

# DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

LOS CONFLICTOS  
¿Cómo  
enfrentarlos  
y aprender  
a vivir con  
ellos?

# Promoción de **fin de** Año

## Regale Desafío:

**A los ejecutivos de su empresa:** porque reforzará aquellos conceptos y valores en los que su organización cree y trabaja.

**A otros ejecutivos, empresarios y organizaciones:** para sembrar los cimientos de una nueva cultura empresarial y compartir con ellos valores que muchas veces están ausentes en las relaciones laborales

**A sus amigos:** porque les entregará herramientas para la toma de decisiones que le ayudarán en su desarrollo personal y en su ambiente laboral

**A futuros profesionales:** porque ellos serán los ejecutivos del mañana y necesitarán más que nunca tener una base valórica sólida que por lo general la educación superior no les otorga.

**Suscripción:** 2 U.F. Anual.

### Ofertas

Reciba dos suscripciones y pague sólo 3 U.F.  
Suscriba a un estudiante y pague 1 U.F.

### Paquetes para empresas

10 suscripciones anuales 15 U.F.  
20 suscripciones semestrales 15 U.F.  
Consulte precios especiales por otros paquetes.

### Complete su colección de Desafío

1 revista	\$1.000
6 revistas	\$4.000
12 revistas	\$7.000

Solicite el listado de los temas al fax 2335479  
y elíjalas a su gusto.

Promoción válida hasta agotar stock.

**DESAFÍO**  
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Regale **Desafío**  
EN ESTA  
**Navidad**

## ¿Dónde han quedado nuestros propios sueños?

Sin duda que una cultura acostumbrada a alimentarse de malas noticias nada tiene que hacer frente a experiencias luminosas y tan impactantes como lo fue el Encuentro Continental de Jóvenes. Y digo esto porque no me explico de otra forma lo poco que se ha reflexionado sobre el trasfondo que tuvo éste y la magnitud de generosidad, ilusiones y sueños de un mundo nuevo que suscitó -no sólo dentro de los ámbitos juveniles- sino también en gran parte de la comunidad nacional.

Fueron cerca de 5.000 personas, en el trabajo de la organización; más de 20.000 voluntarios durante los cinco días del encuentro, sobre 50.000 familias que recibieron peregrinos, y muchos otros anónimos, los que hicieron posible esta concurrencia sin precedentes. Todos, pudieron testimoniar que tienen grandes aspiraciones y que su sed de una humanidad nueva, que su amor a Dios y que sus deseos de servir, son algo concreto y poderoso y mucho más fuertes que las malas noticias que a menudo escuchamos de ellos. Los jóvenes, movidos por un llamado de la Iglesia, han sido capaces de renovarnos en la esperanza y nos han regalado signos visibles de una primavera para el mundo del próximo milenio.

Es a partir de esas fuerzas poderosas que vi expresarse -una creatividad que

fluía en cada acto, una vitalidad contagiante, una alegría de compartir sin límites, una entrega que no reparaba en gastos- que me he sentido profundamente interpelado y me ha invadido una diversidad de cuestionamientos.

Me pregunto entonces: ¿Dónde está, entre nosotros hombres y mujeres de empresa, la capacidad de escuchar a quienes son en definitiva el futuro de este país?

¿Cuáles son los espacios que estamos abriendo para que, con ese espíritu, reenconten al mundo que está por venir? ¿Cuál es la novedad que tenemos que aportar al futuro? ¿Dónde han quedado nuestros propios sueños por un mundo mejor?...

El testimonio de estos miles de jóvenes, que por un momento encontraron un

espacio para compartir la buena nueva, han sido como flores del desierto que con todo su candor han inundado la ciudad y nos han llenado del frescor y del color de su vida. Por nuestra parte, debemos caminar con cuidado para no pisar la fragilidad de estos gérmenes y cuidar, en la medida de nuestras posibilidades, esas miles de flores que nos vienen a renovar y que nos hacen compartir sueños de los que -hace poco tiempo atrás- fuimos protagonistas.

**Pedro Alberto Arellano M.**  
Director



### COMITE EDITORIAL

Pedro A. Arellano M.  
Susana Carey C.  
Cristián del Campo C.  
Denis Gallet  
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  
Antonieta Viteri

### DISEÑO

Miguel Soria

### FOTOGRAFIAS

Sebastián Amaral  
Portada - Foto Banco  
Ticinco y Vertical

### 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

Noviembre / Diciembre 1998  
Número 34  
Circulación Restringida

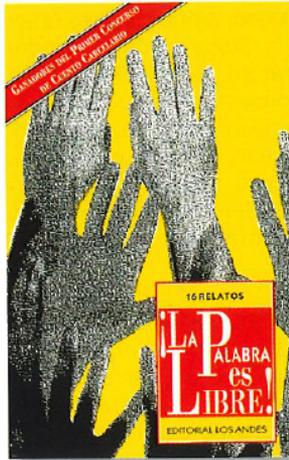
Impresa en papel Creator Gloss  
comercializado por GMS

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

### Centro de Etica para la empresa

Un lugar de encuentro para académicos y empresarios, cuyo propósito es el estudio y la aplicación práctica de los principios y valores fundamentales del ser humano, se abrirá próximamente en la Universidad Adolfo Ibáñez.

Este centro tendrá diversas actividades de carácter multidisciplinario entre las que se cuenta la educación, la investigación y publicación de temas empresariales a través de un prisma humanista.



### La Palabra es libre

Con el objetivo de buscar arte y cultura en aquellos sectores donde aparentemente escasea, la Editorial Los Andes realizó un concurso de cuentos en el que participaron 350 personas privadas de libertad. A través de esta impresionante experiencia personas encarceladas a lo largo de todo el país tuvieron la posibilidad de expresarse, tener un espacio de reflexión y de sentir que a través de la palabra eran libres.

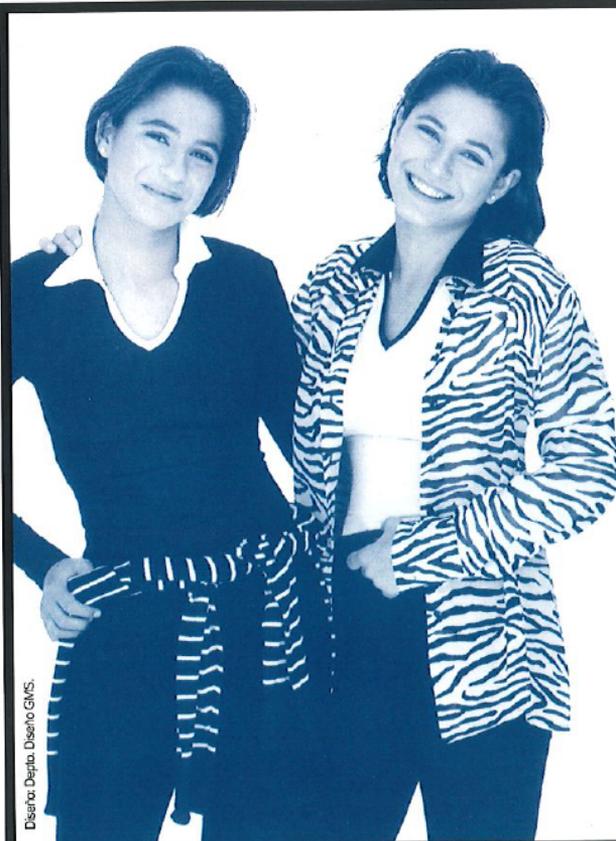
Lo más significativo tal vez de esta iniciativa fue la cooperación que se dio entre entidades, empresas e instituciones muy disímiles. La Editorial Los Andes lanzó la idea, pero recibió el apoyo del Ministerio de Justicia- a través de Gendarmería-, de la Fundación Paternitas, del diario La Cuarta, de

la Radio Corazón, del Banco del Estado y de muchos otros que hicieron suya esta convocatoria. Esto refuerza la convicción de que las ideas positivas se concretan exitosamente cuando muchos están dispuestos a poner sus energías en lograrlas y que la suma de diversas entidades en un objetivo común potencia al máximo la acción que pudiera tener cada una por separado.

### Virtudes del Ejecutivo Chileno

Reconocer los hábitos y virtudes actuales y los que deberían estar presentes en los ejecutivos chilenos fue el objetivo de uno de los documentos que acaba de elaborar la fundación Chile Unido (organización sin fines de lucro cuyo objetivo es promover los valores propios de nuestra cultura).

Tomando como base un estudio de la consultora Soler & Lértora, -que concluyó que los dirigentes chilenos son más que buenos empresario, buenos administradores- Chile Unido menciona que son al menos doce las virtudes que los ejecutivos deberían potenciar para lograr el verdadero éxito: sinceridad, responsabilidad, respeto, orden, obediencia, perseverancia, fortaleza, sobriedad, perseverancia, flexibilidad, optimismo, generosidad y lealtad.



# Nuestro papel es ser diferentes

Porque no todos los estucados son de la misma calidad, GMS le ofrece la línea Creator de TorrasPapel. Una amplia gama de estucados con la mejor calidad, mayor blancura, mejor lisura y planidez.

### Nueva Línea Creator

La más completa en papeles estucados de alta calidad



Distribuido por GMS Productos Gráficos Ltda.

Santa Filomena 66 ▲ Santiago Chile ▲ Teléfonos: 7300000 • 7378850 ▲ Directo Ventas: 7777058 ▲ Fax Ventas: 7371732

## LOS CONFLICTOS

# ¿Cómo enfrentarlos y aprender a vivir con ellos?

En épocas de dificultades, en momentos de crisis, los conflictos parecen adquirir mayor fuerza que nunca. Cuando la realidad de la empresa se complica y aumenta la tensión, la sospecha, la incomprensión, los malos entendidos, la desconfianza y la crítica, se manifiestan diariamente. En este escenario, se desata una batalla interna que sólo debilita las fuerzas en momentos en que es más necesario que nunca, aunarlas... ¿Cómo enfrentamos los conflictos? ¿Cómo podemos aprender a convivir con ellos? ¿Qué actitudes asumimos a la hora de resolverlos?...

tantánea y menos racional, es con la guerra. Es decir, cuando la posición del otro no me sirve tengo el imperativo de eliminarla. Es este el deseo de aniquilar y matar que se puede observar en los juegos de los niños, en las relaciones de pareja y que también se aprecia claramente en la empresa. Aquí se enmarcan medidas que apuntan a la anulación del contrincante.

Así relata su experiencia un ejecutivo: "He experimentado lo que es sentirse marginado, un día sin que nadie me dijera nada y sin saber por qué -ocupando un cargo de alto ejecutivo- me encontré en mi empresa, sin teléfono, sin secretaria, sin trabajo que realizar, lo único que tenía era un espacio físico para ocupar, un gran escritorio y nada para hacer. Los tiempos que viví así fueron horribles."

