples aparatos a protagonistas en la historia de nuestras vidas. Al respecto tenemos que considerar que nosotros somos

¿Un intruso en el hogar?



los autores del guión que escribimos día a día junto a nuestras familias y por eso el papel que desempeñen estos medios debe estar acotado por los límites que imponga nuestro criterio. Si no hacemos el rayado de cancha a tiempo, correremos el riesgo de permitirles que gobiernen la existencia de nuestros hijos, distorsionen sus creencias y confundan sus valores. En este sentido y únicamente estableciendo reglas de juego claras con respecto a estos nuevos habitantes, evitaremos que se transformen en verdaderos intrusos, agresores de la tranquilidad hogareña. Es que precisamente por el hecho de que bien usadas estas tecnologías, constituyen un valioso aporte a la educación, el eliminarlas de nuestras existencias no es el camino más acertado, ya que el hacerlo podría significar negarle a nuestros hijos la posibilidad de conocer y ampliar el limitado espectro de conocimientos que ofrece -por ejemplo- la televisión por cable, el internet y los sistemas de comunicación multimedia. Sin embargo, tampoco debemos someterlos a su cautivador influjo, ya que un pequeño que pasa de tres a cuatro horas diarias en promedio frente a uno de estos aparatos -cálculo mencionado por diversos estudios, que hablan de mil 500 horas anuales de televisión en los menores- se está perdiendo la posibilidad de participar de otras experiencias aún más enriquecedoras para sus vidas. Es que el jugar, el compartir con otros y el mantener una comunicación "cara a cara" con las personas es y será algo único e irremplazable, que jamás debemos perder, porque de

lo contrario estaríamos suprimiendo parte de nuestra esencia como seres sociales.

Toda esta evidencia demuestra que los padres debemos actuar responsablemente y no dejar que estas atractivas "niñeras electrónicas" rijan los destinos de nuestros hijos. Por eso es importante velar por lo que ven, fijar horarios para encender y apagar televisores y computadoras y aprovechar los temas observados, para dialogar e interactuar. Sin embargo, ésta no es la única tarea que nos compete: El compromiso con la formación de nuestros niños nos exige aún más ya que debemos ofrecerles alternativas que los ayuden a crecer, a aprender, a entretenerse y a formarse sanamente.

A este respecto es necesario, que comprendamos que el darnos a nosotros mismos, para conversar y "estar ahí" cuando nos necesitan es un legado que ellos atesorarán siempre. No vaya a ser que una vez que se desconecten los aparatos, nuestros hijos se enfrenten con la terrible realidad de una casa vacía o habitada por unos padres que perdieron la capacidad de entregar amor.

Almac**Ekono****LIDER**

CRISIS: ¿Cómo resistir las tormentas?

Las embarcaciones capaces de resistir los embates de un temporal son aquellas que antes de salir del puerto se preparan para hacerle frente a las condiciones adversas. Para ello, no sólo se preocupan de que su construcción sea sólida, sino que también comprometen e instruyen a su gente para que cuando el temporal los aceche se atrevan a enfrentarlo. De esta forma cuando los marinos llegan nuevamente a tierra firme, saben que han ganado en experiencia y que son capaces de evitar un naufragio... ¿Puede esto enseñarnos a vivir las crisis en las empresas?...



La gran mayoría conoce la historia de la industria relojera suiza. Una industria líder indiscutida en el mercado hasta que irrumpió Japón con los relojes a cuarzo y con la tecnología que abarataba tanto los costos que lanza la tradición relojera de ese país al abismo más profundo... En plena crisis, cuando se esperaba la muerte total de hermosos y tradicionales relojes suizos, surge la creatividad y la innovación: "En vez de vender relojes, vendamos moda", señala un visionario. Así nace Swatch una marca de relojes que ha revolucionado la industria y que ha permitido a Suiza compartir aún el liderazgo en este mercado...

Toda crisis cuestiona a la organización acerca de la vigencia u obsolescencia de sus estructuras y funciones, la eficiencia o debilidad del sistema y procedimientos, como también la percepción real que ella tiene en el mercado. Pero, al mismo tiempo, constituye una ocasión única para no desviar la mirada y volver a plantearse las preguntas de por qué y para qué estamos.

Sin embargo es indiscutible que hablar de crisis genera miedo, un terror que muchas veces paraliza e impide actuar. Bueno sería preguntarse qué nos pasó a los chilenos cuando orgullosamente ostentando índices de crecimiento nunca antes vistos en la historia, con tasas bajísimas de desempleo y ocupando ranking internacionales, de pronto -ante el anuncio de crisis- apresuradamente nos fuimos achicando, apocando y asustando día tras día.

Para el sociólogo Daniel Vargas la crisis no existe como un fenómeno aislado de los seres humanos, como pue-

den ser las lluvias, los temblores, la nieve y los vientos. "La crisis es un fenómeno que existe porque un grupo humano la declara y otros la aceptan. Lo importante y medular no es preguntarse si hay o no crisis, lo fundamental es cómo se reacciona frente a ella. Y en esta reacción tienen mucha responsabilidad los actores públicos cuya opinión es seguida por la mayoría. Si los padres frente a un temblor corren despavoridos y luego esperan que sus hijos no se asusten, es ilógico y contradictorio".

"La crisis es un fenómeno que existe porque un grupo la declara y otros la aceptan. Lo importante no es preguntarse si hay o no crisis, lo fundamental es cómo se reacciona frente a ella"

Otra señal importante -en estos tiempos- la dan los líderes de opinión y los medios de comunicación. En este sentido Patricio Chávez, gerente de PCI (empresa que brinda asesorías en comunicación), asegura que los chilenos tenemos la tendencia a destacar todo lo negativo, las acciones preventivas o correctivas no se muestran porque no tienen rating. "Constantemente estamos victimizando al espectador y lo dejamos en la situación del que padece, en un rol pasivo con cero posibilidades de revertir la situación y

de actuar. Si lo pensamos fríamente en la actualidad hay muy pocas variables objetivas que avalen una crisis profunda."

No es el fin de este artículo analizar los índices económicos, ni las múltiples variables o percepciones económicas que nos lleven a concluir cuán grave o leve puede ser la crisis, cuánto nos perjudicará y cómo irá transformando nuestros indicadores. La idea es -a propósito de la crisis asiática- referirnos a este tema en un contexto más amplio, donde las alternativas que surjan nos den ganas de movilizarnos y no de quedarnos eternamente estáticos, como víctimas del terror.

Lo más concreto es saber que ante una dificultad uno tiene dos alternativas: actuar como la avestruz, escondiendo la cabeza en lo más profundo de la tierra, o hacer como el capitán de un barco que -cuando se avista un temporal- sale del puerto y se hace a la mar en busca de aguas calmas, aún con el peligro de que el temporal lo embista.

Es que la palabra crisis viene del griego y tiene dos significados: juicio y oportunidad. Por tanto tiene dos miradas: una terrorífica y otra esperanzadora, sin que ambas sean excluyentes. Por ello, sería inútil desconocer que estos periodos producen ciertos temores y que estos temores nos generan tentaciones, pero al mismo tiempo nos abren miles de oportunidades.

EL MIEDO SE CURA CON ACCIÓN

Para la psicóloga Maritza Aguayo, el miedo es algo natural cuando sometemos al ser humano a una perspectiva desconocida, donde existe la incertidumbre del futuro. "Sin embargo ese

miedo corresponde también a una posición fatalista del mundo -propia de los chilenos- donde lo que va ocurrir es considerado siempre como algo negativo”.

Claudio Yolin, ejecutivo de la fundación Educación y Empresa, señala que el miedo que nos produce la crisis se basa en que hemos accedido a tantas cosas y estamos tan arraigados a lo que tenemos que nos parece terrible perder posiciones, dejar las cosas materiales y disminuir nuestras comodidades. De alguna manera hemos puesto toda nuestra seguridad en lo que tenemos, más que en lo que somos, y si viene una crisis y amenaza con quitarnos aquello, es altamente preocupante porque nos quedamos en el absoluto abandono”. Para él, la experiencia le ha demostrado que este miedo se supera justamente viviendo una crisis y logrando salir fortalecido de ella.

En este sentido se dice que la mejor cura contra el miedo es la acción y no la inactividad. Es decir la única manera de despojarse de él es dándole la cara. Un ejecutivo dueño de una empresa inmobiliaria, ilustra con su experiencia este fenómeno. “Es muy simple si un niño se asusta con algún ruido, hay que llevarlo al lugar donde se originó éste y demostrarle que nada malo ha sucedido. Lo mismo ocurre con los seres humanos, siempre viviremos cargados de miedo mientras no nos demos cuenta que somos capaces de hacerle frente a las situaciones que nos atemorizan. Sufrí la crisis del 82, mis papás -empresarios con una posición bastante solvente- quebraron y tuvieron que abandonar el país. Yo que hasta el momento había sido un poco hijito de papá, me quedé sólo, sin trabajo y con una hermana menor

¿Qué hacen los animales en épocas de crisis?

La naturaleza es una gran fuente de sabiduría, por eso entrevistamos al Profesor Rossa para preguntarle cómo reaccionan algunos animales en épocas de crisis

Juntos hasta el final

“Los elefantes cuando se encuentran con una crisis seria de sequía, emigran como manada para buscar agua. Ellos pueden caminar hasta meses, porque saben que si se quedan en el mismo sitio, esperando a que llueva, se van a morir. El objetivo es encontrar lugares más húmedos y cuando los hallan, comienzan a pisotear la tierra, con todo su peso y entre todos la van removiendo, soltando y de esta forma comienza a salir la humedad. Siguen así hasta que se forma un barro y lentamente surge un poco de agua la que ellos racionan y se reparten entre todos los integrantes de la manada.”

Involucrarse o morir.

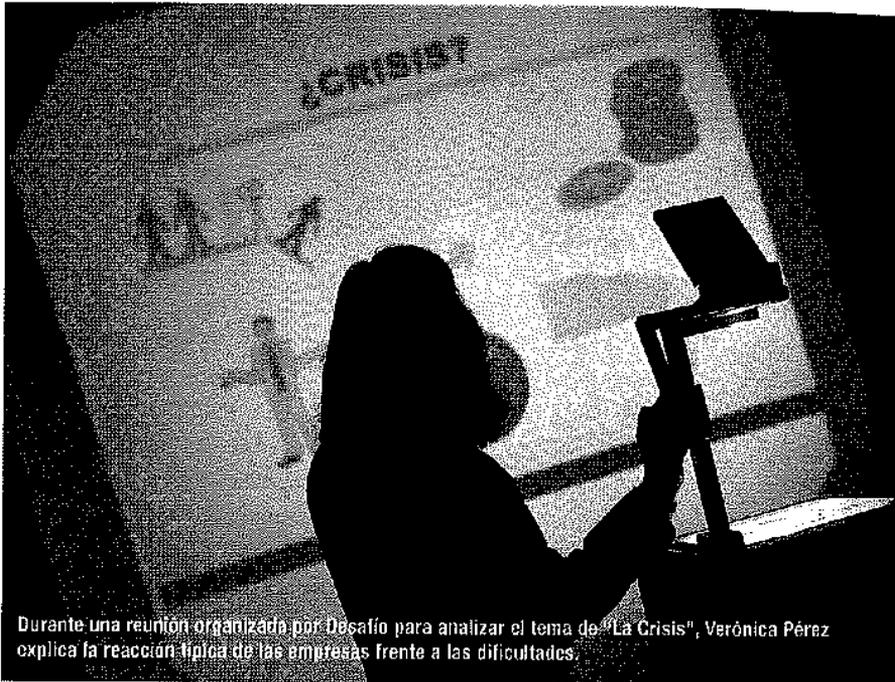
“Otro ejemplo asombroso de cómo se reacciona en el reino animal frente a una crisis nos lo entregan las abejas. Cuando empiezan a sufrir porque las lluvias son muy intensas y el panal corre el peligro de inundarse, ellas comienzan a tomar el agua que les gotea, la absorben y entre todas lo salvan.

En el caso contrario -cuando las temperaturas son muy elevadas, y el panal hierva con el peligro de muerte para las abejas y las larvas- las obreras salen todas juntas fuera del panal y comienzan a aletear y zumbear para provocar corriente de aire que permita ventilar el panal, solucionando entre todas un problema que afecta a la comunidad.”



que mantener. No niego que pasé momentos duros, pero comencé a buscar, no me quedé nunca paralizado y entendí que tenía la obligación de salir adelante. Pude mantenerme, pagar los estudios a mi hermana y lo que hoy he llegado a ser se lo debo a esa crisis, si no lo más probable es que estaría có-

modamente trabajando en la empresa de mi papá y que no hubiera aprendido mucho. Nadie es feliz viviendo dificultades, pero sin duda ayudan y permiten enfrentar las cosas de otra manera. Hoy el rubro en el que trabajo está pasando momentos complicados pero no tengo ningún temor, si



Durante una reunión organizada por Desafío para analizar el tema de "La Crisis", Verónica Pérez explica la reacción típica de las empresas frente a las dificultades.

pude superar ese momento terrible, puedo enfrentar lo que venga”.

SOBRE UNA PLATAFORMA ARDIENTE

Sin embargo, las formas de enfrentar los problemas son muy diferentes entre diversas personas y la reacción angustiada frente a tiempos complejos es una realidad que obviamente contagia a la organización. Para Verónica Pérez, sicóloga laboral, no sólo las personas sienten miedo sino que además empiezan a percibir fantasmas catastróficas, donde nada puede ser peor, esto les genera una paralización motora, una contricción y una sensación de desamparo muy importante, lo que finalmente los lleva a la profecía autocumplida, es decir que todo lo terrible que pensaron se convierte en realidad.

Pero -a su juicio- es justamente en estos momentos donde el área de recursos humanos tiene que tener un rol decisivo en la organización. “En épocas de crisis el manejo de las personas es fundamental, el rol de los recursos

humanos en este contexto es de contención, de poder acoger a las personas en sus miedos, en sus inseguridades y paralizaciones. De allí surge la gran oportunidad de hacer causa común. En estos momentos las personas están sensibilizadas para hacer planes de desarrollo, es como estar sobre una plataforma ardiente, en que no me queda otro remedio que saltar”.

Karl Heinz Beck, consultor y ex empresario y ejecutivo internacional, cree que no existe momento más preciso que la crisis para aglutinar a las personas en torno a objetivos comunes.

“En estos momentos se requiere de grandes virtudes: primero es básico que los dirigentes tengan humildad para saber reconocer clara y directamente, frente a su personal, que las cosas no van bien. También deben tener confianza en su gente para saber que las ideas para salir adelante no se van a generar de dos o tres cabezas pensantes, sino que es necesario hacer que toda la organización se ponga

a buscar soluciones. Hay que tomar conciencia que el capital financiero de la empresa va a ser generado por el capital humano y no al revés. Por otro lado, es fundamental tener una tolerancia al fracaso y al error, porque hay que atreverse a innovar y para innovar es necesario preservar una cultura que respalde la creatividad y por lo tanto no castigue el error. Porque muchos dicen: sean autónomos, atrévanse a tomar riesgos y decisiones, pero la primera equivocación es castigada, generando lógicamente el susto de no querer volver a intentarlo”.

“En épocas de crisis el manejo de las personas es fundamental, el rol de los recursos humanos en este contexto es de contención, de poder acoger a las personas en sus miedos, en sus inseguridades y paralizaciones”

“La empresa necesita en estos tiempos más que nunca a sus trabajadores para construir con ellos no sólo una visión, sino que una visión positiva”. Así lo cree Patricio Chávez, “porque cuando todo está bien cuesta invertir en comunicaciones ya que las empresas perciben que no es necesario, pero cuando las cosas andan mal

y la moral colectiva de los empresarios y trabajadores se desmorona, es necesario inyectarle optimismo. Cuando el entorno es negativo, hay que crear un entorno positivo"

"También pareciera conveniente en época de crisis hablar con la gente, dándoles a conocer con verdad y cercanía lo que está pasando, diciéndoles lo que deben hacer (tarea) y que espera la empresa de ellos", señala Juan Zerón, consultor de empresas y académico, al mismo tiempo que cree que "pocos son los ejecutivos, de los diversos niveles de mando, que se atreven a aplicar este especial rol del que dirige, la mayoría se refugia en memos, recados o el rumor. Sin contar los que creen que hablar con la verdad y cercanía menoscaba su actitud de jefe".

LA TENTACIÓN DE CORTAR CABEZAS

Tal vez la reacción más habitual sea pensar que cuando la crisis genera un problema económico hay que solucionarlo, desde un punto de vista financiero. En este sentido reducir los costos y reducir personal es una manera rápida de obtener resultados. Ante tal situación es bueno tener presente que en muchos casos el remedio puede ser peor que la enfermedad. "No lo niego - señala Karl Heinz Beck- la tentación de reducir personal puede ser muy grande. A comienzos de los 90, por ejemplo, ocurrieron despidos masivos en EEUU. Hoy las empresas están buscando a esas mismas personas que despidieron y que llevaban inscrita la historia de cada organización".

"Despedir a las personas puede ser una solución, pero te genera mucha desafiliación y una gran incertidumbre. Además, te hace prescindir de

gente que conoce el tema y luego cuando la crisis amaina y quieres de nuevo construir equipo tienes que partir de cero, formando nuevamente a las personas".

La experiencia de José Luis Villalba, gerente de una Barraca de Fierro, es un ejemplo de que es posible aguantar el temporal con todos los pasajeros a bordo. "Las crisis son una constante en la vida del empresario. Quien quiere arriesgarse tiene que entender que no todo va a ser maravilloso, es como un marino que se lanza a navegar el Cabo de Hornos esperando encontrar aguas mansas, eso no sólo es ser poco visionario, sino que también irresponsable al no preparar su embarcación para momentos difíciles".

"Nuestra empresa tiene muchos años -comenta Villalba- y he fabricado un gráfico donde se ven claramente los momentos de crisis por las cuales ha atravesado. Desde la gran depresión de los años 30, hasta la crisis del 70, del 82 y la del 98, están aquí registradas y al ver esto queda claro que la vida de cualquier empresa es cíclica y hay que estar preparado para esto, lo que no significa que uno siempre tenga claro el futuro: hay momentos en que no se ve nada hacia delante y se puede estar al borde del precipicio, pero no hay que detenerse, es necesario seguir avanzando y allí debe estar presente tu fe, tu confianza en el proyecto, tu solidez personal. Uno no puede paralizarse porque tiene mucha responsabilidad sobre sus hombros, pero tiene que ser humilde también para poder reconocer el fracaso y saber que pudo haber errado el camino".

Este empresario cree que es necesari-

¿Cuáles son las fortalezas del chileno?

Sobre la base de una breve encuesta realizada a diversas personas -incluyendo psicólogos- y a ciertos estudios aparecidos en la prensa, hemos definido algunas fortalezas típicas del carácter del chileno:

Solidaridad: *Ante los más duros embates (terremotos, inundaciones, etc) siempre nos unimos para ayudar a los necesitados.*

Sentido del humor (la chispa y ocurrencia): *Nunca le falta la creatividad para hacer brotar esa chispa espontánea que es capaz de convertir una tragedia en una comedia.*

Calidez: *El sentimiento de acogida, de querer hacer realidad la canción: "y verás como quieren en Chile al amigo cuando es forastero".*

Esfuerzo: *Debido a nuestra geografía todo nos cuesta más, y a pesar de eso, somos capaces de trabajar duro para destacarnos en alguna actividad.*

Humildad: *la capacidad de reconocer que somos pequeños y podemos equivocarnos.*

rio el ahorro de parte de las utilidades para enfrentar los períodos de vacas flacas, aunque también piensa que no siempre eso es suficiente, muchas veces hay que reducir gastos y la clave está en saber qué gastos pueden ser reducibles. "Personalmente, no he tocado nunca a las personas porque creo que es lo que más hay que cuidar en esos momentos, son sólo ellos los que ayudarán a tirar el carro para adelante. Estoy consciente que las cri-

sis ponen a prueba el proyecto que construimos, en todos los sentidos, es como construir sobre roca o construir sobre arena. No sólo en lo financiero, sino que también en lo humano, uno no puede esperar confianza y lealtad de sus empleados en épocas de crisis, si en las épocas buenas no ha trabajado para que esto se produzca; no puede pedir creatividad para salir adelante, si nunca ha tenido presente la opinión de sus colaboradores; no puede pedir adhesión a una visión si nunca la ha compartido. En el fondo en estas épocas uno recoge lo sembrado en los buenos tiempos”.

**EL COMPROMISO:
UN VALOR INQUEBRANTABLE**

Aun así hay empresas, que cuando los problemas son demasiado fuertes y no pueden seguir funcionando en el mismo esquema tienen, necesariamente, que reducir todos los costos aunque estos signifiquen despidos. No sin pesar se refiere a esta medida Si-

“Hay que construir sobre roca: uno no puede esperar confianza y lealtad de sus empleados en épocas de crisis, si en las épocas buenas no ha trabajado para que esto se produzca”

món Berti, gerente de Forestal Bío Bío. Para nadie es un misterio la situación de muchas industrias madereras, el caso de esta forestal -que desde diciembre del 1997 no le ha vendido ni un palo más a Asia cuando esto significaba en volúmenes de venta cerca del 50% de su producción- es muy dramático. “Si bien ha sido duro tener que reducir personas, hemos tratado que sus salidas sean lo menos traumáticas para ellos y para el resto de la organización. Es así como a muchos les hemos dado trabajos externos y eso ha sido positivamente valorado”.

“Sin duda que hemos tenido que

tomar otras medidas tendientes al ahorro, como también hemos diversificado nuestros mercados y reducido nuestra producción. Sin embargo, todo se ha hecho en un clima de total transparencia. Las personas saben muy bien todo lo que está pasando. En estos difíciles momentos es una satisfacción ver que se comportan como miembros de una familia. Si bien nadie está contento con la restricción, todos captan el problema y están poniendo lo mejor de sí para salir adelante. Estoy seguro que en tiempos difíciles uno cosecha lo sembrado”.

“A pesar de lo duro de este período, me anima mucho darme cuenta de la respuesta de la gente, del compromiso y esto me demuestra que el estilo de gestión -basado en la persona, en los valores y en los principios que hemos tratado de vivir en esta empresa- aunque es muy difícil de evaluar en el corto plazo, a la larga se torna en un activo de un valor económico tremendo”.

MIRAR ADENTRO Y MIRAR AFUERA

Las crisis son una constante en la vida del hombre, tenemos crisis cuando nacemos, cuando crecemos, cuando nos convertimos en adolescentes, cuando somos cuarentones. Esto tiene un sentido de transformación porque si viviéramos en la estabilidad más permanente seríamos unos mediocres. Las crisis traen consigo mucha energía y tal vez puedan servir como un



Un grupo de ejecutivos analiza junto a Desafío el rol de los RR.HH. en épocas de crisis.

pequeño motorcito que lleva a hacer algo diferente y obligan a salir a mirar el mercado e incluso a autoevaluarse.

En este sentido, las crisis -aunque vienen desde afuera- también representan una oportunidad de mirarse hacia dentro para descubrir cuáles son las herramientas que se tiene para asumir una situación adversa. Globalizando el tema, hay que pensar también cuáles son las fortalezas de cada nación, de cada pueblo y de cada empresa para hacerle frente a los períodos difíciles. Maritza Aguayo señala que en estos momentos las personas pueden descubrir dentro de sí una serie de recursos internos con los que no sabían que contaban y que es necesario echarle mano para salir adelante. Este mismo ejercicio lo debería realizar cualquier empresa. Esta -a su juicio- será la primera clave para poder convertir la crisis en una

“Las crisis representan una oportunidad de mirarse hacia dentro y así descubrir cuáles son las herramientas que se tiene para asumir una situación adversa”

oportunidad.

Por otra parte, para la psicóloga, es positivo fortalecer los vínculos: “Es clave asociarse y formar grupos para

compartir experiencias similares, para potenciarse, ayudarse e incluso para recibir afecto. En estas épocas el peor error es aislarse, porque además de magnificar el problema tampoco se comparten las soluciones. Esto, en el ámbito de las organizaciones es una realidad, ya no son pocas las empresas que se agrupan para lograr mayores beneficios. Un ejemplo concreto: Asexma nació producto de la crisis del 82.

Algo que también a menudo olvidamos y que mucho ayuda es recuperar o darle una mayor importancia al sentido del humor. “Hay que tener presente esa capacidad tan propia del chileno de mirarse desde afuera y reírse de sí mismo, esto permite tomar distancia del problema y aliviar la carga”, finaliza Maritza Aguayo.

La clave, y como ya lo señalábamos al principio, no es cuantificar el problema (crisis) sino saber cómo enfrentarlo y qué herramientas se cuenta para ello. Así será más fácil comprender que cuando el mundo externo se desmorona las personas sólo pueden contar con sus fortalezas internas y con aquellos valores que ni las tormentas más severas pueden arrasar. Tal vez esto nos lleve a cuestionarnos sobre cuánto realmente invertimos en consolidar esa riqueza interior v/s cuánto nos desgastamos en incrementar lo externo, que es justamente lo que las crisis nos pueden arrebatar más fácilmente.

Es necesario construir sobre roca porque sino cualquier proyecto tiene el riesgo de desmoronarse. Y construir sobre roca es más lento, más complicado y costoso, pero no por ello menos efectivo. Tal vez y como lo señalan algunos entendidos, esta crisis que hoy estamos viviendo no sea

Reacciones típicas frente a la crisis

- Miedo
- Fantasías catastróficas
- Paralización motora
- Contricción
- Sensación de desamparo
- Profecía autocumplida

¿Qué se debe hacer?

- Mirarse hacia adentro y descubrir los recursos internos con que se cuenta
- Asociarse y formar grupos, nunca aislarse
- Cultivar el sentido del humor

más que el corolario de una crisis de valores, de una crisis moral que ya no puede sostener más la sociedad. El cambio de esta cultura por otra mejor, tiene que pasar por una crisis anterior para que surja una civilización creadora y diferente, donde exista un equilibrio entre lo espiritual y lo material y donde la realización personal, familiar y laboral no sean excluyentes.

En el tema de las empresas, muchos sostienen que la mayoría de las personas que trabajarán en la empresa del próximo siglo, lo harán en organizaciones que hoy ni siquiera existen. Pero ¿cómo estamos creando estas empresas para el futuro?... ¿Cuánto nos puede servir una crisis para descubrir que el camino trazado puede requerir de modificaciones?... ¿Qué cosas debemos necesariamente cambiar para poder hacerle frente a las demandas del próximo siglo?... ■

"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

Pese a que se
extiende
vertiginosamente
la práctica de
cambiarse de AFP
mediante
"coimas", aún hay
vendedores y
afiliados que resisten
la tentación de
comprometer sus
principios en este
trámite.

Traspasos de AFP

Cortesías Peligrosas



Están turbias las aguas del sistema de pensiones. Y no se trata solamente de la comentada caída de la rentabilidad que en los últimos 12 meses bajó a -5,2%. Lo cierto es que el sistema de AFP está contaminado por lo que hoy en día constituye un secreto a voces: los traspasos de afiliados mediante "coimas".

Aunque se trata de una práctica casi tan antigua como el sistema mismo, muchos entrevistados coinciden en señalar que ha recrudescido de manera vertiginosa desde noviembre último, al entrar en vigencia la Circular 998 de la Superintendencia de AFP. El documento, que gatilló airadas manifestaciones de los vendedores de pensiones, buscó frenar el número de traspasos para disminuir así los gastos comerciales de las administradoras; costos que se traducían a la larga en una merma en los fondos de los trabajadores.

En líneas generales, la circular establece que para cambiarse de administradora, el afiliado debe firmar no sólo la orden de traspaso, sino que además una fotocopia de su última cartola cuatrimestral de capitalización individual, adjuntando una fotocopia de su cédula de identidad. El asunto es que habitualmente las personas botan la cartola y para obtener copia de ella, el afiliado tiene que solicitarla personalmente en su AFP, la que demora 5 días en entregarla. Lograr que el cliente realice ese trámite es el obstáculo que debe salvar un vendedor para lograr el traspaso y cobrar su comisión.

Si bien la circular 998 logró su objetivo -los traspasos disminuyeron de 180 mil mensuales, en octubre de 1997, a 49 mil 700, en mayo último-, significó una nueva presión para los vendedores del sistema que ya veían

dificultada su tarea al transar un intangible que muy pocos trabajadores quieren entender cómo opera. Y no es aventurado afirmar que a esta presión ha sucumbido la mayor parte de los 8 mil 955 vendedores de las 13 AFP actualmente existentes.

"Diría que 8 de cada 10 colegas traspasa afiliados a través de regalos", se lamenta Ximena, una vendedora que prefirió omitir su identidad para tratar este tema, al igual que la mayoría de los entrevistados.

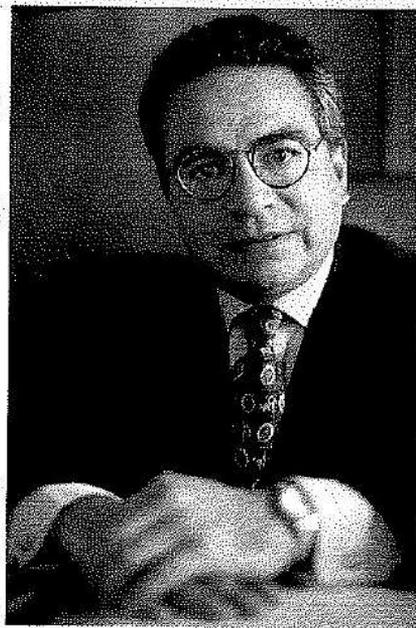
Con ella coincide Celia Morales, asistente social, quien durante 16 años y hasta hace dos meses, trabajó en el sistema de AFP, siete de los cuales dedicó a capacitar vendedores. Según explica, el mercado al que apuntan preferentemente quienes trabajan a "coimisión" es a los llamados "topes" en la jerga de ventas, vale decir quienes imponen el monto máximo de pensión obligatoria: 60 UF. "Un ejecutivo que hoy gana tres millones de pesos mensuales y que impone el tope de 60 UF, sabe que al jubilar, su pensión no responderá a su nivel de

vida. Para él la pensión no es tema de discusión, porque sabe que no va a vivir de ella".

Si a este argumento se suma el hecho de que la rentabilidad de las AFP es relativamente pareja; que el servicio al cliente -el elemento que podría ser diferenciador- es difícil de comprobar si no se está en la AFP en cuestión; y si por añadidura los ejecutivos tienen por lo general poco tiempo e interés para escuchar de pensiones de las cuales muy probablemente no van a vivir, lo que deducen los vendedores es que lo que ahí debe ocurrir es una operación rápida de ventas. Aparecen entonces los otros "incentivos" para el traspaso de AFP.

"Muchas veces ni siquiera hay una entrevista de por medio y el cliente sólo pregunta: ¿Qué me ofrece ahora?, porque esto que me trajo ya me lo dieron la última vez", revela Celia Morales.

Es el minuto en que estos vendedores despliegan listados en los que aparecen decenas de artículos a elec-



Julio Bustamante,
Superintendente de AFP:

"Los agentes de venta del sistema de pensiones son trabajadores dependientes de las AFP y, por lo tanto, es a dichas empresas a quienes les corresponde velar porque su personal cumpla con la regulación legal y reglamentaria vigente".