Existe otra manera más sutil y más sucia todavía de aniquilar al otro y es haciendo que el que era General pase a ser Teniente, es decir desvalorizándolo en su condición profesional. "Obviamente que me sentí muy incómoda - cuenta una ejecutiva del área de las comunicaciones- era jefe de un departamento y capaz de desenvolverme perfectamente, de tomar decisiones y de interactuar tanto con los clientes internos como externos, cuando de pronto me llamó el director de la compañía y en una reunión, donde había presente muchos otros jefes, me dijo que a partir del día siguiente yo pasaría a ser parte del departamento y asumir un rol que nada tenía que ver con mis habilidades, ni con mi profesión, recibiendo órdenes de quien antes era un subordinado. Eso es concebir al hombre como una máquina y pensar que las personas sólo trabajan por obtener un sueldo".

### **¡CUIDADO! EL ENEMIGO ESTÁ AFUERA**

La otra forma que se usa desde épocas remotas para resolver los conflictos es la disuasión a través de la fuerza, vale decir: la conocida paz armada. "Si te

## **Roles que las personas asumen frente a los conflictos**



### **El distante**

*Siente al mundo como una amenaza y prefiere retirarse y no asumir un rol activo.*

*Nunca se compromete con nada por temor al error.*

*Permanece siempre distante y encapsulado.*

*Tiene muchas barreras de protección, por lo tanto le cuesta ser asertivo.*

*Es hiperanalista, antes de tomar una acción la piensan mil veces.*

*Se aferran a las cosas rutinarias, no aceptan retos y quieren que todo funcione siempre igual.*

*No es capaz de encarar situaciones difíciles.*

### **La Víctima**

*Siente que el mundo es injusto con él.*

*Necesita siempre de la protección de otros y se considera indefenso.*

*Cree que todos los problemas le pasan sólo y exclusivamente a él.*

*Le cuesta mucho poner límites y generalmente las personas abusan de ello.*

*Se queja constantemente pero no es capaz de hacer nada para cambiar la situación.*

### **El inquisidor**

*Ve la vida como un juego de ingenio.*

*Es muy observador y siempre es capaz de detectar los errores.*

*Socava las ideas que las otras personas presentan, jugando a ser el "abogado del diablo".*

*Aparece siempre como objetivo, pero en realidad es irónico.*

*Busca ser el último en hablar para decir lo más inteligente.*

### **El intimidador**

*Atemoriza a los otros para lograr sus objetivos y para ello usa una actitud agresiva.*

*Tiene miedo a que no lo consideren importante por lo tanto es incapaz de mostrar vulnerabilidad.*

*La vida para él es un campo de batalla.*

*No soporta el control.*

*No se contacta con sus sentimientos porque está siempre en la lucha.*

¿Cuando surgen los problemas prefiero no enfrentarlos, guardarlos debajo de la alfombra porque estoy siempre esperando que no se noten o que otro los solucione?

### ¿MEDIACIÓN, NEGOCIACIÓN O CONFIANZA?

Cualquiera que sea nuestra posición frente al conflicto existen maneras que permiten resolverlo o al menos enfrentarlo de mejor forma, tratando, por cierto, de ir al fondo del problema y no de quedarse solamente con sus síntomas.

Un comportamiento usado típicamente en las empresas es transformar al jefe en "la piedra de tope", es decir en la última instancia de decisión cuando no se logra acuerdo. De esta manera él ocupa gran parte de su tiempo haciendo arbitraje y se convierte en juez, siendo parte a la vez. Los jefes tienen que desarrollar talento de mediador que no siempre poseen, pero no pueden descuidar sus múltiples roles en este proceso y tienen que compartir esta tarea con la mayor cantidad de gente posible en la empresa, porque para ser mediador no se requiere de seres tan extraordinarios. "El negociador no es un tipo perfecto, necesita saber escuchar, saber preguntar, estar abierto a alternativas, ser capaz de ver en el fondo, de captar lo medular, dejar lo superfluo. También es preciso que aprenda a escucharse para comprender sus miedos, sus inseguridades, sus emociones, sus fantasmas, sus obsesiones". Señala Mónica Singer.

Sin embargo, asumir este papel tiene sus costos, según lo señala el gerente de una empresa de servicios. "Siempre, cuando existía algún problema de difícil solución las personas recurrían a mí, sin duda que era un placer ayudarles, pero me distraía enormemente de mis labores y me daba cuenta que ocupaba parte de mi tiempo en cosas que no podía cuantificar. Además, esto me afectaba porque siempre pensaba que podía estar siendo injusto con alguno y la verdad es que muchas veces me identifica-

ba con un punto de vista que lo hacía casi mío. Esto es peligroso porque al final la decisión queda en las cúpulas, hay un tercero que impone una solución y siempre quedan frustraciones que no se manifiestan y por tanto el conflicto no se resuelve del todo".

### NEGOCIAR O MORIR

Otra manera de salir de los conflictos es descubriendo el interés genuino de

ambas partes por conseguir sus intereses, comprendiendo que un acuerdo puede incluso dejarlos a ambos contentos a través de una justa negociación. En este tema existen diferentes métodos, pero todos deben considerar dos puntos: darse cuenta que la lucha no conduce a nada, y buscar un nuevo paradigma que contenga ambos intereses. Este proceso obviamente que es mucho más complicado para el que se siente más

## Una mirada antropológica

(Por Patricia May - Antropóloga)



*El conflicto juega un papel muy importante en el aspecto evolutivo del ser humano, es el proceso por el cual se nos obliga a entrar en nuevos estados y en realidades distintas. La Creación, el big bang inicial ya es un conflicto, un caos que crea un nuevo orden.*

*Es que la vida es cíclica, existe primavera, verano, otoño e invierno. Es necesario que las hojas caigan para que el árbol florezca. También tenemos que considerar que en el mundo siempre existen polaridades, fuerzas opuestas que tienen dos posibilidades: se oponen o se complementan. Si se complementan es porque se ha entrado a una esfera amplia de resolución, donde pueden coexistir e incluso potenciarse, donde lo principal es una visión inclusiva, donde nada quede afuera.*

*Para los occidentales, sin embargo, el concepto conflicto tiene valor negativo porque se asocia rápidamente al fracaso, porque nuestro desarrollo es lineal. Siempre aspiramos a una meta que está arriba -por cierto- pero cuyo camino debe ser ascendente, cualquier cosa que nos saque de ese sendero será considerada como un estorbo innecesario.*

*No ocurre lo mismo en el mundo oriental. Los chinos por ejemplo, tienen una concepción de desarrollo en espiral donde las personas pueden avanzar o retroceder, siendo ambos procesos importantes ya que creen que no es posible llevar a cabo un progreso sin pasar por un conflicto.*

*Es necesario saber integrar el conflicto a nuestra vida, en darle una nueva valoración para comprenderlo como un elemento de evolución. Para eso se requiere aprender a vivirlo, a experimentarlo como un todo teniendo claro que muchas veces hay que vivirlo no sólo con la mente, sino también con la emoción y el cuerpo, porque somos seres biológicos, sensitivos y pensantes.*

existen otros y que podemos usar nuestras fuerzas para vencerlo o -por el contrario- para lograr la intercomprensión. En la cooperación, la clave es darse cuenta de que tenemos talentos propios, pero que para expresarlos y lograr las metas necesitamos de los demás.

Aquí surge un nuevo paradigma, que tal vez puede ser también una síntesis de los anteriores, pero donde el énfasis está puesto en el ser humano y en la confianza como la única alternativa para zanjar las diferencias. Pero no es un proceso mágico, ni automático y es preciso trabajar en lo personal, primero, y luego a nivel organizacional para lograrlo.

Para vivir la cooperación, es necesario crear un "fondo común de evidencias", es decir reglas del juego claras, metas definidas, una visión común y una historia compartida, que congele y aglutine.

Avanzando en este primer paso, se requiere comenzar a practicar el ciclo de la autonomía, que implica que cada persona empieza un camino donde irá acercándose, con aciertos y errores, con adelantos y retrocesos, a una situación de interdependencia donde cada uno es capaz de tomar sus decisiones, asumir riesgos, vivir la paridad, la igualdad, el diálogo y donde el dirigente debe comprender y aceptar que el otro es un igual y que incluso puede superarlo.

Finalmente -y esto sí que se convierte en una tarea especialmente difícil para los chilenos- para lograr la cooperación, es requisito tener la capacidad de explicar todo lo que no se dice, de atreverse a expresar desacuerdos y atreverse a decir no cuando es necesario.

Así, con un fondo común de evidencias, siendo interdependientes y atreviéndose a expresar todo lo no dicho, el camino de la cooperación se comienza a construir, pero como el ser humano es

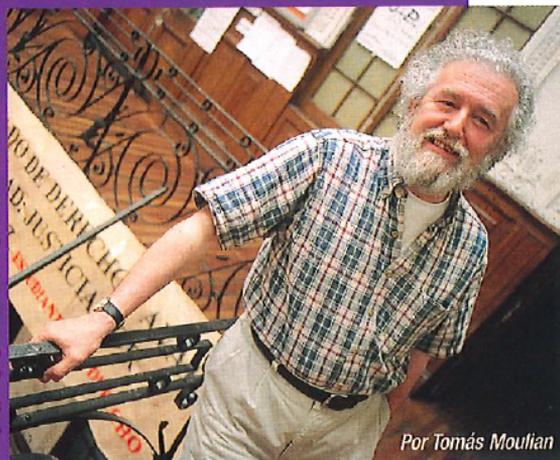
## Una mirada Sociológica

### ¿Por qué los chilenos no asumimos los conflictos?

*La sociedad chilena tiene la particularidad de negar una gran gama de conflictos. Esto es curioso si pensamos que nuestro país siempre fue guerrero. Si analizamos con calma, desde épocas remotas la violencia ha estado inscrita en nuestra historia: sólo a Chile, España tuvo que traer ejército especial para combatir a los indomables araucanos. La guerra civil del 91, en la matanza obrera, en la intervención militar del 24 al 32, son hechos que como muchos otros demuestran nuestras raíces.*

*Pero como por arte de magia todo eso lo hemos ido sepultando y nos presentamos al mundo como pacíficos y no sólo tenemos muy poca memoria de la violencia sino que también muy poco manejo de ella. Tal vez, esto se debe a que en la época del 32 al 73 se produjo un proceso donde aprendimos a generar políticas de compromiso y de allí en adelante creímos que éramos capaces de vivir siempre en esta realidad, perdiendo con eso la capacidad y el manejo para enfrentar los conflictos derechamente.*

*Somos una sociedad eufemística -siempre buscamos formas suaves de decir la verdad- y carecemos de asertividad lo que nos lleva a crear consensos detrás de los cuales existen grandes mentiras. Buscamos formas de huir de la realidad y tal vez eso explique nuestra carencia en el manejo de los conflictos.*



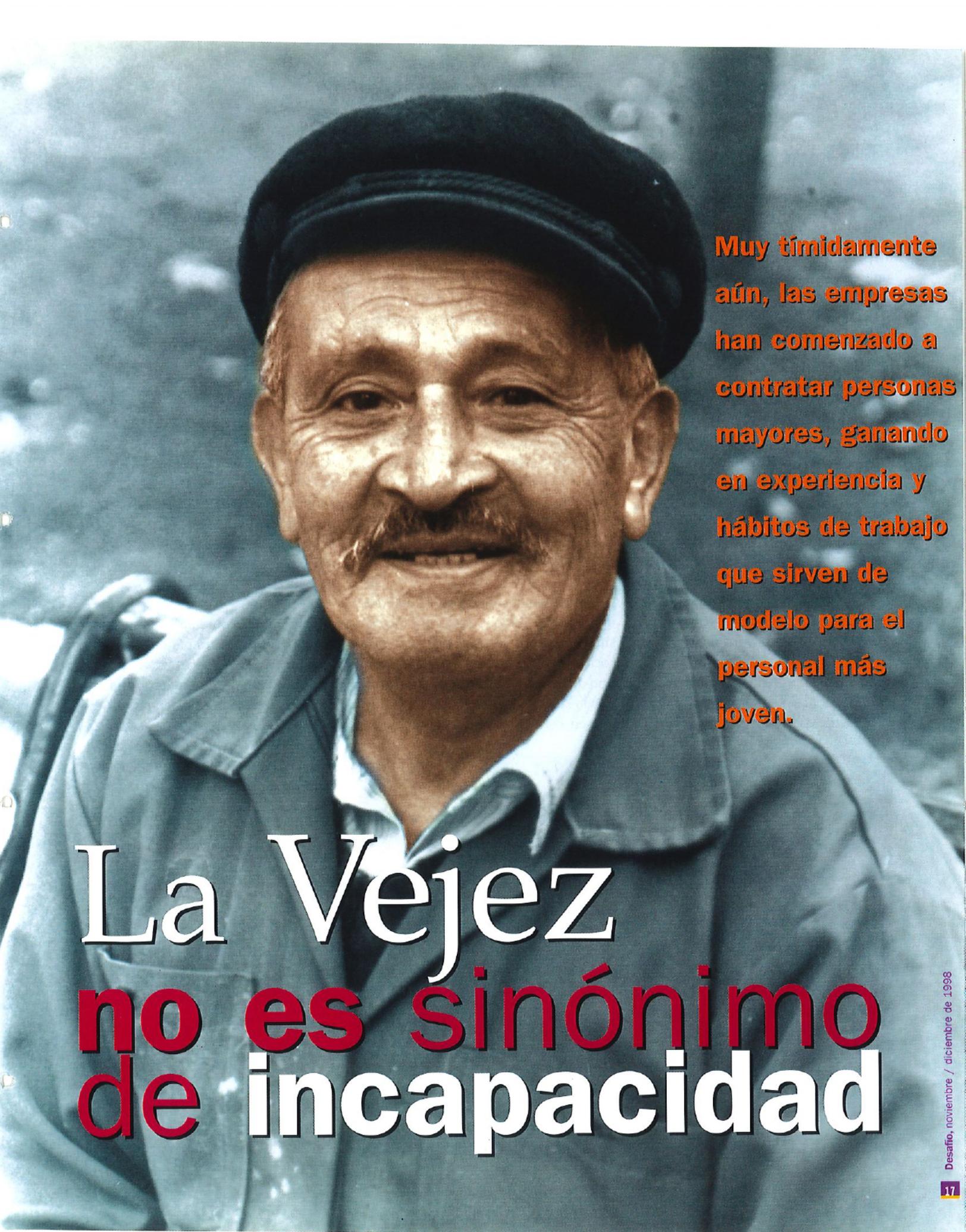
Por Tomás Moulian

un organismo complejo necesita de una cooperación multidisciplinaria. Para que ésta sea posible es necesario tomar ciertas herramientas que permitan un trabajo concreto que facilite la confianza y evite el caos, en este sentido destacamos una metodología denominada MAT-espejo, creado por Gilles Le Cardinal, ingeniero francés experto en procesos de automatización y autor del libro *La Dinámica de la Confianza*. (Ver seminario "El arte de la paz v/s la guerra de los conflictos" en página 38)

Esta sigla (MAT) significa Miedos, Atracciones y Tentaciones. El método considera que existen en todo ser humano fuerzas negativas (miedos y tentaciones) y fuerzas positivas (atracciones) y entrega ciertas herramientas, a cualquier sistema, para conocer y explicar estas fuerzas y luego ver en conjunto como bajar las negativas y subir las positivas. Una técnica que hace desaparecer muchos prejuicios, que considera al hombre con sus fortalezas y debilida-

des y que no apunta a castigar el error, sino a aprender de las equivocaciones.

Al concluir e intentar sintetizar toda esta reflexión en una frase, en una sola ley que ordene y oriente para enfrentar y revertir esta fuerza, que normalmente nos destruye en una fuerza que nos construye, nos parece hoy más vigente que nunca esa frase del Evangelio que dice: "No hagas al otro lo que no te gustaría que te hicieran a ti".... Ante esta simple y profunda verdad no hay excusa que valga. Mirar al otro, no es solamente verlo, sino que aceptarlo como válido, ponerse en su lugar como si fuera uno mismo. Preguntarse: ¿qué me gustaría que me hicieran a mí? es difícil y riesgoso, porque nos podemos encontrar con que justamente estamos haciendo lo contrario que nosotros quisiéramos que nos hicieran. Hay que tener coraje para enfrentarlo es cierto, pero también hay que tener coraje para querer vivir una empresa más justa. 



Muy tímidamente aún, las empresas han comenzado a contratar personas mayores, ganando en experiencia y hábitos de trabajo que sirven de modelo para el personal más joven.

# La Vejez no es sinónimo de incapacidad

## VENTAJAS IMPREVISTAS

En forma muy incipiente aún, la empresa privada ha adoptado algunas iniciativas para incorporar a personas mayores entre sus trabajadores. Pionera es Sodimac S.A. que a partir de 1994 se aventuró a contratar personal de la tercera edad fundamentalmente para cubrir ciertos horarios y reforzar otros. "Luchamos contra nuestros temores; pensábamos que se iban a enfermar y que no se adaptarían al trabajo. Pero la experiencia nos probó lo contrario. Los mayores rinden tan bien como los demás, pero adicionalmente tienen experiencia, conocimientos y hábitos de trabajo que sirven de modelo para los jóvenes. Ese fue un beneficio no esperado", relata María Angélica Follert, Subgerente de Recursos Humanos de la empresa.

A poco andar se hizo evidente otra virtud de los mayores. "Comprobamos que la clientela los busca porque tienen mayor facilidad para comunicarse con la gente. ¿Quién mejor que un constructor que sabe de pintura y sellantes para ayudar a un cliente que necesita esos productos? ¿Quién mejor que una dueña de casa para recomendar a otra?"

En la actualidad, trabajan 30 Part Time Senior -como se les denomina- en los locales Homecenter de Santiago (el programa también ha comenzado a desarrollarse a menor escala en los establecimientos de Antofagasta y Temuco). Siguieron el mismo proceso de selección del personal de planta, el que incluye entrevista con psicólogo y un mes de prueba. Reciben los mismos beneficios e igual sueldo, proporcional a las horas trabajadas. Como recalca María Angélica Follert, "esta es una empresa productiva, no una beneficencia. Si las personas trabajan aquí es porque están capacitadas para su función y rinden. No sentimos que se le hace un favor a nadie".

Rita Zepeda (54 años) explica que para entrar a Sodimac, cuando recién partió el programa de los Part Time Seniors, debió incluso enfrentar la sobreprotección de sus dos hijos y la resistencia de los trabajadores más jóvenes. "Al principio mis compañeros de labores no estaban muy contentos. Pensaban que les quitábamos el trabajo. Había un poco de desconfianza, pero al cabo de un mes, la cosa cambió. Ahora bromean diciendo que somos mal ejemplo, porque llegamos a la hora, no sacamos la vuelta y lo que hacemos, lo hacemos bien, porque sabemos que ésta es una gran oportunidad".

Una experiencia similar vivió Silvio Sermini, de 65 años, quien, al igual que Rita, cumple una media jornada de 6 horas, de lunes a viernes, en el mismo local Homecenter. Apodado "el papá" por los 16 operarios de la sección de dimensionado de madera, dice que hoy se siente respetado "y con un norte todos los días".

En este mismo sentido, Arturo Ramos (71 años) cree que trabajar ya jubilado le ha cambiado su vida. Pensionado desde 1975 del Instituto Bacteriológico (actual Instituto de Salud Pública), percibe en la actualidad una jubilación de 57 mil pesos, suma que ahorra por completo desde que en mayo fue empleado como acomodador de autos en el restaurant Mac Donald's de Macul. "esto a mi edad es un aliciente. Al comienzo estaba asustado, pero ahora me siento cómodo y muy tranquilo. Recibo buenas propinas. Por ejemplo, en los últimos 5 días, en que me ofrecí a hacer doble turno, he ganado 75 mil pesos", revela.

No deja de llamar la atención ver a personas mayores en el ambiente juvenil que caracteriza a los Mac Donald's. Aunque es una práctica muy común en los locales extranjeros de esta cadena,

## Experiencia Importada

Más de 25 mil misiones en 150 países han desarrollado, desde 1974 a la fecha, los cerca de 3 mil 300 socios de ECTI, una asociación independiente y sin fines de lucro, que reúne a dirigentes y ejecutivos franceses jubilados, pero dispuestos a ofrecer gratuitamente su asesoría en el tema que les sea solicitado.

"Son pensionados que quieren seguir ligados a su profesión, que tienen un curriculum interesante y sobre todo que quieren ayudar, transmitiendo conocimientos y experiencia", dice el ingeniero Hugues Hannon (70 años), delegado en Chile de ECTI, especificando que a los socios "no se les exige permanencia en la asociación. Cuando se cansan, se van, lo que sucede en general después de que cumplen 75 años".

Explica que las leyes francesas impiden que los jubilados ocupen plazas reservadas al sector activo. Por ello, los asociados de ECTI pueden capacitar, instalar procesos o explicar como mejorarlos para aumentar la productividad y fomentar la creación de nuevos empleos, pero no pueden ejecutar el trabajo.