"La Superintendencia se mantendrá muy firme, sancionando con todo el rigor que la normativa le permite a las administradoras cuyos agentes de ventas sean sorprendidos entregando incentivos para los traspasos".

ción, ordenados según el tramo de renta imponible del afiliado. Desde una afeitadora eléctrica, para las rentas más bajas, hasta pasajes en avión, bicicletas todo terreno, televisores portátiles u hornos eléctricos, pasando por radio relojes, toca-CD, calculadoras científicas o dinero en efectivo (hasta \$100.000).

Ocho a nueve transacciones de este tipo con clientes "topes" y el vendedor alcanzó la meta de venta del mes, cobrando una comisión promedio cercana a un millón doscientos mil pesos, suma de la que debe descontar entre 250 mil a 500 mil pesos para costear las "coimas" que, como es de suponer, obtiene a precios mayoristas.

RAZONES PARA NO TRANSAR

La práctica de "coimear" se ha extendido de tal manera que, en honor a la verdad, ya no son muchos quienes se preguntan si es moral o no. "Yo creo que tiene que ver con la escala de valores de cada uno", opina Ximena. "Personalmente, prefiero no vender a hacerlo por medio de un regalo, porque lo encuentro poco ético".

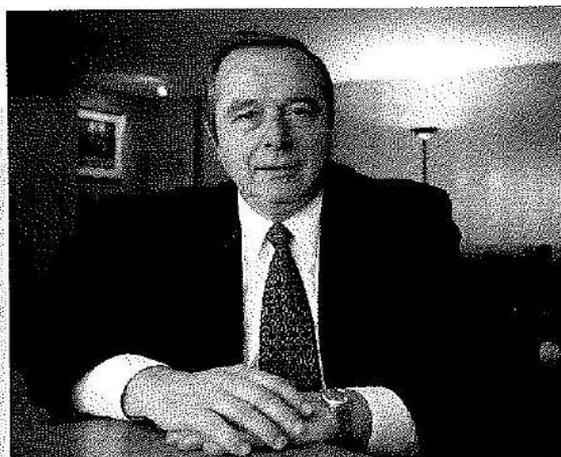
Precisamente el argumento de la ética ha sido su mejor aliado para objetar la presión de algunos clientes. "Una vez, un abogado me dijo derechamente que quería 'negociar su contrato'. Yo le contesté que suponía que me estaba entendiendo con profesionales que comprenden que lo que puedo ofrecer es buena rentabilidad y un excelente servicio de mantención, así es que no iba a

Pedro Corona, Presidente de la Asociación de AFP:

"Todas las AFP condenan este tipo de ventas, pero no estamos concertados frente a cómo actuar. Cada cual debe hacer lo que crea correcto, aunque

hay serios esfuerzos por terminar con esto: ha habido muchos despidos por este tema y se ha aumentado la capacitación de los vendedores, para hacerles ver que son asesores previsionales y no vendedores de electrodomésticos".

"Si la AFP tiene baja rentabilidad, debe esforzarse por mejorarla, porque el campo legítimo de la competencia es la rentabilidad, no el dar más o menos regalos para comprar voluntades".



involucrar mi sueldo en esa negociación".

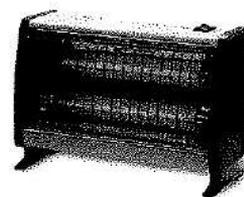
Comenta Ximena que generalmente cuando, cortés pero firmemente, alude al carácter de profesionales de los clientes, ellos suelen reaccionar al sentirse tocados en su orgullo, "porque, al fin y al cabo, un profesional tiene tras de sí un código de ética que respetar".

"Algunos vendedores despliegan listados en los que aparecen decenas de artículos: desde una afeitadora eléctrica, para las rentas más bajas, hasta pasajes en avión, para las más altas"

regalo nada, porque a mí vender me cuesta. Es un esfuerzo muy grande, así es que encuentro injusto tener que dar parte de mi trabajo a otros. Pero no sé que irá a pasar a futuro..."

Intentando poner freno al problema, Juan Esteban Rojas, jefe de ventas de AFP Habitat, ha buscado reconstituir el verdadero espíritu de la venta de pensiones entre los 120 agentes a su cargo. "Desde hace unos 4 meses, venimos desarrollando talleres periódicos con los supervisores y también con los vendedores, a quienes hacemos ver lo poco rentable que resulta trabajar con 'coimas'. Pero también buscamos que comprendan que, en algún momento, la corrupción va a parar y quienes aceptaron esta mala práctica, habrán perdido credibilidad ante los clientes y habrán pasado a llevar sus principios".

Otro argumento que utiliza es el de los ascensos. "¿En quiénes me voy a fijar yo?: en los que han tenido una conducta intachable, porque aunque el tema es delicado, uno olfatea quien trabaja a base de coimas y quien no, a pesar de que es imposible probarlo si no colabora o denuncia el cliente".



Oportunidad de marketing detrás de una crisis

Si miramos la actual crisis desde una perspectiva de marketing, y siendo optimistas de que nuestra creatividad y talento lograrán sacar adelante al país una vez más, siento que el problema se puede mirar desde diferentes puntos de vista.

Ambito estratégico del marketing

Normalmente cuando las cosas andan bien en las empresas nos quedamos con las variables tradicionales que controlamos. En nuestro país segmentamos los mercados de los productos y los servicios casi exclusivamente a través de variables demográficas (sexo, edad, nivel educacional), sin considerar la segmentación demográfica. Aquí aparece la primera gran oportunidad: ¿Cuántos empresarios hoy se encuentran mirando el mercado regional con la dedicación y prolijidad que miran el mercado de Santiago? Muchas empresas están en fase de internacionalización, lo que genera un gran impulso de desarrollo, pero también a veces se embarcan en mega proyectos fuera de nuestras fronteras sin antes haberse fijado en forma prolija en las oportunidades que les presenta el mercado regional de su propio país.

Otra forma de ver las variables asociadas a la segmentación es a través de los estilos de vida. Normalmente no nos preocupamos mayormente de las características psicológicas de nuestros clientes y sin embargo si las conociéramos tendríamos allí una gran fuente de explotación que ayudaría a abrir nuevas ventanas que re-oxigenen nuestras marcas.

Variables operacionales del marketing

Desde la perspectiva de los productos, lo primero que aparece es la búsqueda de fórmulas para empacar de manera diferente la mercadería. Tal vez en formatos más pequeños como es el caso de las botellas de vino que equivalen a una copa. O al revés en formatos familiares donde el costo de empaque se reduce en un mayor número de unidades.



Normalmente cuando las cosas andan bien en las empresas nos quedamos con las variables tradicionales que controlamos

Si analizamos el componente de precio, aquí se presenta una clara oportunidad para quienes pueden fabricar productos de alto valor percibido a un precio muy inferior al de sus competidores. Dentro de esta categoría aparece el gran resultado de los vinos chilenos en el Asia, que a pesar de tener una calidad -percibida muy poco menor a los vinos franceses- los japoneses se atreven a probarlo y la sorpresa es el crecimiento explosivo de las exportaciones del producto. Sin crisis, el esfuerzo de marketing para penetrar ese mercado, tendría que haber sido varias veces superior al realizado.

En la distribución también aparecen claras oportunidades durante las crisis, una de ellas es el desarrollo de franquicias. Cuando una empresa o marca no tiene capacidad de ampliar por sí sola su cadena de distribución, las franquicias son una excelente oportunidad. Lo importante es buscar un empresario local que posea el conocimiento del sector industrial o de servicios y acordar con él el desarrollo de la marca en forma local. Conocida en nuestro mercado es la experiencia de fast food, pero claramente no es la única oportunidad que se presenta.

En el ámbito de la publicidad y la comunicación de marketing también existen oportunidades en las crisis. El re-diseño de empaques y etiquetas puede ser una fuente muy interesante de atracción. Por último, en las estrategias publicitarias masivas, cuando el resto del mercado se encuentra silencioso, hay una clara oportunidad de diferenciarse.

Finalmente vale recalcar que las marcas que mejor salen paradas de las crisis son aquellas que se han preocupado de construir valores en torno a ella. Ese valor es el gran activo que puede ser explotado en los momentos críticos.

Enrique García
Gerente General de BBDO

SERGIO MELO:

La transformación y el retiro de un "Top Ten"



"Mi yo cerebral era muy potente y no permitía aflorar mis emociones. Ahora pienso, ¡si en ese entonces hubiera leído *La Inteligencia Emocional*, otro gallo habría cantado...!"

ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

En verdad resulta asombroso escuchar a este hombronazo de 1.82 metros de estatura, brillante de mente, exitoso a más no poder y más encima "buena pinta", contar con una sencillez apabullante la historia de su propia transformación personal...

Con los 67 años que lleva a cuestas y una vida formidable a sus espaldas, su meta próxima es instalarse definitivamente en las Rocas de Santo Domingo, donde hoy vive junto a su mujer (quien adolece de una seria enfermedad), para trabajar en arbitrajes, con oficinas en San Antonio, solo y sin secretaria, y continuar presidiendo allá la filial del Hogar de Cristo. ¡Ah! Y recibir allí -es lo que quiere- la visita de sus 6 hijos y 8 nietos, "con los que Dios nos ha bendecido".

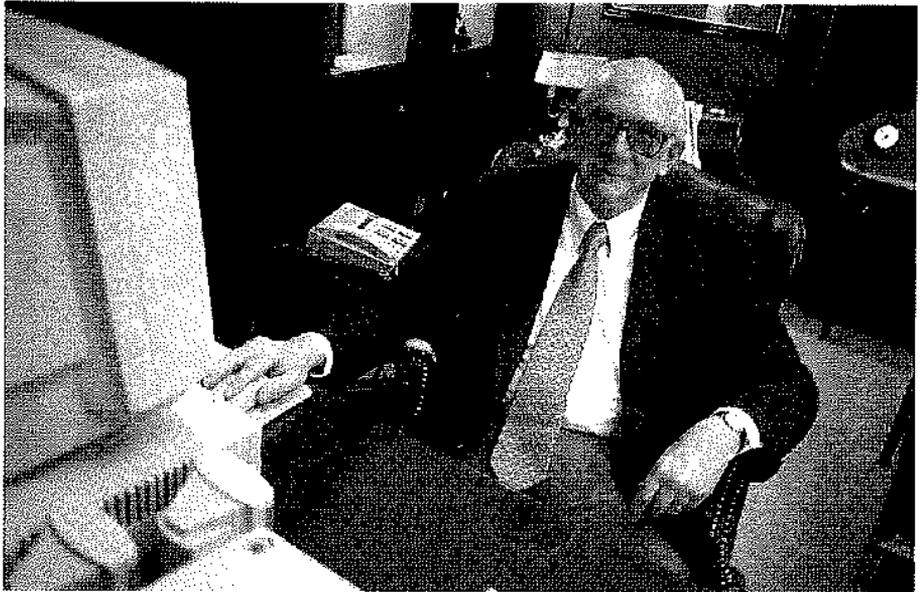
Al momento de despachar esta entrevista, estaba muy pronto a poder cumplir sus anhelos, el presidente de la Isapre CONSALUD, director de la Cámara Chilena de la Construcción (la que también presidió), árbitro del Consejo Arbitral de Santiago y ex profesor de la Escuela de Ingeniería de la U y activo participante en el Instituto y el Colegio de Ingenieros, así como en la American Society of Civil Engineers ASCE.

**"EL ÉXITO DEJA BUENOS RECUERDOS,
EL FRACASO DEJA BUENAS LECCIONES"**

Pero comencemos por el principio... Sergio Melo San Juan nace en Concepción en 1931 ("los Melo somos de Yumbel"). Es el mayor de dos hermanos. Su padre, médico cirujano, tenía su consulta privada en la misma casa, aquella de patios interiores y galerías de vidrio, donde lo visitaban esos pacientes que pagaban sus servicios con gallinas y sacos de papas... Hombre de izquierda, influido por las ideas de Marx, a don Luis no le fue fácil aceptar que su hijo no siguiera sus "pasos ideológicos", aunque sí quedó satisfecho de haber conseguido convencerlo para que no siguiera la carrera de medicina -como eran sus deseos-, sino ingeniería civil. Hoy, Sergio admite: "Si en ese entonces hubiera existido la bioingeniería, ésa habría sido la carrera ideal para mí.

Su madre, de ascendencia vasca, era hija de un comerciante en géneros, agnóstica y poco amiga de los curas.

Tanto así, que fue él mismo -con la ayuda de su madrina Tita Weidmer de Galilea ("un personaje determinante en mi vida"), quien decidió bautizarse cuando tenía 18 años de edad. Después de estudiar preparatorias en el Cambridge School, donde ingresa a los 8 años apenas su familia se traslada a Santiago, finaliza las humanidades en el Grange. Un recuerdo imborrable de su etapa escolar lo constituye Mr. Jackson, director de este último colegio. "Aún me acuerdo del impacto que me produjo, entre muchos otros -cuando él me llamó a sus oficinas y a sabiendas de que yo tenía excelentes notas, me puso al frente de un grupo de alumnos repitentes y me dijo que quería que yo fuera testigo de las felicitaciones que él iba a darles a éstos por haber fracasado. Ustedes han tenido experiencia que van a agradecer toda la



"En el plano afectivo, de ser un padre y una persona que inspiraba temor, llegué a ser capaz de manifestar sentimientos y eso ha ido cambiando la relación con mis hijos y con quienes me rodean. Por de pronto, mis nietos no me tienen miedo..."

vida, les dijo Mr. Jackson porque han de saber que el éxito deja buenos recuerdos, mientras el fracaso deja buenas lecciones... la verdad es que no se me olvidó nunca..."

LA INFLUENCIA DE TONY DE MELLO

Habiendo sido un sabelotodo desde muy pequeño, siempre fue el primero del curso con óptimas calificaciones y rara vez no estuvo a la cabeza de su curso. A tal punto ostentaba la condición de "mateo", que a su hermano menor ("que era puro corazón y no puro cerebro, como yo") se le oía comentar: "¿Para qué tengo yo que aprender, cuando mi hermano se lo sabe todo?..."

El dolor más grande del que tenga recuerdo Sergio Melo fue, cuando tenía 20 años, la separación de sus padres:

"Quedé a cargo de mi madre y de mi hermano enfermo, quien moriría más tarde", rememora, en tanto asegura que ésta fue la experiencias que más lo hizo crecer, a lo largo de su existencia.

Decía usted, momentos atrás, que mientras su hermano era puro corazón, usted era puro cerebro... ¿Qué cree que es mejor para la vida...?

(Arrellanándose en el sillón) Hoy no tengo ninguna duda. Lo primero. Yo era puro cerebro, efectivamente, y le digo era, porque ya no lo soy. Mi mujer, con quien he vuelto a pololear desde que vivimos en Santo Domingo (ríe) me ha ayudado mucho en este camino de transformación. Ella, junto con haberme hecho ver mi soberbia, ligada sin duda al hecho de haber sido siem-

pre el mejor, y con mucha conciencia de ello, siempre me decía: tú no expresas nunca tus emociones, te defiendes con argumentos. Y era absolutamente cierto: mi yo cerebral era muy potente y no permitía aflorar mis emociones. Ahora pienso, ¡si en ese entonces hubiera leído "La Inteligencia Emocional", otro gallo habría cantado...!

¿Y en qué momento se produjo ese cambio dentro de usted?

A propósito de los fracasos... Fue después de la quiebra de CEDESCO y de la disolución de la empresa constructora FIGALEM (ésta, en su mejor momento), que teníamos con Mario Figueroa y Mario Alemparte, que preguntándome sobre qué iba a ser de mi futuro, hice el PRH "¿Quién soy yo?", y sentí que ocurría un cambio en mi interior.

Cambio al que también contribuyó la lectura de Anthony de Mello, según tengo entendido...

¡Ah, sí! Tony de Mello me produjo un vuelco fundamental permitiéndome dar un salto grande en mi vida espiritual. Yo era en esa época un tipo seco, poco cariñoso afectivamente, un muy buen proveedor pero un mal padre y esposo. (Pensativo) Debo reconocerle, eso sí, que mi mamá nunca tuvo expresiones físicas de cariño o de ternura conmigo, hasta que cumplió los 80. Ella Sólo sabía normar y corregir...

¿Y en qué consistió ese vuelco, concretamente?

-En el plano afectivo, de ser un padre y una persona que inspiraba temor, llegué a ser capaz de manifestar sentimientos y eso ha ido cambiando la relación con mis hijos y con quienes me rodean. Por de pronto, mis nietos no me tienen miedo...

Y en el plano espiritual -continúa-, Tony de Mello me cambió los esque-

mas. Los protocolos, como dicen los médicos y esto me pareció un gran desarrollo espiritual... Aprendí a relacionarme con Dios de otra manera. Aprendí a hacer oración y a disfrutar la misa, los retiros, cosas que antes me aburrían. Anteriormente cuando iba a misa, ésta no me agarraba. Y mis rezos eran como del padrastrito de Hamlet: "Mis oraciones suben al cielo, pero mis pensamientos están pegados a la tierra..." De pronto, me liberé de mi yo cerebral y pude acceder a un mundo espiritual y religioso fascinante, adonde ciertamente se entra con el corazón y no con la cabeza.

Trasladémonos ahora al mundo empresarial ¿Qué diferencia advierte entre aquella empresa en la que usted se inició, y la actual?

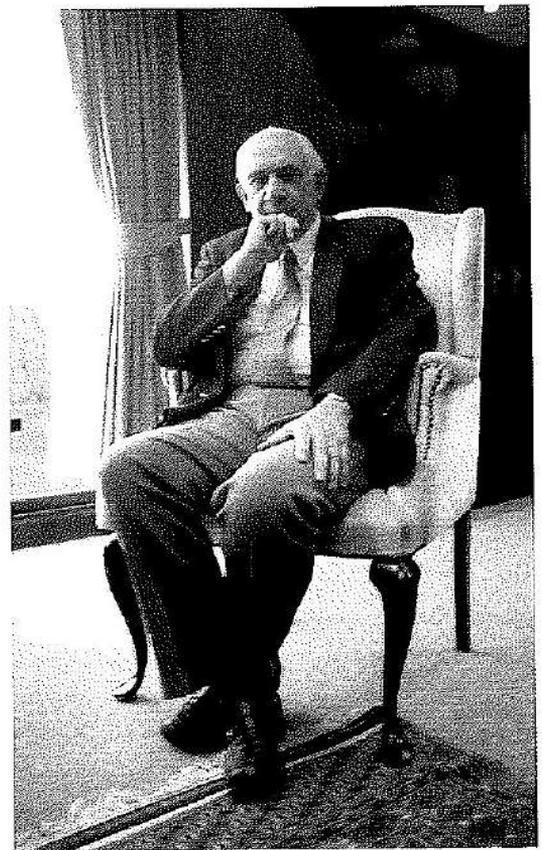
Aquella a la cual yo entré estaba marcada por la competencia. Cumplir

con la calidad era lo más importante. Hoy, prima la persona, como eje central de la empresa. Se piensa que mientras mejores sean las personas, integralmente, es mejor para ellas y para la empresa en que trabajan. Por eso, actualmente han adquirido un rol fundamental los gerentes de recursos humanos.

Ustedes, en la Cámara de la Construcción, suelen sentirse orgullosos con sus tres excelencias...

(Sin disimular su contento) La verdad es que sí. Como empresarios, procuramos alcanzar la excelencia. Al hacerlo, consigues tiempo libre y éste se lo dedicas a la familia y al gremio. Y cuando se ayuda al gremio, se tiene otro cuarto de día libre para realizar obras sociales. Y así conseguimos la excelencia empresarial, gremial y social. Esto lo consideramos un producto integral, humana y laboralmente hablando. ☑

***"De pronto,
me liberé de
mi yo cerebral
y pude acceder
a un mundo
espiritual y
religioso
fascinante,
adonde
ciertamente
se entra
con el corazón
y no con la
cabeza"***



Hacia una organización sustentable

La continua habilidad del medio ambiente para proporcionar materias primas y asimilar desechos, en tanto puedan ser mantenidas la biodiversidad y la calidad de vida, se percibe cada vez más indefinida. Si el crecimiento y el desarrollo han de dar responsablemente nuevos pasos, debemos encontrar entonces una manera de hacerlo tal que no degrademos el ambiente en el cual vivimos.

En su forma más simple, el desarrollo sustentable ha sido definido como aquel desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La ley 19.300 de Bases de Medio Ambiente, por su parte, ha definido el desarrollo sustentable como el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras. Estas afirmaciones tienen grandes implicancias. Significa que, al menos, toda actividad humana debe evitar el ocasionar cualquier grado de daño permanente debido al consumo actual y futuro de recursos naturales.

Como objetivo final, el concepto de desarrollo sustentable tiene un alto valor, sin embargo, es necesario adoptar estrategias adecuadas para trasladar los conceptos teóricos del desarrollo sustentable hacia formas prácticas de alcanzarlo en un contexto de empresa. Debemos aceptar que la sustentabilidad no es algo que puede ser obtenido de la noche a la mañana, sino que en el largo plazo, que las organizaciones necesitan mirar hacia nuevos tipos de actividad, desarrollo y crecimiento y se requiere que a su vez revisen sus objetivos, códigos de ética y valores, y sus formas de organización, comunicaciones y cultura.

Es necesario un cambio en las prácticas económicas que conllevan al desarrollo, preservando el medio ambiente, e implementando, al nivel de la empresa, formas de gestión que consideren adecuadamente las variables relacionadas con la equidad. Formas de organización Industrial menos verticales y más participativas que potencien el sentido de responsabilidad de los trabajadores por el comportamiento ambiental de la empresa. Esto requiere un enfoque socialmente más responsable para llevar a cabo actividades de negocios, en el cual se valore al trabajador como parte importante e integral de la organización más que como un recurso económico.



NAP
*Al resguardo del
medio ambiente*

La empresa

en el artista

Ricardo Nanjarí, Ingeniero Civil.

Mario Murúa, Pintor.

La empresa está lejos del arte, con dinámicas y objetivos considerados muchas veces opuestos e incompatibles. Esta separación artificial, va creando vocaciones y barreras entre dos mundos que en la realidad es sólo uno. Se suele pensar que los artistas construyen su visión basados en la emoción, quedando ésta excluida para los ingenieros y técnicos, que son quienes dominan el mundo de la razón. Se dice que el artista es más sensible y creativo, con lo que se deja la creatividad fuera del ámbito de la empresa, estimulando de este modo la rigidez de lo ya aceptado.

No obstante, en el último tiempo se han incorporado, dentro de la organización, técnicas que pretenden desarrollar habilidades que están claramente relacionadas con la creatividad y el arte. Además, las grandes empresas invierten en obras, adoptando la forma de mecenas, para mejorar la imagen institucional o como una forma de inversión.

En el discurso, la empresa pone en el centro a la persona, pero no lo logra, si es que finalmente se rinde a un único afán de ganar dinero y competir por su sobrevivencia.

Los intentos van más por aplicar modelos, que en profundizar sobre el proceso creativo que puede ocurrir en el nivel individual. De este modo se inhibe este proceso, traduciéndose en una profunda frustración en los integrantes de la organización. Por otra parte, las puertas de la empresa están prácticamente cerradas para el artista, quien de algún modo simboliza por prejuicio, el ocio y una libertad algo peligrosa. Sin embargo, el artista es poseedor de algunas claves del proceso creativo, traducido en imágenes, sonidos u otras abstracciones tan importantes como lo son las matemáticas, las cuales al ser decodificadas podrían aplicarse útilmente en la empresa, recobrando la sana relación que debe existir con el desarrollo integral de las personas.

Es importante hacer conversar estos mundos ficticios, que pueden constituir la clave para que la persona no se destruya en función del trabajo, descubriendo que la creatividad del artista, provee parte de la libertad que necesita la persona para su desarrollo integral y el de la empresa, que no es sino el reflejo de sus integrantes.

Al analizar el mundo del artista, vemos que éste también se enfrenta al dilema de

crear o copiar. Si una experiencia es exitosa, sufre la tentación de repetirla hasta agotarla, surgiendo así el estilo, que no es más que la repetición reconocida. Tal como en el pasado se compraban las sandías caladas para testimonio de su madurez y buen sabor, hoy existe la tentación de comprar los huevos calados, como símbolos de una cultura que sabe que el ave no va a nacer. Es la falta de confianza en lo nuevo que mata la idea, dejándonos atados a las viejas formas o condenados a copiar estilos provenientes de otros lugares.

Calar el huevo es tan sólo un hábito que arrastramos por años, que nos coarta el gusto de reír y respirar. Es el miedo a lo desconocido, a enfrentar el momento grandioso de la creatividad, a cambio de una tranquilidad.

El artista al igual que la empresa, se mueve entre el dilema de romper el huevo y mostrar su propuesta nueva, distinta, transgresora o entregarse a las galerías y críticos que serán su pasaporte para la tranquilidad.

La pintura como reserva gestual de la especie, es la lucha de la visión por independencia y la cultura de la vivencia.

La empresa en tanto, está acostumbrada a comprar los huevos calados de la tecnología y las propuestas de los gurú, limitándose la maravillosa tarea de crear de acuerdo a nuestra cultura.

Las innovaciones tecnológicas llegan de improviso, dejando empresas fuera del mercado o dando una lucha en un frente desconocido, aferradas a las novedades del último año. En nombre de la globalización, vamos perdiendo la identidad, que por el contrario debería ser el sello con el cual nos mostremos al mundo. Las personas, cansadas de este juego, sólo esperan jubilar tranquilas, sin enfrentarse a ningún nuevo desafío.

Sólo algunos empresarios al igual que algunos artistas han comprendido la importancia de romper las fronteras del arte y la empresa, para prudentemente lanzarse a crear y creer, sin aferrarse a un estilo.

Hay que dejar espacios para arriesgar, para darle una dinámica distinta a nuestras empresas y a nuestro arte.



¿Quién soy yo?

La sesión ¿Quién soy yo? es la "puerta de entrada" más recomendable para la formación PRH, sin embargo, hay otras:

Acceso a sí mismo a través del cuerpo **Conduce tu vida** Las relaciones afectivas **Yo y mi cuerpo** Mi vida en grupo **En búsqueda de una vida de pareja** Ser una pareja **Ayudar a mis hijos a existir** Mi vida de dirigente **Mi vida en empresa**

Otras actividades PRH en las que se trabajan temas puntuales:

MI yo-cerebral, ¿coopera con mi crecimiento? Yo y el **dinero** Cómo gestionar mi relación con el personal de servicio **¿Aprendo a envejecer?**

Una pregunta que parece obvia, pero que hoy muchos están interesados en conocer su profunda respuesta. Actualmente no basta con formación profesional, es necesario invertir en desarrollo personal y en relaciones de buena calidad. Para ello ha surgido una numerosa oferta de métodos de autoconocimiento en el mercado. PRH es uno, y entrega un arsenal de herramientas que conduce a un proceso de autoformación.

PRH es una sigla que invita a algo bien concreto: el camino de la introspección, descubrimiento y autoformación, que ya han seguido en Chile más de 4500 personas y que está presente en 38 países de todo el mundo. Una metodología simple, al alcance de todos y comprensible para cualquier ser humano.

La proposición de PRH es que cada uno se analice a partir de lo vivido y de la exploración de sus sensaciones más que de lo que piensa sobre sí mismo; y la meta es conocerse y vivir todo su positivo. André Rochais, el creador de PRH partió de una convicción básica: todo hombre y toda mujer tienen un fondo sano, desde el cual pueden descubrirse y vivir armoniosamente ayudando a la formación de una sociedad más humanizada.

Este sacerdote y sociólogo social decía: "Los hombres y las mujeres de hoy, viven en un estado de subdesarrollo humano que no lo sospechan ni de lejos. Y, sin embargo, son bellos... Pero, ¿cuántos existen en el corazón

de sí mismos? Es por ello que desarrolló una sicopedagogía sobre la base de lo que observaba en su trabajo con las personas. "No partió de supuestos previos y fue creando una antropología y pensamiento propios, un cuerpo de ideas coherente que ve al hombre en su totalidad, en lo psicológico, corporal, social y trascendente. Pero no lo impone como la verdad sobre el hombre", explica Marisa Soler, animadora y encargada de PRH Chile.

Este método no busca que las personas cambien en un sentido predeterminado, sino que reconozcan sus motivaciones, capacidades y límites, y que puedan optar según su conciencia profunda. "En la línea del desarrollo personal PRH es uno de los aportes más serios y completos que conozco", señala convencida la psicóloga clínica, Lilian Dreckmann. "Este sistema nos ofrece un esquema explicativo del ser humano y su crecimiento basado en una larga investigación y no se impone sobre el hombre, respetando su individualidad y el ritmo de cada uno. Personalidad y Relaciones Humanas

Alternativas para el autoconocimiento y desarrollo personal:

Ya sea en Llay-Llay o Santiago, y con tarifas diferenciadas según Ingresos económicos, PRH ofrece diversas opciones que conducen a la autoformación:

Sesiones de formación: Duran 5 ó 6 días continuados, dos jornadas de fines de semana o días correlativos durante la semana, ya sea en internado o externado.

Acompañamiento colectivo: Ayuda a familiarizarse con diversos mecanismos y realidades psicológicas que el individuo va descubriendo. En los Grupos de Acompañamiento (GRAC), 6 a 8 personas avanzan en el método de análisis propuesto en las sesiones y ejercitan la capacidad de existir frente a los otros.

Acompañamiento individual: Para profundizar o aclarar las implicancias personales del tema abordado en la sesión.

Planes de formación: Para personas que ya han experimentado un número de sesiones y que deciden gestionar su crecimiento de manera progresiva. PRH ofrece un plan de Formación Personal Metódica (FPM).



Desatar nudos

"Hace tiempo tenía el deseo de saber realmente quién soy, y una idea de que las cosas podían ser y estar mejor"; así comienza el relato de su experiencia con PRH, Malú Willumsen, dueña junto a su marido de la fábrica de muebles Arkitek, donde pasa todas las mañanas. "Esa inquietud me llevó a estudiar y trabajar como consejera familiar. Una compañera terminó siendo animadora y me invitó a participar hace 11 años de un Quién soy yo."

"Fui a esa primera sesión y años más tarde a una segunda, pero no me picó realmente el bichito. Sí tomé conciencia de aspectos míos y viví procesos que me llevaron hace 7 años a seguir una formación en serio. Traté de ir cada año a Llay-Llay, y participo en relaciones de ayuda. Pero en mí lo verdaderamente importante es el acompañamiento personal y constante. Ahí logro integrar mis experiencias y descubrimientos a la vida cotidiana, al mundo."

"PRH me da herramientas, pero soy yo quien hace el camino con el impulso de mi fuerza interior y mi gusto por la verdad. He desatado nudos sin tener que romper ataduras, sin una operación quirúrgica del alma que luego debe reconstruirse trozo a trozo. No es una receta mágica ni la "mejoría" abstracta, pues me siento más a gusto conmigo, las relaciones con los demás se me han facilitado, tengo otra disposición frente a la vida, ya no es esa actitud de tener que empujar al mundo. La relación con mis cinco hijos se ha enriquecido, la baso sobre mi propia confianza aplicando profundamente lo que se dice en mí sobre ellos y no siguiendo patrones."