En Chile, la asociación opera desde 1980. Basta solicitar la asesoría, para que en el plazo aproximado de un mes arribe al país el consejero apropiado para el problema puntual, a quien solamente se le debe costear el pasaje y la estadía que varía entre una semana y dos meses. Así lo ha hecho Huachipato que, en los últimos 5 años, ha recibido el apoyo de 4 ó 5 expertos en minas asociados a ECTI. Quillayes Peteroa Ltda. es otro ejemplo. Durante dos meses, un experto en productos lácteos ayudó a esta firma a aumentar su productividad y a aventurarse en otra línea de quesos.

Al igual que estas empresas, otras que han aprovechado la experiencia de los jubilados franceses son Fundación Chile, Colún La Unión, Endesa, la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones y Virutex Ilko.

Donde ECTI ha encontrado un obstáculo hasta ahora infranqueable es en las empresas e instituciones públicas. "Este es el único país en que no hemos podido trabajar con el sector público", se lamenta Hannon. "Hemos desarrollado varias ideas de proyectos; tenemos muchísimas solicitudes, pero ninguna ha logrado concretarse por una burocracia: la contraloría no acepta que una asesoría no reciba remuneración".



mañana y estaban estudiando los textos de capacitación, lo que hizo evidente para todos el valor que tenía para ellos el trabajo. En ese sentido sirvieron de modelo a los jóvenes”.

En cuanto al objetivo inicial, también se cumplió. “No necesariamente aumentó la productividad, pero el producto que entregamos fue de mejor calidad”. La experiencia también lo marcó en lo personal: “Fue súper importante, porque habitualmente cuando la empresa crece, lo hace con jóvenes. ¿Qué oportunidad tiene la gente mayor de ser productiva? ¿Qué espacios les abrimos?”, se cuestiona Mendiburo, hoy subgerente de ventas de Banchile Corredores. “Siento que nos estamos farreando la experiencia de los mayores”, concluye.

#### DESAFIO PENDIENTE

Aunque no abundan, también existen casos de reinserción laboral de ejecutivos ya pensionados, los que en general están dirigidos a consultorías puntuales. Así le ocurrió a Osvaldo Santibáñez (59 años), quien al cabo de cuatro décadas en el Banco de Chile jubiló siendo Jefe de Operaciones. Cuál no sería su sorpresa cuando, en marzo último, en medio de la despedida de sus compañeros, le solicitaron mantenerse a honorarios por unos meses más, apoyando el proyecto de externalización del archivo del banco, junto con otros dos colegas, también jubilados.

Sin embargo, las experiencias más innovadoras a este nivel, son extranjeras. A modo de ejemplo, en Francia existen tres asociaciones reconocidas como “actividad de interés público” por el gobierno galo, las que agrupan a ejecutivos jubilados que ofrecen gratis sus conocimientos en prácticamente cualquier área económica, tanto en su país como en el resto del mundo (ver recuadro).

## “Habitualmente cuando la empresa crece, lo hace con jóvenes. ¿Qué oportunidad tiene la gente mayor de ser productiva? ¿Qué espacios les abrimos?”



Es que la tercera edad representa una nueva etapa que no tiene razones para ser menos fecunda. En esa medida, en Chile, las personas mayores siguen siendo un desafío para la empresa, sujeta a los mismos prejuicios que encadenan a la sociedad y que impiden darles el espacio que les corresponde en derecho.

En un extenso diagnóstico que realizó de la actual situación que vive la tercera edad, el Comité Nacional para el Adulto Mayor, subrayó que el problema

central de los mayores no es sólo el monto de las pensiones, “sino principalmente reconocer y mantener, en el individuo, su condición humana, la más importante de cuya manifestación es su posibilidad, siempre presente, de efectuar un trabajo creador”.

En torno a este tema cobra su mayor fuerza aquello de que “el trabajo dignifica al hombre”. Sólo falta dar la oportunidad. 

Que la celebración de Navidad ha perdido su verdadero sentido debe ser uno de los pocos consensos hoy entre los chilenos. Esos pobres viejos pascueros sudorosos, los renos, regalos excesivos, tacos,... se han transformado en blanco de una crítica generalizada que ya casi parece lugar común. Lo raro es que alguien proponga una alternativa concreta, y más aún al ámbito empresarial.

La Corporación Despertar, dirigida por Pedro Arellano, (a través de la iniciativa "Jesucristo 2000" años y junto a la "Comisión Jubileo del año 2000") está empeñada en promover una reflexión que ayude a que las cosas cambien. Es así como, dentro de otras iniciativas en este mismo ámbito, surgió la idea de reorientar la celebración de Navidad en las empresas. "En general esta celebración se confunde con la fiesta de fin de año, donde no se sabe bien qué y por qué se está celebrando, entonces decidimos favorecer un proceso de reorientación, pues los recursos y las personas están, sólo falta recobrar el sentido".

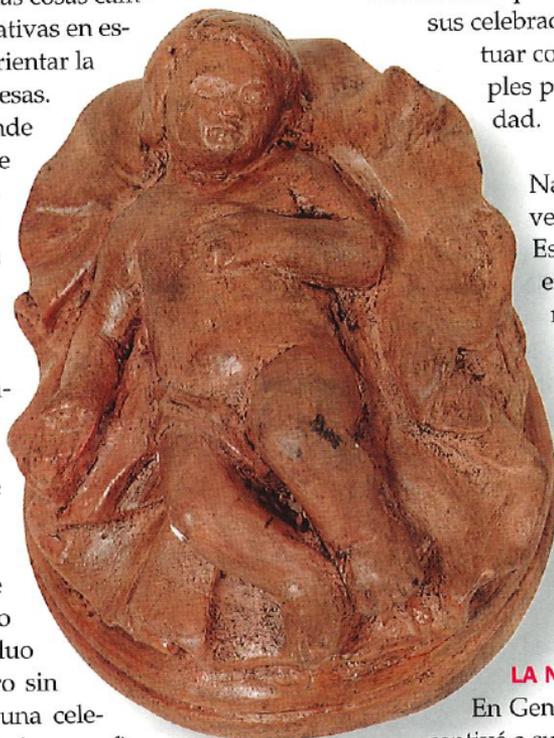
Basta que los ejecutivos y trabajadores se planteen la simple pregunta ¿qué queremos celebrar realmente? para que vean cuánto se alejan de lo esencial y den el permiso para modificar las cosas. Luego la energía se canaliza de otro modo. No se trata de decir que todo lo anterior es malo, sino ver cómo ajustarlo y sacar lo superfluo para poner de relieve lo central. Pero sin imponer credos, sino promoviendo una celebración con y para todos, pues Navidad es una fiesta que tiene un cupo innegable en la cultura occidental.

#### CÓMO DESPERTAR

Hasta ahora la Corporación se dirigía a los ejecutivos de algunas empresas y dentro de la reflexión en torno a Jesucristo 2000 Años proponía el proyecto Navidad con Sentido. Actualmente, la invitación es mucho más amplia, este año ya se ha visitado cerca de medio centenar de organizaciones para incentivarlas a participar. A aquellas empresas interesadas se les pide una respuesta formal y un aporte mínimo en dinero, que dependerá básicamente del número de trabajadores que posea la organización.

El trabajo de la Corporación consiste fundamentalmente en ayudar a las empresas a reencontrar el espíritu de Navidad, y motivarlas a reflexionar sobre qué cosas concretas se pueden realizar para lograr este objetivo, sin intervenir en la forma que cada empresa lleva a cabo cada actividad puntual.

Asimismo se pretende dar hacia el exterior una señal de comunión y unidad entre empresas, para ir contra el excesivo individualismo en que generalmente se mueve el mundo de los negocios. Hay reuniones donde todas las empresas involucradas participan y existe un símbolo común: una estrella de Belén que todas las organizaciones utilizan en sus celebraciones. La idea para Arellano es actuar como el hilván de un collar de múltiples perlas que va dando sentido de unidad.



Navidad con Sentido supera muchas veces con creces su objetivo principal. Es así que cuando todos se unen en la empresa por un bien común se genera un ambiente muy agradable y el trabajo de cada uno vale lo mismo porque está orientado a una misma causa. De esta forma, se logra un clima interno armonioso que actúa como un bálsamo y que en estos momentos de crisis puede ayudar a sobrellevar mejor la situación y a ser más coherentes con los gastos.

#### LA NAVIDAD TAMBIÉN ES COMPARTIR

En Gener el año pasado Pedro Arellano incentivó a sus ejecutivos a la reflexión sobre Jesús y a repensar el tema de la celebración de Navidad. Pero la gerencia tuvo la afortunada idea de delegar este aspecto en los trabajadores, desatándose una ola de actividad.

"A veces pasa que cuando las ideas vienen de gerencia no son tan motivantes. Pensándolo así, creemos que fue mucho mejor como se dieron las cosas, partiendo desde abajo", cuenta Mónica Tranchino, asistente social.

Entonces, se formó un equipo coordinador de 14 personas, en el que no importaba el cargo, sino el ánimo para darle un sentido a la Navidad. Y luego de una lluvia de ideas, ese sen-

Antonio Varas se decoraron con temas navideños, con centro en Jesús y la familia de Nazaret. El instituto cultural realizó un concurso de pintura sobre el tema y conciertos con música navideña, además el coro peregrinó por todo el edificio saludando con villancicos. También la fiesta que el Banco da todos los años a las familias en un lugar de entretenimientos tuvo un rostro más navideño.

Quizás unos de los cambios más reconocibles fueron: el lugar que ha tomado el pesebre en el hall central de la casa matriz -relegando a la bodega al viejo pascuero- y la misa de Navidad que por primera vez se celebró en ese mismo lugar de trabajo, con un espíritu ecuménico que invita a participar a empleados de diversas confesiones.