"Tengo hoy más medios para enfrentar las dificultades y disfruto las cosas buenas plenamente. Comprendí que lo importante no es qué nos toca vivir, sino desde dónde. Si lo hago desde mis carencias y heridas lo haré en forma dramática y angustiada, en cambio, viviéndolo desde el mejor lugar de mí ser lo haré sin destruirme y dimensionando las cosas. Cuento con una solidez básica para vivir. En gran parte esto se produjo porque me convencí de que soy hija del Padre. Esa posibilidad de integrar la formación personal con lo espiritual en términos de un absoluto, es uno de los mayores atractivos de PRH."

"Todo esto demanda tiempo y para una mujer que trabaja y que es mamá es complicado; hay que llegar al punto en que una misma se da el permiso de alejarse una semana o varias tardes. Pero un viaje con el marido me parece más arriesgado en términos de que ahí sí los niños están solos."

está en la línea de varias corrientes sociológicas actuales que ayudan al crecimiento por medio del desarrollo de los aspectos positivos de la personalidad".

UN CUESTIONARIO PARA CONOCERSE

"El tiempo que cada persona necesita es variable, algunos optan por una autoformación de años, otros se bastan con el Quién soy yo, ABC de PRH (ver recuadro), pero el 60% de quienes vienen sigue un camino más largo. Como metodología hemos optado por el autodescubrimiento dejando de lado la exposición. Para descubrirse el mejor es uno, eso no se borra y es realmente transformador", opina Marisa Soler. El animador sólo enseña el método y es testigo, claro que luego de haber vivido personalmente el método y seguir una formación interna de alrededor de 6 años, que luego continúa siempre.

Como todo método de autoconocimiento es muy com-



Tomar conciencia

Max Montero, fiscal de la Caja de Compensación Los Andes, realiza un trabajo de autoformación de más de 13 años en PRH. Siente que ha logrado contactarse con lo que es, entenderse y a los demás, conocer a qué estaba llamado a ser en la vida. Se le reafirmó esa intuición de que tenía un don especial de puente entre otros. "Ese es mi talento y me encanta compartirlo, vivirlo y usarlo, sea en el trabajo o en la relación con otras personas", reflexiona.

plicado de describir en palabras porque la experiencia personal es imposible transmitir. Marisa Soler de manera muy sintética describe lo fundamental del sistema: "en un espacio de concentración entregamos a todos un cuestionario según el objetivo de cada sesión. Las respuestas son personales y apuntan a despertar sensaciones, entonces la inteligencia clarifica motivaciones y sensaciones. Más tarde hay una etapa en que el que desea puede compartir, pero nadie fuerza a contar intimidades. Finalmente el animador aporta algunos conceptos del sistema explicativo de PRH y entrega material escrito".

Pero como hay personas muy intelectuales a las que les cuesta conectarse con su sensibilidad, existen dos opciones: conocerse por las formas, líneas y colores plasmadas libremente en una tela, o a través de movimientos muy simples. En ambos se descubren contenidos psicológicos, que luego se analizan. 

"Quizás a raíz de mis descubrimientos en PRH me di cuenta de que no estaba siendo el Max que debía ser, había otros intereses y sueños. No sólo en lo personal. Durante años trabajé acelerado tanto en la fiscalía de la Caja como en un importante estudio jurídico, hasta que decidí vender mis derechos de éste. Muchos no lo comprendieron, pero siento que todo esto ayudó a la armonía que estaba un poco revuelta. Otros tendrán vocación de presidente, yo no."

Claro que esta decisión laboral es parte de un proceso mucho más amplio y a veces doloroso: "PRH no es una cosa teórica, sino un descubrirse para aplicarlo en la vida concreta en paz. En 1982, a raíz de una profunda crisis personal, una terapia me permitió reconocer las heridas que me hacían actuar a la defensiva y en forma mecanizada. Al año siguiente fui invitado a una comunidad CCN (Cristianos para la Ciudad Nueva), donde compartí con gente que había hecho PRH. Me encantó y atrajo en esas personas la transparencia, la alegría. El año 85 hice el Quién soy yo con gente muy marcadora. En mi grupo estaba Sergio Peña y Lillo, quien me dijo que pocas veces había encontrado un sistema tan a la medida del hombre; cada persona trabaja con lo que tiene actualmente y no se le pide la perfección."

"En mi vida me ha costado contactarme con lo que soy. En parte por la educación rigurosa de mis padres y del Liceo Alemán. Con PRH he logrado observarme y conocerme, armonizar y encuadrar mi vida, ver mis limitaciones y virtudes en las que me sostengo como en un terreno firme para dar pasos de crecimiento interior. He superado las trancas que me impedían mostrar a los demás el amor que tengo, incluso ser un padre más acogedor. Con trabajo he tenido un cambio en mis relaciones en general, yo era muy crítico, trato de serlo menos; era poco demostrativo, intento ser más amoroso y acercarme. No basta con sentir, hay que acompañarlo con un gesto."

Los cuatro socios de la constructora Cabo de Hornos no sólo se relacionan con PRH porque uno de ellos asiste a este organismo de formación. A no ser por PRH, probablemente su relación estaría bastante dañada o abogados habrían resuelto las cosas en forma definitiva por la vía judicial.

Alejandro Olivares es quien tuvo la idea de solucionar la crisis corporativa con ayuda de PRH. Allí les elaboraron un programa especial de varios meses, que se transformó en la herramienta para reconstruir el ambiente. Demolieron las desconfianzas que nacían de sus miedos personales y que los habían llevado a un callejón que parecía sin salida. Fue el espacio en el que expresaron lo que

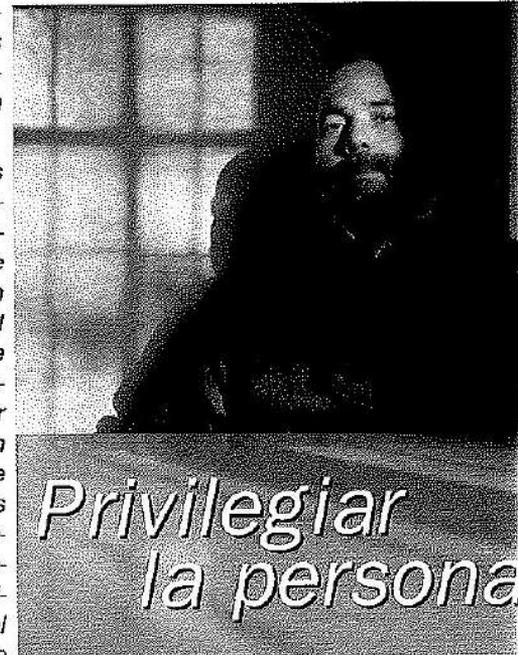
sentían profundamente. El problema legal se transformó en humano y solucionable. Hoy siguen compartiendo la empresa gracias a que aprendieron a relacionarse en actitud positiva y receptiva.

Pero recurrir a PRH no fue casual. Alejandro Olivares había vivido una búsqueda permanente de crecimiento espiritual que lo llevó a integrarse a varios grupos de desarrollo. En 1990 conoció PRH. "Tomé contacto e hice el Quién soy yo. Desde entonces asisto anualmente a una sesión, he ido a Grupos de Acompañamiento y acompañamiento personal", cuenta.

"Una de las cosas que más me atrae de esta pedagogía es su respeto por lo que cada uno es. Si bien el método es estricto en su secuencia lógica de descubrimiento, cada uno se ajusta de acuerdo a sus motivaciones profundas. Privilegia a la persona por sobre la metodología en sí. Muchos grupos de desarrollo -y conozco algunos- transforman su pensamiento en objetivo y no el desarrollo personal propiamente tal. PRH es libre".

"PRH es una excelente herramienta de trabajo personal, pero también una vía para acceder a otro nivel espiritual. He descubierto que siendo una persona con defectos y problemas, tengo también muchas virtudes y fortalezas que puedo entregar y entregarme. Aprendí a ponderar lo "malo" y lo "bueno" dentro de mi estructura interior, a reconocer lo que soy y a comunicarme mucho mejor con los otros. En el camino he cambiado profundamente mi forma de ver la vida: ya no de afuera hacia adentro, sino desde lo que pasa en mi interior."

"Pero la pelea por el día a día nos va perdiendo, hasta que de repente uno siente una insatisfacción profunda. Algo molesta, como la piedra en el zapato. Con la semana de PRH me concentro en mí y vuelvo a centrarme."



Privilegiar
la persona

Ser consecuente



¿Cómo puedo acceder a la paz? le preguntaba el ya no tan joven Rachnadín a su consejero espiritual luego de dos semanas de ayuno y oración en las afueras del pueblo...

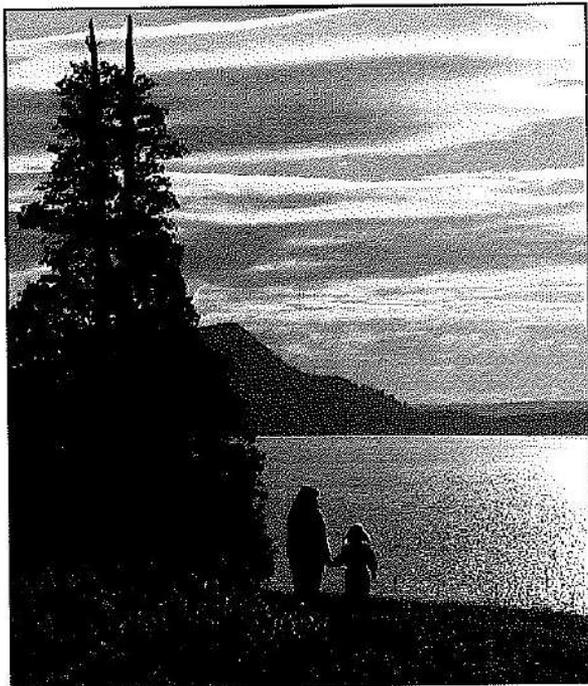
¿A qué paz te refieres, a la que buscan los gobiernos cuando sus pueblos en guerra no encuentran consuelo y que luego expresan en solemnes tratados, o a la que aspira todo ser vivo y que no se aquieta desde ese día que gritó su desgarradora separación?

Me refiero a esa paz interior, de "ser" en plenitud; donde el desapego a los bienes es la gran riqueza; la ausencia de poder, la gran libertad y el abandono al mañana, la mayor seguridad.

Mucho he visto en mi larga vida y muchos caminos también he recorrido en la búsqueda de ese gran tesoro que te has empeñado en conquistar mi gran y querido Rachnadín. A buena tarea te has entregado y por ello un simple consejo quisiera darte, para que persiguiendo esa noble inspiración no te pierdas por senderos estrechos que a nada te conduzcan. Busca vivir cada día en consecuencia a lo que declaras e intenta siempre que tus actos antecedan a tus palabras, de esta forma tu sed irá siendo saciada con el agua de la coherencia, tus pies irán pisando un camino consistente y paso a paso la paz irá entrando a tu alma despierta.

Persevera, no permitas que los tropiezos te desanimen. No te des por vencido, pero primero tienes que saber para qué la quieres, porque el secreto de la paz, como el secreto de cualquier cosa que el hombre busca en la vida es muy simple: qué desea hacer con ella.

¿Cómo tendría Pantagruel el colesterol?



En la clásica obra de Rabelais, "Gargantúa y Pantagruel", Mundano, uno de los cocineros amigos y aliados de Pantagruel en la célebre batalla contra las Morcillas, fue el creador de la salsa "Madame". Esta se hacía al horno; con ajos; hígado de oca, huevos, caldo y leche, y se ligaba con pan rallado; se consideraba muy saludable y necesaria para acompañar los conejos asados, patos, avutardas, cochifritos, solomillos de jabalí y mil otras viandas semejantes.

Con esta dieta, ¿qué cifra de colesterol tendría Pantagruel. La respuesta más razonable, sería que no importaba demasiado.

En la Europa medieval, la esperanza de vida, alcanzaba a 25 años aproximadamente, por lo cual muy pocos llegarían a sufrir los efectos de una dieta tan suculenta.

A diferencia de Pantagruel, nosotros viviremos más tiempo, y sí debería importarnos nuestro nivel de colesterol, porque de lo contrario, sufriremos la obstrucción de nuestras arterias coronarias y cerebrales, por mencionar sólo algunas, y como consecuencia, un infarto cardíaco o encefálico. De hecho, las enfermedades cardiovasculares son hoy la primera causa de muerte tanto en nuestro país como en los países desarrollados, y entre los hábitos de vida, la dieta tiene una importante cuota de responsabilidad en el desarrollo de factores de riesgo, tales como la hipertensión arterial, la obesidad, la hiperglicemia, y la mencionada hipercolesterolemia.

Sin embargo, -pese a nuestro "desarrollo"- un 40% de nuestra población continúa fumando; hemos aumentado la cantidad de televisores (ver televisión consume pocas calorías, aunque estemos viendo nuestro Top Ten criollo), la mayoría hacemos deporte sólo el fin de semana, lo que no significa ningún beneficio al aparato cardiovascular; hemos sofisticado nuestra alimentación; hemos incorporado el fast food acercándonos a la dieta norteamericana más nociva que aporta un 40% de sus calorías en grasas.

Aliméntese a conciencia. Cuando coma algo entre comidas, pregúntese si es por hambre, por costumbre o por satisfacer su ansiedad. Quizás, sea conveniente modificar ahora algunos hábitos alimentarios, para que pueda disfrutar por muchos años más del placer de comer lo que le gusta, y no tenga que someterse en el futuro a la restrictiva y difícil dieta que Pantagruel hubiese tenido que asumir, mucho antes de los 40 años...

Recomendaciones del chef

Para recibir una dieta sana no es necesario conseguirse un manual de ascetismo, convertirse en monja de La Trapa o en fundamentalista dietético. Basta con considerar algunas recomendaciones.

Consuma una variedad de alimentos, use como herramienta de evaluación de su dieta los 4 grupos alimenticios básicos: lácteos, frutas y verduras, granos y cárneos.

Mantenga un peso adecuado:

Se han establecido asociaciones de estatura con pesos ideales, referidos a una menor mortalidad. Una de estas medidas es el Índice de Masa Corporal que no debe exceder de 25 (30 es ya obesidad), y que se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula: IMC = Peso/Talla²

Elija alimentos pobres en grasa, colesterol y ácidos grasos saturados:

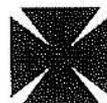
Estos lípidos son abundantes en las carnes de cerdo y cordero, en los interiores, en las frituras, en los quesos maduros, en la yema del huevo y las cremas de pastelería. Prefiera la margarina vegetal a la mantequilla, y el aceite de oliva o de pepa de nva y no lo use para freír.

Considere que los alimentos etiquetados "0 colesterol, o sin colesterol", no garantizan que no contienen otras grasas que en el organismo finalmente se transforman igual en colesterol.