**“En todas las oficinas y centros médicos sacaron los viejos pascueros y los reemplazaron por pesebres. Colocaron la estrella símbolo de la *Navidad con Sentido* en sus tarjetas y en un gran lienzo en la calle”**

#### ¡ES CUESTIÓN DE ATREVERSE!

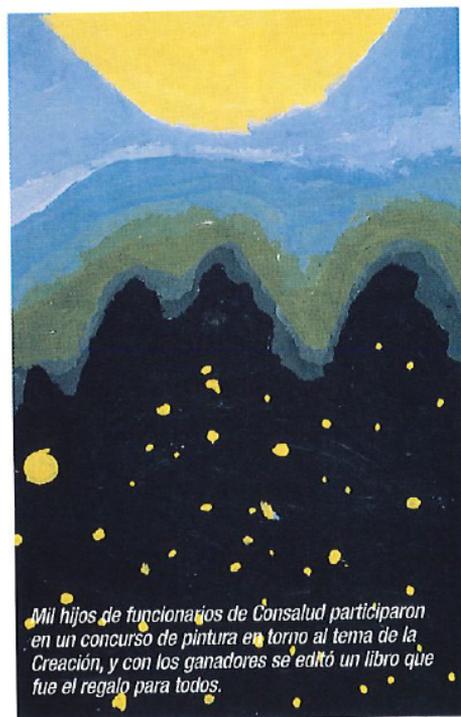
Los ejecutivos de la Isapre Consalud decidieron atreverse a centrar la celebración en Jesús. Según Gregorio Airola, gerente de recursos humanos, todo lo que se generó a partir de esto marcó un hito. No sólo porque ya no hay viejo pascuero -que un año incluso llegó en helicóptero-, sino porque se abrió un espacio dentro de la organización para atreverse a hacer cosas que muestran que la vida espiritual no está desvinculada de la laboral. No han hecho un seguimiento, pero saben que se organizaron grupos de oración, otros que hacen actividades solidarias en hogares, cárceles, entre otras cosas. Y si alguien de otra religión pide poder hacer algo, también hay facilidades.

“En cuanto a la Navidad reorientamos nuestro esfuerzo, lo que ni siquiera significó un cambio en lo eco-

nómico sino hacer una verdadera fiesta de Navidad” El año 1996 partimos con esta iniciativa cuando la gerencia decidió invitar a celebrar el Mes de María en el oratorio. Llegaron 2 ó 3 personas, pero al final ya eran 25. Luego mandaron a cada funcionario una carpeta de Adviento con lecturas y oraciones para seguir en familia. Como recibían respuestas positivas se atrevieron a idear nuevas cosas. Ordenaron en todas sus oficinas y centros médicos sacar los viejos pascueros y reemplazarlos por pesebres. Colocaron la estrella en sus tarjetas y en un gran lienzo en la calle. Culminaron el año regalando a cada uno de los más de 4000 empleados, médicos y dentistas un cassette con música navideña con el deseo de que lo colocaran mientras comieran junto a su familia.

Cartas, comentarios al pasar y anónimos los animaron a seguir adelante al año siguiente: Así 1997 vio cómo nació un libro sobre la Creación. En agosto unos mil hijos de funcionarios participaron en un concurso de pintura en torno a ese tema, y los cuadros ganadores aparecieron junto a cuentos y reflexiones de adultos. Ese fue el regalo para todos.

Y la fiesta cambió. Se hizo en un estadio en Quilín en el que cada sector se bautizó con un nombre bíblico. Un gran pesebre recibía a más de 6 mil personas. Fue un domingo y había misa, representaciones del Nacimiento y de cuentos de Navidad, música navideña. Para que nadie se sintiera excluido el espacio era muy abierto y el que quería se integraba a las actividades de contenido religioso, los demás podían jugar a la pelota o hacer lo que quisieran.



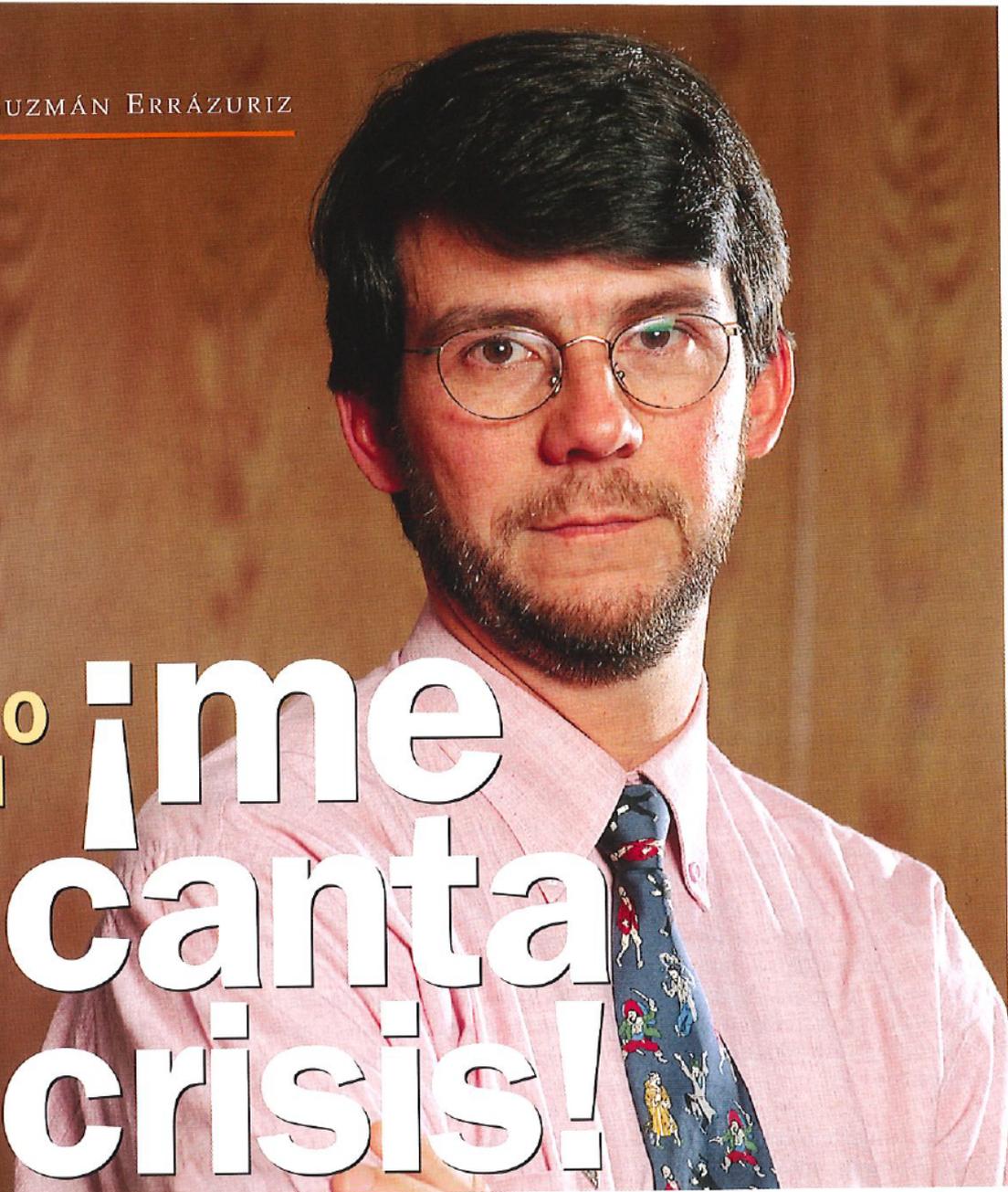
*Mil hijos de funcionarios de Consalud participaron en un concurso de pintura en torno al tema de la Creación, y con los ganadores se editó un libro que fue el regalo para todos.*

También pensaron sobre los regalos que los ejecutivos reciben de parte de otras empresas. Como muchos tienen un valor económico bastante elevado decidieron hacer un fondo de regalos para una rifa interna a lo largo de todo Chile: el dinero sirvió para ir en ayuda de una institución de beneficencia. El año pasado volvieron a hacerlo y voluntariamente las jefaturas medias enviaron sus regalos, lo recaudado fue para un hogar de niñas en Lebu.

Aunque este año no habrá fiesta para los empleados, como consecuencia de la coyuntura económica, Gregorio Airola está convencido de que esta decisión exigirá mayor creatividad para celebrar con austeridad y con un verdadero sentido.

Así, con algo de creatividad, sabiendo motivar y teniendo claro su sentido, es posible disfrutar de una fiesta tan significativa para el mundo cristiano y que además marca un hito para cualquier empresa. Hacer de esta una oportunidad de encuentro, de compromiso, de solidaridad, es la elección de cada uno. 

POR ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

A portrait of Rodrigo Jordán, a man with dark hair, a beard, and glasses, wearing a light pink shirt and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

# RODRIGO JORDAN ¡me encanta la crisis!

**“Después de tanto crecimiento económico sostenido, pienso que se nos había desordenado el mono... Se nos viene encima un año político, en el que debemos preguntarnos muy en serio: ¿Cuál es el país que verdaderamente queremos?”**

Un tipo original el que pronuncia estas palabras. Asertivo y transparente, el flamante timonel de Canal 13 de Televisión. No se anda con rodeos. Y menos, con un discurso “políticamente correcto”, de aquellos que procuran, a quienes lo tienen, congraciarnos con unos y con otros. Quien ha conquistado la cumbre del Everest puede, por lo demás, darse el lujo de capitanear la estación televisiva más potente y prestigiada de nuestro país. Sin necesidad de protegerse de nada ni de nadie... “Hay que volar como los cóndores” repite una y mil veces su cura amigo Felipe Berríos. Y Rodrigo Jordán se lo ha creído al pie de la letra...

Cuando en marzo de 1997 declaró a la prensa que desearía tener más tiempo para ver televisión -¿quién se atreve a confesar eso en estos días?- nadie se soñó que era porque ya estaba preparándose para suceder a Eleodoro Rodríguez en la dirección ejecutiva de Canal 13. Tanto éste, como el Rector de la UC Juan de Dios Vial le habían le habían “echado el ojo”, para que asumiera la máxima responsabilidad del canal católico. Y a esta dupla de “hinchas”, vino a sumarse el Arzobispo de Santiago monseñor Francisco Javier Errázuriz, cuya aprobación era indis-

Digamos que otro de los pivotes de la "filosofía Jordán" radica en el sentido del trabajo. Para él, la formación valórica de las personas -de modo que éstas puedan dar lo mejor de sí mismas- y su capacidad para funcionar adecuadamente como parte de un equipo, son elementos fundamentales para trabajar efectivamente.

*¿Por qué razón, habiendo recibido ofertas de diversas empresas, decidió aceptar la dirección de Canal 13?*

Antes que nada, déjeme decirle que yo jamás he hecho un trabajo al que no le encuentre un sentido de trascendencia. Siempre he trabajado en aquello en lo que he creído muy profundamente.

De paso, he recibido un beneficio personal, pero nunca ha sido éste la motivación para emprender un trabajo. (Hace unos segundos de silencio) En algún momento de la vida, me interesó la fama, lo reconozco. Mis amigos me decían que me gustaba estar en la cresta de la ola... Y lo logré: estuve en las primeras páginas de los diarios. Y eso me gustaba. Porque lo que es el dinero, no me ha interesado nunca.

*Se las tuvo que ver entonces en la vanidad...*

Así es. Ha sido uno de los demonios contra los que he tenido que luchar... Pero volviendo a su pregunta anterior, por qué quise aceptar este desafío: en estos momentos en que la

TV se ha convertido en la "plaza pública", "en la plaza del pueblo", lo que ocurra en sus pantallas es muy importante. Más que eso, es gravitante. Tenemos la posibilidad de construir el país que queremos, para el Tercer Milenio. Y debemos jugarla con esperanza, con espíritu de aventura, con capacidad de soñar. De creer que las cosas son posibles.

Contagia su optimismo, este hombre que nunca parece amilanarse frente a los obstáculos. Mientras más escarpado promete ser el camino hacia la meta, más fuerza adquiere su pasión por alcanzarla. En este país nuestro, que algunos han tildado de "maníaco-depresivo" -porque oscilamos entre la euforia de sentirnos jaguares y el pesimismo frente a las crisis y derrotas- Jordán emerge como un estimulante capaz de posi-

tivizar el ánimo de la "plaza pública"... Asegura que "es perfectamente posible colaborar -a nivel personal, familiar y de país- para que este mundo sea mejor".

*Y su tarea es hacerlo desde la TV... ¿Le han parecido justas o no las críticas que se le han hecho en el último tiempo a la TV en general y a Canal 13 en particular?*

Las críticas a Canal 13 me han parecido desequilibradas. He advertido la sistemática descalificación de aquellos aspectos negativos que han aparecido en pantalla. En cambio nunca he visto celebrar aquellos programas llenos de contenidos positivos y que, además, obtienen buena sintonía. La prensa escrita tiende más a criticar, que a elogiar lo bueno que hacemos.. Y esa no es una mirada equilibrada.

*Y trascendiendo el ámbito de la TV, a partir de su propia experiencia, ¿podría citar dos condiciones sin las cuales no puede funcionar bien una persona, un matrimonio, una empresa, un país?*

Se lo digo altiro: la buena comunicación y la transparencia. Saberse comunicar es un elemento fundamental en la vida. La mala comunicación puede ser causante de los peores males. Y, por otra parte, sin transparencia, se enreda todo. La falta de verdad termina por echar todo a perder. ¡Cuántas veces actuamos de una u otra forma por aparentar, por el que dirán, por tratar de esconder algo, porque cómo vamos a decir lo que pensamos o sentimos, termina por ser un desastre!

*Dicho de otra forma, la mala comunicación y la mentira o falta de transparencia son generadoras de conflicto, apuntando al tema central de hoy, en nuestra revista...*

Así es. Yo sufrí mucho por haberle hecho el quite a la transparencia, creyendo que era mejor adornar u obviar las cuestiones para evitar el conflicto. Y me di cuenta de que era un gran error. Primero, eso sí, es bueno cultivar en uno esos valores que lo harán ser mejor persona, para luego salir a encontrarse con los otros en forma verdadera. Especialmente en los momentos de crisis.



*"Yo siempre quise tener sólo mujercitas. Me da la impresión que un hombre me habría provocado celos!..."*

## Entregando Energía Positiva

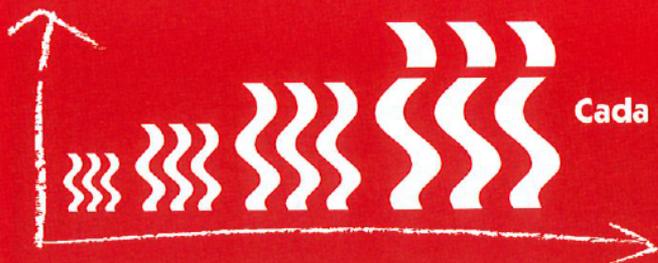
**Tomar una familia** en extrema pobreza, totalmente marginada y brindarle el acceso a las redes universales del sistema social, tienen -para la Fundación Rodelillo- un costo de 143 U.F por familia y significa una inversión en capital humano difícilmente avaluable. Un grupo de empresarios y profesionales, hace más de diez años, crearon esta Fundación cuyo principal objetivo es brindar a las familias más pobres un programa de asistencia integral, intensiva y simultánea en las áreas sicosocial, laboral, educacional, vivienda, salud y recreación, para que al cabo de 30 meses, esas familias puedan integrarse exitosamente al sistema social. Rodelillo utiliza un novedoso sistema ya que el compromiso del cambio es impulsado por la fundación, pero asumido responsablemente por cada familia involucrada. Con este fin ambas partes firman un acuerdo que establece responsabilidades y se definen los ámbitos a desarrollar, las metas y plazos para lograrlos.

**Hace ya 25 años** la Asociación Chilena de Seguridad creó el Balance Social, un instrumento que permite descubrir muchos logros que no se pueden cuantificar en dinero y por lo tanto no pueden medirse con el balance financiero que todas las empresas realizan. Este sistema -mucho más completo y complejo que un estudio de clima laboral- permite conocer la calidad de vida al interior de la empresa, el compromiso, la motivación y el grado de satisfacción de los empleados, etc. El resultado final se traduce en un ranking de Índice de Calidad de Vida (ICAVI) cuyos mejores resultados son premiados cada año. Este modelo se ha exportado a otros países como Argentina, Brasil y Colombia.

**En un 103% ha crecido** el aporte que realiza la empresa privada al arte entre el año 1993 y 1997. Un reciente estudio realizado por "Amigos del Arte", concluye que este aporte significó el 97 una suma cercana a los siete mil cuatrocientos noventa millones de pesos. El 75% de los proyectos financiados se han acogido a los beneficios tributarios que otorga la ley de donaciones culturales y otras leyes que entregan franquicias tributarias, sin embargo, existen empresas que desean que el financiamiento a una actividad artística provenga exclusivamente de sus recursos y no se acogen a ningún beneficio adicional.

Los recursos asignados por las empresas privadas se dividen en las siguientes áreas: artes visuales, música, educación, patrimonio, danza, literatura, cine, teatro, video y otras.

**Mauricio es una pequeña Isla** cercana a África, que a diferencia de los países de la región -inmensos en fracasos económicos, sociales y políticos- ha tenido un éxito sostenido logrando bajísimas tasas de desempleo y un ingreso per cápita de 3.690 dólares, otorgando -al mismo tiempo- una excelente calidad de vida a sus habitantes, llegando a alcanzar un total alfabetismo y una esperanza de vida de 70,6 años. El secreto ha sido diversificar su economía -antes basada solamente en el azúcar- en tres áreas preponderantes: la industria textil, el turismo y la banca. Mauricio ha aprovechado todas las ventajas del libre comercio y, a pesar de poseer un grupo étnico muy heterogéneo, ha trabajado duro para aprovechar el acceso privilegiado que tiene como país Africano, en vías de desarrollo, a los mercados textiles de Europa y Estados Unidos.



Cada día más gente prefiere nuestro calor.

**Codigas**  
calienta más



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

**E**s un tema del que se conversa mucho y, sin embargo, parece ser que jamás nos pondremos de acuerdo respecto a qué es más importante: la calidad o la cantidad de tiempo que le dedicamos a nuestros hijos. Y, mientras los más de avanzada se inclinan por la primera opción, los conservadores sostienen que no hay nada más deseable -aún cuando ello sea imposible- que un padre y una madre dedicados "casi" en exclusiva a la misión de ser progenitores.

*Pero y como en todas las cosas de la vida, la solución no se encuentra por el lado de una fórmula única y aplicable a todas las familias por igual. Factores como las características propias de los hijos, el sentir de los padres, el tipo de dinámica que se da al interior de cada hogar y la situación de la familia en general, inciden para que el precario equilibrio entre calidad y cantidad tambalee a favor de una u otra alternativa.*

*En este sentido lo más sano es analizar cada caso en particular, teniendo claro que las familias evolucionan y pasan por ciclos distintos. Por lo tanto, lo que se decide hoy, puede cambiar con el correr del tiempo, a medida que los niños crecen, por ejemplo. Y si bien es cierto frente al dilema de qué es mejor, aparece un espectro impresionante de respuestas, con una infinidad de matices, hay consenso en afirmar que lo importante es estar ahí cuando más nos necesitan. Esto implica -por una parte- darnos el tiempo para escucharlos y, por otra, crearles el espacio y la oportunidad para que puedan abrir sus corazones.*

*En ningún caso debe creerse que lo anterior, invalida la opción de la madre-trabajadora ni tampoco que deja fuera a los padres que cumplen el rol de proveedor a tiempo completo, con un breve intervalo nocturno, destinado a dormir. Basta recordar la parodia que siempre se hace de la mamá-dueña de casa, que divide su tiempo entre gimnasios, centros de meditación, salones de belleza, reuniones con amigas, vitrinos y otras actividades destinadas a "matar el tiempo libre" -y en cuyas agendas jamás figura el estar con sus hijos, salvo cuando se turna con alguna otra persona, para llevarlos o traerlos del colegio- para darnos cuenta que se puede elegir "estar en la casa" y no cumplir con eficiencia el papel de progenitora.*

*Evidentemente el estar inmerso en el mundo laboral y tratar de formar una familia implica un desafío mayor, pero se trata de una alternativa que permite que muchas madres sientan que están desarrollando integralmente sus potencialidades y el hacerlo les reportará una satisfacción y una alegría, que podría ser muy útil para los demás miembros del grupo familiar. Ello se debe a que resulta más valioso una mamá plena, que una llena de frustraciones y amarguras.*

*No obstante, no hay que desconocer que para las mujeres que trabajan -ya sea por elección o porque deben aportar al presupuesto hogareño- no todo es tan fácil, debido a que están expuestas a experimentar "culpas" por no participar activamente en los sucesos cotidianos de sus casas. En este caso, cabe preguntarse cuál es el origen de esa desazón, pues puede suceder que algunas de esas inseguridades no tengan ningún asidero real y que sólo sean producto de mitos o temores injustificados.*

*En resumen y a pesar de que la disyuntiva calidad versus cantidad constituye un enigma que aún somos incapaces de resolver, hay algo que está claro: Para el desarrollo y crecimiento de los hijos es imprescindible contar con el apoyo y la presencia de los padres y esto implica aprender a entregarnos nosotros mismos. No nos vaya a ocurrir que el poco o el mucho tiempo libre de que dispongamos lo dediquemos a las reuniones sociales, a los partidos de golf, al trabajo o a los viajes y nos olvidemos de la misión más importante que nos ha entregado la vida: el ayudar a formar personas.*

# La importancia de estar ahí



Almac

Ekono

LIDER

**Como la fiebre es a la gripe, el rumor es el síntoma más evidente de problemas comunicacionales en la empresa. Se propaga con una facilidad inmensa siempre y cuando no se encuentre con algunos o muchos que estén dispuestos a desenmascararlo con la barrera infranqueable de la verdad.**

**N**o, viejo, si eso no es lo peor. No recuerdo quien me contó el otro día que van a despedir a uno de los jefes de ventas... ¡Imagínate lo que eso significa!... Y dicen que él es sólo el primero...".