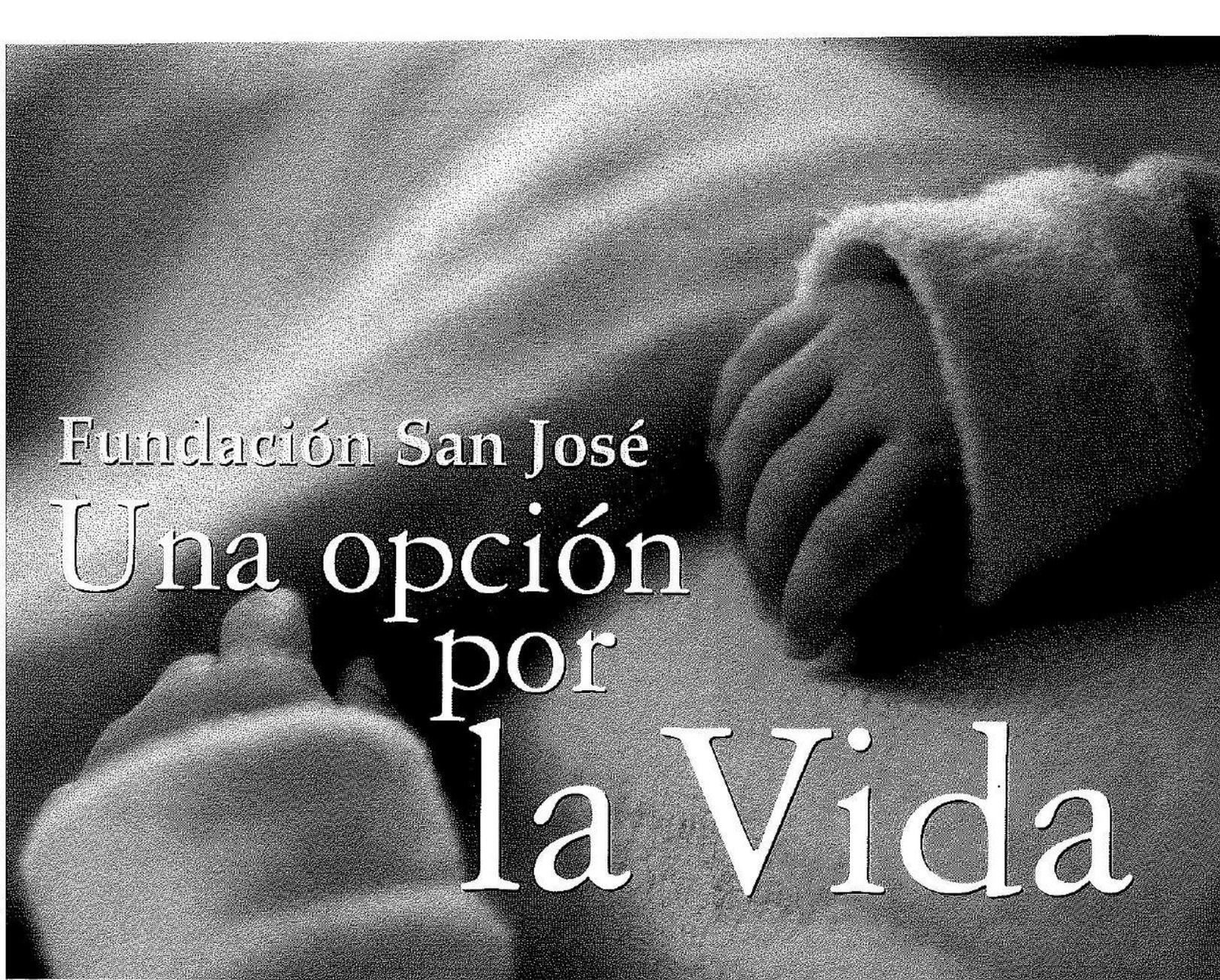
No confíe demasiado en los productos "diet", que la publicidad hace aparecer no sólo como la solución definitiva, sino también como si su consumo fuera capaz de esculpir en el consumidor la figura de la Clandia Schiffer. La palabra "diet" suele tener distintos significados según el producto: que no contiene azúcar, que contiene menos grasas, o menos calorías... lea la etiqueta de los ingredientes.

Consuma azúcar y sal con moderación

Si consume alcohol, bégalo con moderación ya que además de los conocidos problemas aporta muchas calorías.



SERVICIO MEDICO
Cámara Chilena de la Construcción



Fundación San José
Una opción
por
la Vida

Amar
al prójimo
hace bien

En los tres años que lleva esta fundación ya ha formado 219 familias, entregando a los niños, un hogar; a las madres biológicas, una acogida; y a los padres adoptivos, una oportunidad que les fue negada por la naturaleza.

Entregar a un hijo en adopción como alternativa ante un embarazo no deseado es una de las decisiones más difíciles y conflictivas a la que una mujer pueda verse enfrentada durante su vida. Para algunas es más corto y sencillo abortar, tal vez por eso las cifras conocidas dicen que en Chile se realizan al año cerca de 150.000 abortos, algo así como 416 abortos al día aproximadamente, sin considerar los miles que se hacen sin que quede ningún registro.

Mantener la vida dentro del vientre materno es una opción que algunas personas desechan, habiendo otras que darían cualquier cosa para lograrla. Entonces el dolor de la infertilidad y la tragedia del aborto pueden consolarse mutuamente. Así lo entendió la Fundación San José una organización sin fines de lucro y con personalidad jurídica Canónica, que fue creada -en 1994- por un grupo de profesionales cristianos que en su mayoría son padres adoptivos y que se definen por su

opción a la vida cueste lo que cueste y que de paso... no es poco.

Esta es la única institución privada que se preocupa por la adopción, vista como un proceso integral, involucrando a los tres principales agentes: madres biológicas, recién nacidos y futuros padres adoptivos.

"La finalidad de la Fundación, por un lado, es acoger a las madres con embarazos no deseados, de una manera humana, transparente, sensibilizando a la sociedad para construir una cultura centrada en la vida, por otro lado, preparar al matrimonio adoptante hacia la formación de una familia con valores cristianos y ser un lugar de acogida para los recién nacidos," explica Bernardita Egaña, directora ejecutiva de la Fundación San José para la adopción familiar cristiana.

En tres años de vida ya han formado 219 familias, entregando a los niños un hogar, a las madres biológicas una acogida y a los padres adoptivos la posibilidad que les fue negada por la naturaleza. Aún así sólo han logrado palear, en parte, una serie de mitos y prejuicios que condenan a la madre biológica y que crean temor y dudas en los padres adoptivos que interfieren necesariamente en este proceso.

Es por ello que para la fundación es prioritario un trabajo serio y responsable con la madre biológica, porque tal vez sea la única que no sale beneficiada en este proceso. De eso se encargan psicólogos, asistentes sociales, médicos obstetras del hospital Clínico de la Universidad Católica de Chile, abogados y sacerdotes.

"Estas mujeres han sufrido abandonos por parte de sus padres y parejas al saber del embarazo. Han experimentado la falta de apoyo de la familia y del grupo social. A eso debe sumarse los escasos recursos económicos; la mayor parte de quienes intentan dar en adopción son mujeres que deben trabajar para subsistir y un hijo representa una carga que no se sienten capaces de llevar. Otros tantos son casos de abusos sexuales, que si bien son los menos igual llevan a que una mujer quie-

ra deshacerse del niño que es producto de una violación o de un incesto" señala Bernardita.

La ayuda que se les entrega a las madres no termina al momento del parto sino que: "Aunque la madre esté absolutamente segura de que va a dar al hijo en adopción o quedárselo, nosotros mantenemos un seguimiento con ella y la ayudamos. Porque el daño psicológico y emocional con el que quedan es demasiado grande." Comenta la Asistente Social de la Fundación, Paula Barceló.

DESPRENDERSE EN VEZ DE MATAR

En el hogar San José las 10 madres que hay en este momento, reciben atención permanente, y se las capacita para que puedan salir adelante. María Luisa Serrano, más conocida como Noni, ha estado ligada desde los orígenes a la Fundación y en este momento es la encargada del hogar, ella declara que hace esto porque ve resultados concretos y porque cree en las mujeres que se atreven a conservar una vida.

Afirma: "Lo primero en que me gustaría contribuir es inculcarles principios y cariño. Uno está tan acostumbrado a

"Uno está tan acostumbrado a ver cifras, realidades, los hechos ahí, pero nos hemos olvidado de ver corazones y sólo pedimos razones"

ver cifras, realidades, los hechos ahí, encima de la mesa, pero nos hemos olvidado de ver corazones y sólo pedimos razones. Yo no tengo idea de qué es lo que condujo a estas mujeres, muchas de ellas todavía niñas, a decidirse por dar en adopción a su hijo... pero

creo que no es lo importante, lo que realmente importa es que son lo suficientemente valientes como para dejar su casa, su familia y ser capaces de desprenderse en vez de matar."

Sin embargo asegura que cuesta salir adelante: "Es difícil buscar ayuda, de partida las voluntarias que trabajan en el Hogar deben ser sordas, ciegas y mudas, porque hay que respetar la privacidad de cada una de las mamás que están ahí. A lo que sí tienen que estar dispuestas es a ser ejemplo porque 'la sonrisa se imita'."

"Lamentablemente si lo ponemos en términos económicos, la madre no vende, en comparación la guaguaita es mucho más impresionante entonces, todo el mundo las



"Son mis hijas"

Adoptar viene del latín Ad y Optare, lo que quiere decir salir al encuentro, optar, elegir, decidir, desear... y eso fue lo que hicieron Ximena Quiroga y Julio Fonck.

Con poco más de un año de matrimonio se dieron cuenta de que no podrían tener hijos y de que en verdad querían formar una familia, se replantearon entonces, el cómo lo harían y la alternativa que más tranquilidad les dio fue la adopción.

"La adopción, no es difícil; ni es un tema tan espeluznante como piensa la mayor parte de la gente. Es verdad que a veces se puede demorar un poco o que te piden millones de trámites, pero qué significan un par de meses o años en comparación a toda la vida que vas a tener por delante para educar a tus hijos. Lo primero es ver que hay una decisión que es de a dos, una opción de vida que te la vuelves a replantear, de matrimonio y de cómo quieres lograr las cosas." Comenta Julio, mientras intenta hacer que la María Ignacia, la menor de sus hijas, se coma una galleta sin desparramarla en la alfombra.

"Hay que aprender a ver el proceso como algo natural, siempre pensamos en las progenitoras, sé que suena algo duro llamarla así, pero la mamá de la Josefina y de la María Ignacia soy yo y el papá es Julio y punto, ahí termina la cadena. Son mis hijas. Aunque respeto, con mucho cariño y oración a las mujeres que permitieron que nosotros fuéramos familia.

Hay mucho valor en una mujer que decide entregarlo en adopción y nosotros eso lo valoramos, porque gracias a ellas tengo mi familia." Añade Ximena.

A los pocos años de matrimonio y sin un pilucho ni moisés comprado, recibieron a la Josefina, quien tenía sólo quince días de vida. Con el tiempo se dieron cuenta de que era el camino correcto y de que era hora de "esperar" otro hijo más, al igual que la vez anterior confiaron en que Dios diría cuándo (aunque al menos esta vez estaban pertrechados) y quién y fue así como al año y medio llegó la María Ignacia.

Como su resolución de tener una familia normal y corriente continúa en pie y ha pasado otro año y medio más, están "esperando" un tercer hijo que si es hombre se llamará Francisco y si es mujer... ya verán.

"Yo digo que estoy esperando y estoy chocha, porque si tu lo piensas objetivamente estoy esperando que llegue mi guagua. La diferencia es que para nosotros no son nueve meses sino que simplemente no sabemos" Comenta Ximena.

Julio insiste en que todo el prejuicio sobre la adopción es una cuestión de puntos de vista: "Miremos el asunto desde otra perspectiva... Jesús también tuvo un papá adoptivo y si lo piensas fríamente la Virgen se quedó embarazada sin estar casada, y él la acogió... Es eso... es acoger. Detrás de todo esto hay un concepto de amor muy grande que la mayor parte de la gente no ha comprendido."

ayuda, pero no se dan cuenta de que para que esa guagua llegue a donde está, tuvo que haber primero una mujer con valentía y decisión que quiso darla en adopción."

Su principal preocupación ha sido motivar a las embarazadas a que aprovechen el tiempo para capacitarse, salir adelante e intentar ser mejores mamás, si se van a quedar con el recién nacido, o mejores trabajadoras. "Sin motivación nada resulta, pero antes que la motivación importa la acogida..."

"Yo estoy aquí porque creo que Dios me tiene trazado un camino y sigo ahí aunque me digan que estoy retirando platos o limpiando baños... el ejemplo parte por casa, no las puedo motivar si no me ven motivada."

"Desde que se creó la Fundación se han atendido 604 madres con embarazos no deseados y el 45% de ellas ha permanecido con sus hijos"

Y tan motivada está que convenció a su hermano, el Cheff Manuel Serrano, para que dedicara toda la mañana de los martes a enseñarles a cocinar: "Al principio creí que mi frustración sería enorme, porque fue una sola al taller y ni siquiera se quedó la hora entera, pero con paciencia y confianza, se fueron motivando y ahora no hay quién las despegue de la cocina los martes y no sólo a una sino que a todas." Comenta orgullosa la Noni.

"MUCHO MÁS QUE UN ESTABLO"

San José sólo encontró un humilde pesebre para que naciera Jesús, los ni-



ños de la Fundación son inmensamente más ricos en ese sentido porque tienen una maravillosa casa donde son acogidos y cuidados. Es la Casa Belén. Fue creada en diciembre de 1996 y también como respuesta a una necesidad concreta: era poder recibir en un lugar apropiado a los recién nacidos que eran dados en adopción. En ella se atiende a niños de entre 48 horas y 1 año de edad y allí también trabaja un equipo especializado de médicos pediatras, enfermeras y 90 mamás voluntarias que han sido capacitadas para garantizar tanto el bienestar físico como afectivo del recién llegado. En sus casi dos años de vida la Casa Belén ha atendido a 299 niños.

A lo largo de los años se dieron cuenta que algunos recién nacidos necesitaban más atención que otros, como explica Noni Serrano: "Son el tipo de guaguaitas que yo llamaría de casa, aquellas que necesitan que tú las estés regalando todo el tiempo o que quieren estar en brazos, en fin, o bien porque si hay más de una resfriada se la quiere proteger de un posible contagio." Es por esto que hay cerca de 6 matrimonios, que ofrecen sus casa para mantener por el tiempo que sea necesario a los recién nacidos; son casas que permanentemente tendrán una cuna y no importando cuánto tiempo o cuánta energía requiera mantener al nuevo integrante de la familia, lo hacen con gusto. "Nosotros ya hemos tenido ocho guaguaitas aquí y a pesar de que uno se encariña, sabe que tarde o temprano te van a dejar... pero realmente no importa, sabemos que van a estar mejor. Nosotros somos una familia provisional que se encarga de darles cariño, cuidarlas y velar por sus necesidades." Comenta con algo de nostalgia la Noni.

APOYO A PADRES ADOPTIVOS

Otra área de preocupación es la de parejas, en ella participan asistentes so-

ciales, psicólogos y matrimonios monitores de padres adoptivos. "No se puede dejar a los padres que adoptan una guagua, sin apoyo, no es que necesiten que se les enseñe a ser padres, pero siempre surgen dudas e inseguridades tanto durante como después del proceso de adopción y la idea de nosotros es poder estar dispuestos a ayudar, acompañar y escuchar." Aclara paula Barceló.

Desde que se creó la Fundación a mayo de 1998 se han atendido 604 madres con embarazos no deseados y el 45 por ciento de ellas ha permanecido con sus hijos, sólo 219 han sido entregados en adopción y el número de parejas que se han acercado a ella, no se puede precisar, ya que muchos llegan pidiendo nada más que orientación o una palabra amiga. ■

"Bota por mi vida"

No, no me equivoqué, sé que votar por alguien se escribe con v 'corta', pero en este caso usted Bota y Vota, son dos formas encerradas en una; la primera porque efectivamente usted está optando por una alternativa: la vida y la segunda porque al botar sus papeles ayuda a que esa opción por la vida sea concreta.