Murmullo tras murmullo, el rumor va recorriendo pasillos y oficinas, enrareciendo el ambiente laboral y minando la confianza dentro de la organización. Se multiplican las miradas de reojo, los comentarios con doble lectura, las suspicacias y tantas otras manifestaciones que se contraponen con una relación honesta y transparente.

Los estrategas reconocen en el rumor una de las armas bélicas más destructivas. Aun cuando en la empresa no sea necesariamente parte de un planificado juego de guerra, produce los mismos efectos: desestabilización, inmovilización, moral disminuida y pérdida de los objetivos y metas comunes.

El rumor se define como el ruido en la comunicación que deforma el mensaje. En términos algo menos teóricos, es una información vaga que circula entre la gente, a una velocidad y con una potencia proporcional al interés que tengan las personas por el tema que involucra. Así, en una empresa, el rumor de despidos de personal o el de rebaja de sueldos se difundirá con mayor fuerza que uno acerca de un cambio en el equipamiento comunicacional.

Ahora, independientemente de su contenido, la experiencia indica que la propagación de rumores recrudece en ambientes en los que predomina la inseguridad; situación especialmente sensible en estos días en que la crisis asiática aparece para muchos como una amenaza económica y laboral.

El sociólogo Eugenio Tironi, ex Secretario de Comunicación y Cultura de Gobierno y actual presidente de Tironi y Asociados, firma especializada en comunicación estratégica, sostiene que los rumores son mecanismos de socialización, propios de toda organización humana. "Me parece excesiva la pretensión de evitarlos. El problema no está en decidir si existen o no, sino más bien en determinar si son congruentes o contrapuestos a la dirección".

A lo largo de su carrera, sostiene que nunca le han preocupado mayormente, pero, eso sí, "les he puesto mucha atención". "Los rumores son el síntoma. No son la enfermedad propiamente tal. Y en esa medida, es mejor que existan para darse cuenta de que hay un mal".

Coinciden con él las periodistas Verónica y María Inés Alliende, hermanas y socias de Rapport Comunicaciones, firma dedicada desde hace 14 años a las comunicaciones internas de las organizaciones. "Erradicar el rumor es una

## **Atajo al rumor**

*¿Qué hacer cuando el rumor ha tomado cuerpo -y un voluminoso cuerpo- dentro de la organización?*

- *Prestarle atención. No desconocer que existe.*
- *Si es disfuncional a los objetivos de la empresa, verificar qué está haciendo la organización para alimentarlo*
- *Interpretarlo, porque el rumor representa una preocupación latente.*
- *Atacar el origen del problema, aumentando la eficacia en la comunicación.*
- *Reconocer que hay líderes de opinión -positivos y negativos- y darles participación. En situaciones de crisis son claves, porque infunden confianza; así es que conviene consultar su opinión, puesto que eso tendrá un efecto mayor que citar a una asamblea del personal.*



Verónica Alliende de Rapport Comunicaciones

**“La rapidez en la entrega de información es clave, por eso no basta con decir la verdad, es necesario transmitirla en el menor tiempo posible”**

## Empresas propensas al rumor

Ciertas falencias vinculadas a formas de relación laboral y estilos de comunicación de la empresa, provocan una atracción fatal para el rumor:

- Carencia de instancias reales de socialización interna.
- Inexistencia de canales formales y periódicos apropiados para la expresión del mensaje.
- Falta de capacidad y habilidad comunicacional por parte de las jefaturas.
- Desconfianza en el personal, excesivo control y organización piramidal
- Mensajes vagos o muy generales: “No entraré en mayores detalles, pero...”; “Ciertas cosas no están funcionando bien”; “No voy a nombrar a las personas, pero...”; “Todos sabemos...”; “Nadie quedará excluido...”

que a la empresa en su generalidad. Convertirse en un colaborador del rumor o en un buscador de la verdad, es decisión de cada gerente, de cada jefe, de cada trabajador.

Ni la curiosidad propia del ser humano, ni la ansiedad que gatillan las dificultades, son excusas suficientes como para no cuestionar la veracidad de un rumor. Preguntas como: ¿Estás seguro

de lo que dices? ¿Es efectivo? ¿Me puedes decir quién lo dijo? ¿Es posible obtener más información? ayudarán a no propagar una noticia falsa, que se convierte con la velocidad de un rayo, en un rumor.

Pudiese ocurrir que por no actuar con esa mínima prudencia, quien piensa que sólo es eco de un rumor, en realidad es cómplice y vocero de la mentira. 



NUESTRA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA  
PROYECTA, HACIA EL FUTURO,  
17 AÑOS DE LIDERAZGO, VALORES  
Y VOCACION DE SERVICIO.

  
**AFP  
HABITAT**  
Seguridad y Confianza



# Aprendizaje Experiencial: ¿Trabajar y/o Jugar?

*De moda se ha puesto que las empresas quieran transmitir a sus empleados conceptos como el liderazgo, trabajo en equipo, empowerment, etcétera, a través del deporte, la entretenimiento e innovadores circuitos al aire libre que lo sacan de su habitual rutina.*

*¿Qué experiencia hay en Chile al respecto? ¿Cuáles son los puntos que hay que considerar antes de embarcarse en una similar aventura? ¿cuánto ayudan a la gestión o al clima organizacional?*

gadas en espacios, generalmente al aire libre, en que las personas se ven enfrentadas al desafío de trabajar en equipo para cumplir con una misión basada en valores previamente definidos”.

Utilizando diferentes experiencias lúdicas -entre las que figura una en la que la persona casi se siente como Alicia en el País de las Maravillas- los participantes pasan por distintos niveles, el primero de los cuales se llama de “confianza en el equipo”. Posteriormente se llega a un rango denominado “de mercados inciertos” y el último es el de “alta competitividad”.

La idea es fortalecer los conceptos de confianza, trabajo con alegría, liderazgo, superación, cambio y audacia, no a través de hacer pasar a los participantes por situaciones riesgosas, sino que mediante la vivencia de los aspectos sobre los que se desea trabajar.

Clorox ha sido una de las empresas que ha recurrido a los servicios de Sprint, debido a que -como recordó su gerente de Recursos Humanos, Jaime Hidalgo- el propósito de su compañía fue llevar a cabo una serie de actividades de entrenamiento corto, para el nivel gerencial: “El fin que nos propusimos fue que se tratara de un proceso de aprendizaje de contenidos, pero a través del uso de una metodología amena y vivencial, que permitiera asimilar conceptos mediante la experiencia y no por el uso de manuales. Estas actividades permitieron identificar más claramente el potencial de los integrantes del equipo y eso fue un gran aporte para la gestión”.

#### CON RAQUETA EN MANO

Para Synectis -una empresa con una trayectoria de 40 años en lugares como en Estados Unidos, Irlanda, Inglaterra, Francia, Singapur, Hong Kong- la primera premisa es que siempre es imprescindible que las soluciones surjan de la mismas personas que componen las organizaciones. Andrés Wiche -que tiene la representación de esa compañía

en Chile-, explica que el protagonismo está puesto en el cliente, por cuanto partimos de la base que todas las personas somos creativas, pero estamos limitados por una cultura que restringe esa capacidad, a tal punto que la gente no se atreve a proponer iniciativas, debido a un proceso interno de autocensura, que le hace temer al ridículo y al equivocarse”.

Esta empresa utiliza diversas metodologías en el interior de la empresa en un sistema de consultoría más tradicional, pero también ha incursionado en el tema del aprendizaje experiencial. Esto lo realizan a través del tenis. Es así como trabaja con un equipo de una empresa sometiendo a cada uno de los participantes -conocedores o no de esta disciplina- a un aprendizaje y a un en-



*Gyöző Sziklai, sicólogo (desde hace 20 años es profesor investigador de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica, en el área de la Psicología Laboral) y con una vasta experiencia práctica y teórica en el tema, advierte que el gran desafío de éstas y otras formas de capacitación es cómo aterrizar la experiencia vivida y compatibilizarla con la realidad diaria dentro de la empresa, así como también constituye un reto el cómo mantener lo vivenciado dentro de la organización. Para ello sugiere tener presente algunos puntos:*

*Es preciso considerar que las organizaciones tienen una dinámica propia y que las transformaciones sólo se consiguen con un trabajo sistemático de mediano y largo plazo: “Las resistencias de las personas al cambio son muy altas, porque hay toda una forma de ver y hacer las cosas. Por eso, el quiebre en esa visión -producto de una actividad de este tipo- ayuda, pero consolidar lo nuevo es complicado, porque las empresas y los sistemas tienen una inercia y tratan de establecer el status quo. Por lo tanto es necesario un trabajo de insistencia y de aterrizaje de los conocimientos y no quedarse sólo en la experiencia puntual que se vivió durante el período en el que duró el ejercicio”.*

*¡Ojo con las evaluaciones!: En nuestro país, por lo general, no se hace una evaluación adecuada de las capacitaciones, de cualquier índole. Ello se debe a que lo habitual es que el averiguar respecto a los efectos y a los resultados de los perfeccionamientos y su injerencia en la práctica diaria y en la productividad, resulta tanto o más costoso como la capacitación misma. “Normalmente lo que se hace -en una primera fase- es a nivel de reacción de las personas, en el sentido de preguntarles qué les pareció, cómo lo recibieron, si consideran que se cumplieron los objetivos y si creen que les servirá lo aprendido. Una segunda instancia, llamémosla de retención, casi no se hace. Ella consiste en preguntar -por ejemplo- qué conceptos quedaron claros y también en crear situaciones hipotéticas y consultarle qué harían frente a esos casos. Evaluar la capacitación no es una tarea fácil y el medir, por ejemplo, cuál es el retorno de la inversión hecha en perfeccionamiento, obliga a separar otras variables coyunturales. “Lo ideal sería hacer un procedimiento sistemático de aplicación posterior y de seguimiento de los contenidos, habilidades y de las posibilidades que se hayan planteado en esa experiencia”.*

# Estrés negativo o positivo ¿Cuál padece usted?

¿Le ha pasado -últimamente- que, a pesar de dormir lo suficiente, siempre se levanta cansado?, ¿ha experimentado cambios en el apetito, que le han llevado a perder peso o que, al contrario, le han hecho aumentar varias tallas?, y en cuanto a su ánimo, ¿está cada día más agotado y siente que su vida se tambalea en un constante nivel de tensión?