La Fundación se financia, en una pequeña parte, con la Red de Amigos formada por padres adoptivos y particulares que apoyan a través de cuotas mensuales por tarjeta de crédito o cheques nominativos; también hay donaciones de empresas y la ayuda de importantes instituciones de salud como el Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile, pero a pesar de toda aquella ayuda la fuente de recursos más importante y necesaria por cierto, es la campaña "Bota por mi vida".

Josefina Costabal, encargada del proyecto, cuenta que: "Es muy simple adherirse al proceso de reciclaje ya que las empresas sólo deben solicitar las cajas selladas y especialmente diseñadas para depositar papel blanco, impreso con tinta azul o negra. Una vez llenas se llama a la Fundación y ésta se encarga de su reposición."

Las cajas fueron diseñadas en tres tamaños de 200, 150 y 100 kilos y son inviolables, ya que su diseño impide todo tipo de manipulación.

El mercado de reciclaje de papel blanco es un mercado muy poco explotado en nuestro país y si además consideramos que es un papel de gran calidad y elevado precio, se puede dimensionar la importancia de la ayuda hacia la Fundación

Josefina agrega: "Sabemos que en Chile ha ido creciendo el concepto de confidencialidad, al interior de las empresas, es por eso que nosotros hemos capacitado al personal, que está identificado, para que las empresas puedan entregar su papeles con absoluta tranquilidad y confianza."

Ya hay cien empresás que se han adherido a la campaña "Bota por mi vida" y se pretenden llegar por lo menos a las dos mil, para que así esta fuente de recursos se convierta en la principal forma de financiamiento de la Fundación.

"A través de ella no sólo se contribuye a financiar la obra de la Fundación San José, sino que también contribuirán ecológicamente a reducir el impacto ambiental de la tala de árboles y a disminuir el volumen de los vertederos... es simple ¿Alguna vez se han preguntado los directores de empresas, cuánto botan? Es ser más eficiente, nosotros necesitamos esos recursos para poder mantener la Casa Belén y el Hogar San José... es cosa de pensar cuánto cuesta un sólo parto o bien el consumo de pañales de un mes, en fin, nosotros necesitamos recursos porque no damos abasto y a las empresas el papel ya no les sirve... ¡Por algo lo están botando!" afirma Josefina Costabal.

Simple, su empresa Bota por la vida y a la vez permite que otros matrimonios puedan ser familia.





Miguel
Rey

Reconocido empresario Colombiano, dueño de Econta -una empresa de fotocopias e impresión digital, ganadora del premio "mejor canal de práctica de negocios limpios en América Latina", otorgado por Hewlett Packard- cree que para brindar servicios se requiere de un verdadero desarrollo humano.

El servicio inmune a las

Desde muy temprana edad comenzó a notarse su talento e inteligencia, ocupó siempre los primeros lugares en el colegio y más tarde en la universidad, donde estudió Ingeniería de Sistemas y luego un post-grado en Administración de Empresas en Harvard.

Hoy es gerente general de Econta, una empresa que vende anualmente 22 millones de dólares y que ocupa el segundo lugar en la venta de fotocopias en Colombia, después de Xerox, y el primer lugar en duplicación digital. Considerada por Minolta como la mejor distribuidora de América Latina.

Esta empresa que lidera hace 5 años y que hoy cuenta con más de 200 empleados directos y 100 indirectos, fue iniciada hace 10 años por su padre, quien actualmente ya está retirado después de un proceso no exento de traumatismos como lo son - a su juicio- "todos los casos de sucesión de empresas familiares, donde el fundador no desea retirarse y el sucesor comienza a ver nuevas realidades, pero gracias a la infinita generosidad de mi padre este proceso fue posible".

Este hombre de empresa con una inteligencia brillante, con una gigantesca capacidad crítica y analítica, vive también una profunda dimensión humana y espiritual. Reconoce la soberbia del mundo empresarial donde cada uno se asume como infalible y considera que el único remedio efectivo contra esto es poseer una gran dosis de humildad, de hermandad y sentido comunitario.

Cree que el éxito no siempre es poder y dinero, porque esto lleva a trabajar en soledad por todo lo material, dejando absolutamente de lado lo trascendente. Esa trascendencia es la que experimentó justamente en Chile, cuando participando de una reunión a la que le habían invitado descubrió algo esencial: "Yo había puesto la Iglesia entre Dios y Miguel y me había olvidado que yo era también Iglesia y que Dios está en mis hijos, en las personas y en todas partes. Recuerdo que mientras me preguntaba ¿Por qué me aleje? Escuchaba a un señor que hacía alusión a las confesiones de San Agustín: Tarde te encontré Señor, tarde te encontré. Tu estabas en mí pero yo no estaba en ti".

Para conocer más profundamente a este exitoso empresario colombiano, casado y padre de dos hijos adoptivos, cuya empresa se mantiene intacta aún en los periodos de crisis, Desafío le hizo algunas preguntas:

es crisis

¿Qué diría usted que ha sido decisivo en el éxito financiero de su empresa?

Nuestro éxito financiero obedece a un conocimiento de nuestro ciclo estratégico: hacer clientes y retener clientes, para que nos ayuden a hacer más clientes. En equipos de oficina la tarea seductora y triunfalista son las ventas, pero la solidez y viabilidad del largo plazo lo da el servicio. Nosotros hemos implementado una cultura de servicio post-venta y dichos ingresos son inmunes a las crisis económicas, porque el servicio se sigue prestando y la gente lo sigue pagando. Es decir, mientras las ventas de equipos son cíclicas (van con la economía) el servicio es contracíclico (aumenta su demanda en épocas de recesión).

¿Pero esta idea tan simple por qué no la han copiado sus competidores?

Porque "mover cajas" es relativamente sencillo. En cambio prestar servicio requiere de un verdadero desarrollo humano: capacitación, motivación, creación de sentido de pertenencia. Es este desarrollo organizacional lo que más me sostiene, me ocupa y me motiva como líder. Nuestra empresa es una organización que aprende, que se supera en conjunto.

¿Piensa usted que su conversión, o el redescubrimiento de su espiritualidad, ha hecho que las cosas cambien en la forma de conducir la empresa?

Sí. Antes yo veía el liderazgo como un buen ejercicio académico, un reto al intelecto. Aún practicándolo, no estaba consciente, ni veía en él un acto de amor cristiano. Este amor ahora lo siento como un amor exigente pero constructivo. Aunque suene a demagogia, mi interés por el ser y por la persona cambió radicalmente. Sin tolerar la mediocridad y siendo exigente, veo en cada empleado un enorme manantial de posibilidades de crecimiento, de superación, de logros. Esto me hace sentir un respeto por cada uno y ahora pienso mucho más en qué implicaciones humanas tiene mi actuar.

¿Qué cosas concretas ha implementado en su empresa fruto de este proceso interno?

La horizontalización de una gran cantidad de toma de decisiones. La descentralización de

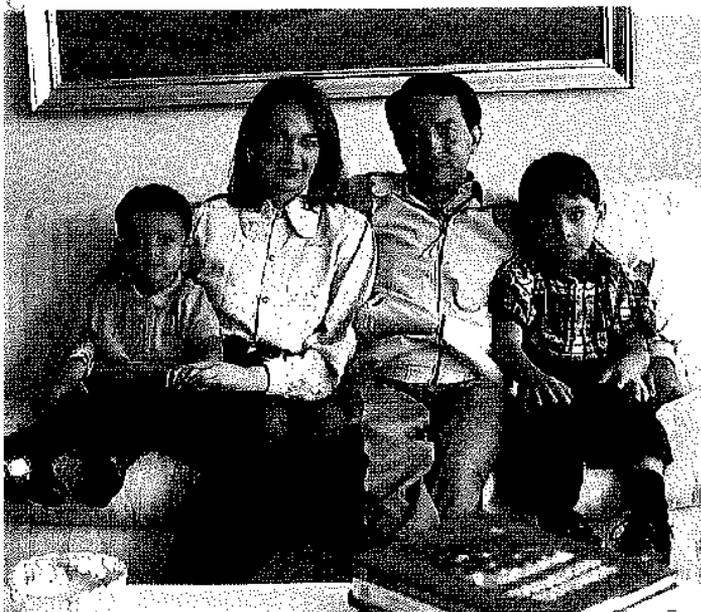
las decisiones operativas (nosotros estamos en ciudades de Cali, Medellín, Pereira y Bogotá). La entrega de verdadera confianza en los mandos medios de la organización. Todo esto ha permitido que en plena crisis Econta haya crecido 35% en dólares, con el mismo número de personas en la planta

¿Cuáles han sido las dificultades con las que se ha tenido que enfrentar?

Quizás la más triste de afrontar es que algunas personas, especialmente antiguas, no aceptaron o no entendieron el reto de aplanar las estructuras. Vivían cómodos en el modelo paternalista y vertical de antes. Les encantaba recibir órdenes pero no crear procesos. Uno por uno fueron invitados y capacitados y con el tiempo lamentablemente nos fuimos dando cuenta, que se fueron quedando atrás. Perdimos gente que de corazón queríamos mucho, pero mi decisión fue prescindir de ellos porque dejándolos les estábamos haciendo más daño. Nuestro paternalismo mal enfocado, les hubiera dejado nadando en resultados mediocres.

¿En este proceso a qué cosas ha tenido que renunciar para vivir los valores en su empresa?

Un empresario cristiano que vive los valores cristianos no tiene que renunciar a nada. Todo lo contrario: Lo que tiene es un mar de posibilidades de crecimiento, de fortalecimiento y de trascendencia en el tiempo. Mi invitación es a sentirnos fuertes, irrestrictamente respaldados por un Dios que nos inspira, que nos guía por los caminos de los verdaderos triunfos. Lo demás es hacer nuestra tarea y la tarea es crear organizaciones cuya competencia clave radique en su calidad humana, en su talento, en su alta motivación. Este sentido de administrar centrado en el hombre, yo lo considero indestructible. Lo que cada día veo más vulnerables son esas empresas que administran centradas en el balance, en los estados de pérdidas y ganancias. Ellas están llenas de miedo, llenas de mentira, de autoengaños. Lo peor es que están adoptando el miedo y la mentira como forma de vida corporativa. No existe solidaridad, no existe visión clara del futuro, y para no sentir miedo, mienten, y como mienten, les da más miedo. Todo esto destruye el proyecto humano aplicado a la empresa. ☑



“Liliam Lucía, su esposa, lo ha apoyado siempre: “un hombre llega tan lejos como su mujer lo respalde”



Tocando la puerta de su empresa

Entre las múltiples actividades que se organizan para esos días en que Santiago se llenará de mucho entusiasmo, esperanza y juventud, hay una dedicada especialmente a la empresa y donde los peregrinos de este encuentro esperan entregar y recibir en una interacción concreta con el mundo del trabajo.

"... de mí te puedo contar que en mi cabeza sólo está Chile. Es maravilloso saber que en octubre estaré ahí... yo aquí sigo trabajando con jóvenes que van al encuentro y el resto del tiempo lo dedico al trabajo en la librería. Estoy ahorrando para poder costear el billete de avión, que desde aquí no es nada de económico. Lamentablemente, una nueva amenaza se cierne sobre mi esfuerzo y es que por el aumento del dólar puede que suba el costo del pasaje, pero si eso ocurre ten por seguro que aumentaré las horas en la librería para ganar unos dineritos más... cualquier cosa con tal de ir al encuentro..."

Quien escribe la carta es José Luis Rosario, un joven dominicano que quiere recorrer la mitad del continente americano para encontrar a Cristo aquí, en el último rincón del mundo, durante el Encuentro Continental de Jóvenes que se realizará del 6 al 11 de octubre próximo.

Cuando se dice que los jóvenes no están ni ahí, es porque no se conoce a José Luis, ni al resto de los 500.000 que van a revolucionar Santiago toda una semana y que también amenazan con entrar a la empresa y mostrar su opti-

mismo, su fe, sus sueños y sus ganas de vivir en la alegría.

Puede sonar casi aterrador: jóvenes que van por la calle, con cualquier pinta o corte de pelo y que muy pronto serán los gerentes o directores de las más importantes empresas, pero para el padre Rodrigo Tupper, Coordinador del Encuentro, es cuestión de fe: "Toda empresa, en su gestión requiere de la pre-

sencia juvenil, de la innovación y creatividad y es un hecho que quienes más la poseen son los jóvenes. Para cualquier renovación, en el futuro, se requiere de ellos."

Agrega: "Nos parece importante revelar el tema juvenil, que vuelva a estar en boca de todos, también de la empresa privada, pero desde un punto de vista positivo, creo que se ha dejado de



confiar en ellos y no se percibe que son muchos más los que día a día quieren trabajar para alejarse de las drogas, el alcohol o la delincuencia y para que eso ocurra se necesita que alguien pueda escucharlos”.

DÍA DE LA SOLIDARIDAD

No es casual entonces que uno de los seis días de este encuentro, aquel dedicado a la solidaridad, se inserte una actividad especialmente enfocada en los jóvenes y el trabajo en la empresa.

Marcelo Santa María, encargado del Encuentro por la zona Norte de Santiago, comenta: “Ese día queremos que las empresas abran sus puertas para que los jóvenes entren a ellas y puedan compartir con los trabajadores, conocer empresas, intentar establecer oratorios al interior de ellas, en fin abrir los horizontes de conocimiento. Se puede producir una retroalimentación muy rica. Lo más importante es que no queremos parar el

“Necesitamos mucha alegría para compartir con los jóvenes, atreverse a escucharlos, intentar ver con sus ojos, sacudirnos el polvo que nos ha caído encima y revitalizarnos con ideas nuevas”

trabajo, sino que generar un ambiente agradable en el cual los trabajadores se sientan motivados a continuar trabajando, como ejemplo para los jóvenes, y que a su vez los jóvenes sean ejemplo de idealismo y animosidad.”

Si bien ese día el contacto con el mundo laboral será directo, la participación de los empresarios comienza mucho antes. El padre Rodrigo tiene muy claro qué necesita de las empresas: “fundamentalmente, la oración, sin ella no se avanza y se pierde el sentido de la vida y del actuar. También la disposición a abrir el corazón y tener paciencia, con medio millón de jóvenes dando vueltas por las calles de Santiago, no van a haber micros suficientes, para que los trabajadores lleguen a sus respectivos lugares de trabajo, entre otras consecuencias.”

“Necesitamos mucha alegría para compartir con los jóvenes, atreverse a escucharlos, intentar ver con sus ojos, sacudirnos el polvo que nos ha caído encima y revitalizarnos con ideas nuevas.”

“Asimismo, y creo que esto también es un punto clave, dando la oportunidad a aquellos trabajadores, jóvenes, de cada empresa para que puedan partici-

Nuestro papel es formar un futuro brillante



Sus proyectos e ideas quedarán relucientes con la línea Creator de TorrasPapel. GMS le ofrece la amplia gama de estucados Creator con mayor blancura, mejor lisura y planidez.

La más completa en papeles estucados de alta calidad



Distribuido por GMS Productos Gráficos Ltda. A Santa Filomena 66 A Santiago Chile A Teléfonos: 7300000 - 7378860 A Directo Ventas: 7777058 A Fax Ventas: 7371732

Chile va a ganar

Financiar un encuentro de esta magnitud no es tarea fácil y es por eso que los organizadores han recurrido constantemente a la ayuda de privados, que si bien están preocupados por muchos problemas, son capaces de arriesgarse y creer en una productividad distinta, en una inversión directa al "factor Humano".

Una de las instituciones que ha colaborado es El Club Deportivo Universidad Católica. Su Gerente General Samuel Vine, explica que para ellos esto es más que una cuestión personal. "El objetivo del club siempre ha sido acompañar a niños y jóvenes, ser una instancia de crecimiento no sólo deportivo, sino que también valórico, y cómo no vamos a apoyar, entonces, a una empresa gigantesca como lo es el Encuentro Continental de Jóvenes. Creemos que es un evento cristiano, positivo y tremendamente sano.

De repente la gente se asusta al pensar qué vamos a hacer con 500.000 jóvenes dando vueltas por Santiago, creo que tenemos que entender que el desorden es típico del ímpetu juvenil y a Chile le hace falta eso, un poquito de desorden, creer en estos jóvenes. Nos va a hacer bien estar con ellos, porque se van a fortificar sus valores y los nuestros.

Lo que va a ganar Chile, lo que van a ganar los empresarios y en general toda la sociedad es mucho; es una cadena que no se mide en rentabilidad monetaria, sino que en calidad de vida, en comprender que ellos son nuestro futuro y creerlo de verdad.



Padre Rodrigo Tupper, coordinador del Encuentro

par de los actos del encuentro. Pero, una oportunidad verdadera, sin quitarles vacaciones o restarles sueldo. Inviertan en ellos, confíen en que sabrán responder a la confianza de la empresa, juéguesela por motivar a sus empleados." Comenta entusiasmado el sacerdote.

UNA INVERSIÓN DIFERENTE

Todo el resto de la ayuda, no menos importante, es participando a través del apadrinamiento de jóvenes o bien, ayudando económicamente.

El encuentro se ha financiado gracias a que un tercio lo han puesto los mismos jóvenes, además de un importante aporte del gobierno y el resto del porcentaje, casi un cuarenta por ciento, está entre los particulares y la empresa privada. Al respecto el sacerdote Rodrigo comenta: "Esto es una invitación a los empresarios a invertir. Se gana mucho a futuro, los empresarios saben que la mejor rentabilidad no se logra inmediatamente."

"Ahora bien, esta inversión es distinta, ya que se está invirtiendo en ideales y apoyando la creación de un prototipo de joven que queremos formar: Un joven que quiere ser responsable, que quiera construir para hoy y para un futuro estable y promisorio."

GEDEP. MERKEN

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

Coca-Cola

Rodrigo Jau:
**Asesoría y apoyo a
la microempresa**

Este ejecutivo comercial de Banestado Microempresa, siente que su labor es un privilegio: pasa la mitad de su tiempo en terreno, visitando a microempresarios de humilde condición socioeconómica y, en muchos casos, de bajo nivel educacional.

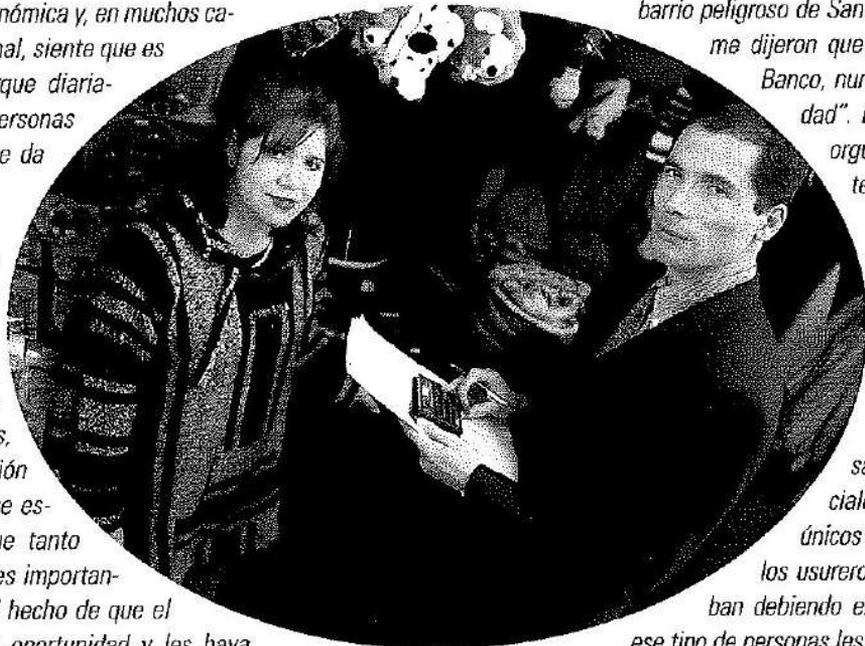
Cuando se le pregunta a Rodrigo Jau si le gustaría tratar con otro tipo de clientes, su respuesta es tajante e inmediata: "No, porque aquí tengo la oportunidad de conocer personas sumamente valiosas y esforzadas, en sus propios lugares de trabajo y eso es algo muy enriquecedor". Y, aunque su desempeño como ejecutivo comercial de Banestado Microempresa, es absolutamente atípico, por cuanto este jefe de la sucursal La Florida y Puente Alto, pasa la mitad de su tiempo en terreno, visitando a microempresarios de humilde condición socioeconómica y, en muchos casos, de bajo nivel educacional, siente que es un privilegio su labor, porque diariamente se relaciona con personas que tienen la sabiduría que da la vida.

"El estar con ellos en sus talleres, en sus puestos de las ferias o en sus casas, conociendo a sus familias, porque la mayoría trabaja junto a sus esposas o hijos, permite entablar una relación afectiva distinta a la que se establece habitualmente, que tanto para uno como para ellos es importante. En su caso, aprecian el hecho de que el banco les haya dado una oportunidad y les haya abierto las puertas, porque siempre comentan que hasta ese momento nadie había confiado en ellos".

Esto, señala Rodrigo, lo valoran profundamente y ha hecho que desde que se implementó esta línea crediticia, el nivel de morosidad sea bajo, de sólo el 0,35%. "Nosotros les explicamos que así como el banco

les está tendiendo una mano cuando la necesitan, ellos deben saber responder a la confianza depositada, pagando oportunamente sus deudas, porque de lo contrario nunca más se les ayudará. En ese sentido, siempre les comentamos que Banestado Microempresa debe ser visto como un socio y un amigo y no como un enemigo, al que intenten engañar o perjudicar y, en general, las personas así lo entienden y están conscientes de ello". Por eso no es de extrañar que, en más de una ocasión, algún potencial cliente, dueño de una casa taller ubicada en algún barrio peligroso de Santiago, le haya dicho "cuando me dijeron que me iban a venir a ver del Banco, nunca pensé que iba a ser verdad". Ellos se sienten contentos y orgullosos que un ejecutivo de terno y corbata los visite y que todo el trámite desde la solicitud, hasta la aprobación del préstamo, se haga en tiempo récord".

Otro hecho que valoran profundamente es el que las tasas de interés sean preferenciales, "ya que antes, casi los únicos que les prestaban plata eran los usureros y los montos que terminaban debiendo eran impresionantes. Como a ese tipo de personas les conviene que la gente se endeude al máximo, porque además ganan comisión de acuerdo al monto entregado, jamás dicen que midan las consecuencias futuras o que piensen si podrán vivir sin dificultades cuando tengan que empezar a pagar. En cambio, nosotros asesoramos y explicamos todas las variables, para que las decisiones que tomen sean las mejores, de acuerdo a sus casos y así no pongan en riesgo ni su trabajo ni la tranquilidad de los suyos".





*Seis empresas
participan en
un proyecto
-pionero en
Latinoamérica-
donde se evalúa
su trabajo con
la comunidad y
las ventajas que
ello ofrece para
la dinámica
interna de la
propia compañía.*

Empresa y comunidad:

Una mano

**ayuda
a la Otra**

En el mundo empresarial se está haciendo una realidad esa antigua máxima que dice: "te puede ir bien, haciendo el bien". En efecto, una empresa que se relaciona con la comunidad mediante proyectos concretos de desarrollo social, puede mejorar su imagen corporativa, crear relaciones efectivas entre sus empleados y tener un impacto positivo en la comunidad.

Como se informó en nuestro anterior número, Daniel Gertsacov, becario de Fulbright y director de Chilean Benchmarking Group está realizando un estudio sobre la responsabilidad social de las empresas estudiando a seis compañías líderes: Shell, 3M, Chase Manhattan Bank y American International Group (AIG), Gener y la Asociación Chilena de Seguridad.

La investigación, iniciada el año pasado y que culmina en estos días, analizará el aporte social de la empresa y verificará si aquél tiene relación con su liderazgo en el mercado. También estudiará el impacto de ese aporte social en la imagen corporativa de la empresa, las relaciones con los empleados y el bienestar de la comunidad.

Cada empresa recibirá un documento privado donde se analizarán sus relaciones con la comunidad y un informe con fines de marketing que será publicado en inglés y en español, en Chile y el extranjero.

Gertsacov asegura que este proyecto de Benchmarking al ser pionero en Latinoamérica dará a Chile y sus empresas la posibilidad de proyectarse como verdaderos líderes. Ello porque el mundo moderno exige a las compa-

ñías una relación más fluida con la comunidad y nuestro país, al contar con el único estudio sobre la materia en América Latina, podrá proyectar sus logros internacionales.

Este trabajo espera promover una mejor comunicación y conocimiento entre empresas chilenas y extranjeras relacionadas con el involucramiento comunitario de las organizaciones. Ello será posible gracias a reuniones con altos líderes de diversos sectores con los que se pretende planificar un Seminario abierto. En él participarán miembros relevantes de las seis empresas, expertos en el tema, provenientes de la Universidad de Harvard, políticos y presidentes de las agrupaciones gremiales más importantes del

sector empresarial en iniciativas sociales" y "El nuevo movimiento en América Latina: responsabilidad social empresarial".

LOS PROYECTOS SOCIALES DE LAS EMPRESAS

Las empresas que participan en este estudio se encuentran abocadas a distintos proyectos de los cuales mencionaremos sólo algunos:

- Shell Chile dio vida al proyecto "Manos Unidas", una iniciativa tendiente a mejorar la calidad de vida de la Villa Los Industriales, ubicada en pleno corazón de Puente Alto. Iniciado a mediados del año pasado, el proyecto demoró un año: casi todos los fines de semana trabajadores

“La investigación, iniciada el año pasado y que culmina en estos días, analizará el aporte social de la empresa y verificará si aquél tiene relación con su liderazgo en el mercado.”

país. Se espera la asistencia de 500 ejecutivos de empresas nacionales e internacionales.

Entre otros temas, estos encuentros tratarán los siguientes: "Estrategias para ser una buena empresa ciudadana", "Involucramiento empresarial en el tema educación", "El balance entre el lucro y los valores: el objetivo social de la empresa"; "El rol del gobierno para ser socios con el

voluntarios de Shell junto a sus familias visitaron el lugar y pala en mano comenzaron a construir lo que faltaba en la población: una multicancha, una plaza de juegos y un parque. En el programa también participaron activamente los habitantes de la Villa.

- Gener por su parte, ha elegido dos ámbitos para retribuir a la sociedad: el desarrollo científico - cultural y la educación. En éste último aspect-



Durante la Mesa Redonda Empresarial los ejecutivos de las empresas participantes intercambian ideas y entregan recomendaciones en base a sus experiencias.

“El mundo moderno exige a las compañías una relación más fluida con la comunidad y nuestro país, al contar con el único estudio sobre la materia en América Latina, podrá proyectar sus logros internacionales”

to, todos los proyectos están orientados a mejorar la calidad de enseñanza en poblaciones y comunas donde Gener tiene presencia, como Renca, Cerro Navia, San José de Maipo, Tocopilla, Huasco y Ventanas. Igualmente, mantiene un programa masivo ya consolidado, destinado a mejorar la educación científica de alumnos de cuarto básico, en colegios municipalizados o particulares-subvencionados. También ejecutan el programa “Amigos de la Naturaleza”, en él han participado - en sólo tres años- ocho mil niños de séptimo básico con proyectos que

buscan el mejoramiento y cuidado ambiental.

- Una de las políticas de la empresa internacional 3M es apoyar a la comunidad en tres diferentes áreas: educación, investigación científica y desarrollo tecnológico. Es así como el año pasado -orientado a la educación de jóvenes de enseñanza media- realizó el proyecto “La Compañía”, en conjunto con la Fundación Educación Empresa Junior Achipment. Este reunió a jóvenes estudiantes de terceros y cuartos medios de cuatro con el fin de enseñar teoría y práctica sobre cómo

mo pensar, organizar y gestar una empresa.

- La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) conjuntamente con el Ministerio de Educación desarrolló el proyecto Prevención de Riesgo Escolar, entregando manuales para crear hábitos y actitudes entre los párvulos y estudiantes de enseñanza básica y técnico profesional, para prevenir accidentes escolares. También formó un liceo vespertino de seguridad que le otorga a los trabajadores la facilidad de completar la educación media. También creó un Instituto Profesional donde se dicta la carrera de Ingeniería en Ejecución en Prevención de Riesgos, que otorga becas a los trabajadores que desean estudiar.

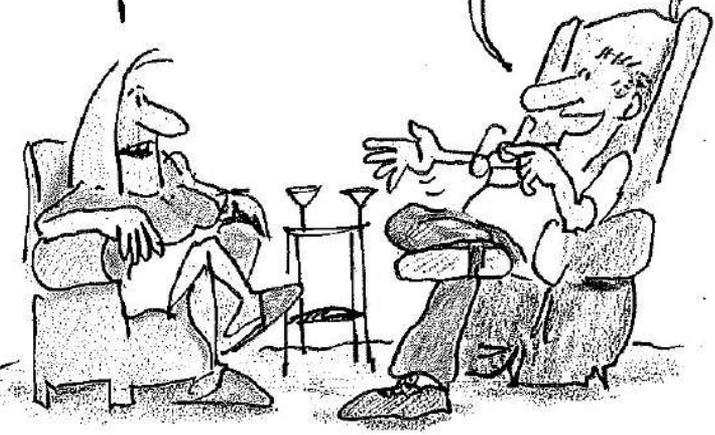
- El Chase Manhattan Bank realiza cada año el “Global Day of Service”, en el que se elige un hogar de beneficencia, al cual se le entrega ayuda material por un monto que fija la casa matriz en Estados Unidos. El año pasado, el hogar de ancianos Miguel Frank fue el favorecido. Con el dinero entregado, el Chase dispuso de trabajadores voluntarios quienes en el día escogido se dedicaron a reparar muebles, pintar paredes y realizar un “hot-dog party”.

- La labor social de la AIG, por su parte, utiliza una metodología que ya se ha hecho famosa en nuestro país. Cada mes se reúnen los aportes voluntarios que cada empleado desea entregar a la Fundación las Rosas, mientras la empresa agrega el doble de lo recaudado. 

ENTIENDO SU CONSEJO PADRE, QUE LAS CAIDAS Y GOLPES HAY QUE TOMARLAS COMO UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PERO EL CASO MÍO ES DISTINTO... YO SOY TRAPECISTA...

NECESITAMOS CAMBIAR LOS ELECTRODOMESTICOS Y ARREGLARLE LA PIEZA A LOS NIÑOS, CARLOS...

¡¡ PERO NO SEAS APORADA MUJER... ESPEREMOS CUATRO MESES MAS, NOS CAMBIAMOS DE AFP DE NUEVO, Y LO HACEMOS GRATIS !!



¿SABE MAESTRO? POR MÁS QUE LO MIRO DESDE OTRA PERSPECTIVA, NO LE ENCUENTRO EL LADO BUENO...

NO SE PREOCUPE MICAGO, NOSOTROS CADA VEZ QUE PELEAMOS SALIMOS FORTALECIDOS... CON DECIRLE QUE SÓLO HEMOS PELEADO CUATRO VECES EN NUESTRO MATRIMONIO...



Andrés Bello 191



La Prevención de Riesgos es una fuente de desarrollo productivo

No amarre la
productividad de
su empresa

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

ASOCIACION
CHILENA DE
SEGURIDAD

ACHS

40
años

Visítenos en Internet. www.achs.cl