Si a cada una de estas preguntas respondió afirmativamente, lo más probable es que usted esté siendo víctima del estrés o de la llamada "enfermedad del siglo", que no sólo produce alteraciones a nivel biológico -como por ejemplo la baja de las defensas y la vulnerabilidad frente a las infecciones- sino que además repercute en su estabilidad emocional, al provocarle estados en los que experimenta el "sentirse vacío" y la falta de sentido en la vida.

Sin embargo, éstas no son las únicas manifestaciones, por cuanto la sintomatología de este cuadro complejo se evidencia en todos los ámbitos de la existencia. Es así como -además- la conducta se ve alterada y puede reflejarse -entre otras- en un quiebre en las relaciones y en una mala comunicación. Y, por si esto fuera poco, en el plano intelectual también aparecen señales: problemas de memoria, pensamientos repetitivos, baja capacidad para resolver problemas, escasa concentración y confusión mental, son algunos de los signos más evidentes de este mal, que -según estudios realizados por la OMS en 1995- arrojaron como resultado niveles de depresión en los santiaguinos que oscilaron entre un 25 y un 30 por ciento y que situaron a nuestra capital entre las ciudades con más mala calidad de vida del mundo.

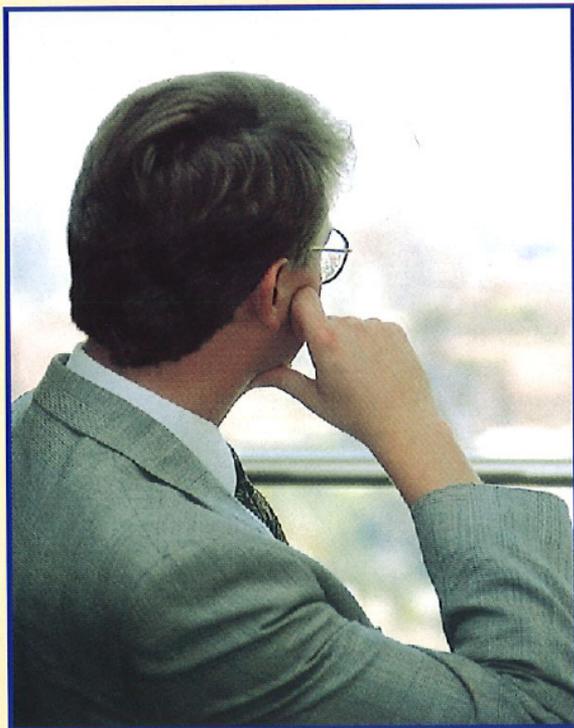
El estrés es una respuesta fisiológica, psicológica y conductual normal en toda persona, que se manifiesta ante una situación de cambio, de cualquier tipo, frente a la cual el individuo intenta adaptarse. Este proceso es parte habitual de la vida y sus dos primeras fases -la de reacción de alarma y la de adaptación o resistencia al estresor, que puede ser un suceso, una situación, una persona o un objeto- son positivas, ya que resultan indispensables para lograr ajustarse ante lo nuevo, que nos está afectando. También contribuyen a generar la vitalidad, el impulso y la fuerza que permite progresar.

Pero, ¡cuidado!, porque cuando se llega a la tercera parte, es decir, el estresor permanece y uno comienza a experimentar síntomas de agotamiento y ya no puede seguir acomodándose, se produce un colapso, que puede ser factor causal de diversos efectos negativos, como los que ya mencionamos. Si piensa que está siendo atacado por esta "epidemia", es hora de que asuma nuevamente la conducción de su vida. Para eso es importante que analice su existencia y que se pregunte, por ejemplo, qué está pasando con usted, hacia dónde quiere ir y qué puede hacer para organizar mejor su vida. Es necesario tener presente que la solución al estrés negativo pasa por "la elaboración de un plan de vida que incluya hábitos que promuevan la salud, tanto mental como física y social", como señala un Programa de Evaluación y Prevención del Estrés en el Ámbito Laboral, del Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción.

Recuerde que es importante que conozca a sus estresores y sea capaz de identificar sus señales de alarma. De esta forma, estará en condiciones de buscar soluciones y controlar aquella tensión negativa. Y, por último, tenga en cuenta que ya es hora de darle calidad a su vida, cambiando aquellos hábitos nocivos y dándose tiempo y espacio para poder desarrollarse como... ¡una persona feliz!

## Principales agentes estresores

- Cambio de trabajo.
- Matrimonio o separación.
- Pérdida de un ser querido.
- Cesantía
- Malas relaciones laborales
- Cambio de casa o ciudad
- Malos resultados escolares
- Situaciones ambientales desfavorables (ruido, poca luz, temperaturas altas o muy bajas, etc)





Allí, en el corazón de Huechuraba, se unen dos mundos totalmente opuestos: la pobreza de aquellos que no han resuelto aún sus necesidades mínimas y la riqueza de una de las zonas más industrializadas de Santiago. La angustia, al carecer de una vida digna y la entrega de un grupo de hombres y mujeres que quiere mitigar las diferencias y paliar el dolor de tantos, cuyo sufrimiento se basa fundamentalmente en no tener dinero, educación, salud, trabajo... e incluso muchas veces ni esperanza.

Para esa comuna, la Fundación Cristo Vive ha significado obtener, en parte, lo que nunca tuvieron y dibujar en el rostro de miles de pobladores la

Mantiene salas cunas, jardines infantiles y hogares que velan diariamente a más de 700 niños. En ellos reciben alimentación y formación gratuita para permitir a los padres trabajar fuera de la casa, sin descuidar la educación de sus hijos. "Son verdaderos oasis en la comuna y los niños pueden jugar y aprender desarrollándose como lo que realmente son: niños", explica la Hermana. Además tiene un lugar -Hogar con Dios- que acoge a 30 niños que por ser discapacitados no tienen posibilidades de ir a escuelas o centros de rehabilitación. "El efecto multiplicador que tiene todo esto es infinito, nosotros atendemos niños, pero detrás de cada uno hay una familia completa que se beneficia."

**"La fuerte convicción de que no se puede hacer nada en la fe con los más pobres si no se les ayuda en las necesidades básicas, llevó a la madre Karoline a iniciar una organización que actualmente entrega salud, educación y oportunidades"**

confianza de una vida más digna. Esta fundación nació hace 8 años como continuación de Missio (fundada el año 1977), y es, como todas las buenas obras, el fruto del trabajo de una persona que fue capaz de no renunciar nunca a su vocación y sentido de vida: la hermana Karoline Mayer. Una mujer que quien la conoce se cautiva con su entusiasmo fuera de toda norma, con su calidez poco común y con su fe capaz de mover montañas. Todo eso, más una fuerte convicción de que no se puede hacer nada en la fe con los más pobres si no se les ayuda en las necesidades básicas, la llevó a iniciar una organización que actualmente entrega salud, educación y oportunidades a un vasto número de habitantes de esa comuna.

#### **TÉCNICAS Y SENTIDO DE VIDA**

En los jóvenes, la falta de oportunidades y de capacitación fue clave para que fundaran, en 1993, la Escuela de Formación Profesional en Oficios, que imparte clases a 450 personas. En ella se dictan cursos gratuitos a alumnos de entre 17 y 25 años. Jorge Fernández, Director Ejecutivo de la institución afirma: "Se quiere lograr que reciban una formación integral no sólo en un oficio sino que puedan aprender a conocerse. No vale de nada enseñar técnicas si no les das un sentido a su vida..."

Caminando por los talleres de la escuela, nos topamos con los "Cristianes", tres alumnos de carpintería que no se despegan nunca y se llaman

que puedo y absolutamente feliz. Esto va dándole sentido a mi vida." Afirma absolutamente convencido.

Otro de los 50 voluntarios y miembro del directorio es el arquitecto Mario Pérez de Arce, quien comenzó ayudando a la hermana Karoline cuando ésta quiso construir la Villa Mercedes y luego la Escuela de Oficios, el consultorio y la Capilla de Cristo Vive entre otras obras de la Fundación.

Esta experiencia le demostró cuánto de su profesión podía estar al servicio de su fe: "En un principio fue impactante ver que mi trabajo como arquitecto podía servir realmente al más pobre... tenía que construir viviendas dignas, más allá de ser útiles o construcciones en las que primara el sentido del espacio o la distribución perfecta, el reto era crear un verdadero hogar y eso fue muy marcador."

"Un arquitecto se relaciona con su contratante porque de alguna manera necesita saber qué quiere él y cómo lo quiere, pero aquí era gente pobre y mucha... y con la que yo nunca había trabajado o tenido un mayor contacto, fue entonces cuando descubrí que desde la pobreza o la humildad, ellos también tienen un sentido muy profundo y a la vez sencillo del significado de la arquitectura en sus hogares y yo podía encausar sus inquietudes."

### TODOS SON NECESARIOS

Aún queda mucho por construir y la hermana Karoline junto a sus colaboradores están entusiasmados en seguir adelante con esta obra. Jorge Fernández afirma que hay todavía mucho terreno para "plantar" cualquier proyecto que beneficie a los más pobres. "Esto es un cuento de creatividad, de cariño y sobre todo de empatarse con las carencias del otro."

"Hay hombres y mujeres que llegan a los 60 ó 65 años, se jubilan y

## "En primera clase a Chile".

*Tiene 60 años y si no fuera por el pelo blanco, no se notaría que esta religiosa alemana, -que no camina sino que corre todo el tiempo- es incapaz de mantenerse quieta, juega con los niños como si fueran sus nietos, habla con los jóvenes como si tuviera la misma edad sólo que sin garabatos y convence con la fuerza de su discurso que aunque las ideas parezcan descabelladas es imposible decir "no".*

*Se llama a sí misma gringa, pero se siente profundamente chilena y ya no quiere abandonar esta tierra. Salió, hace 30 años, de su ciudad natal Baviera y llegó al puerto de Valparaíso, con dos religiosas más de la Congregación Misioneras Siervas del Espíritu Santo. Desde el momento en que se confirmó soñó con ser misionera y al cumplir los 21 años entró al noviciado, para dedicar su vida al trabajo con los más pobres.*

*Es fascinante mirarla y ver que con seis décadas encima sigue siendo una mujer tan bonita, vital e inteligente. Cuesta imaginarse cómo una mujer así, de delicadas facciones, profundos ojos azules y una coqueta delgadez debió haber rechazado más de alguna propuesta seria de matrimonio. Ella escogió otro camino que reconoce, no cambiaría por nada.*

*Había soñado con viajar a la India o China para misionar, pero casi como una broma pesada vino a parar, en primera clase, a Chile y directo al barrio Las Condes. Fue lo suficientemente obediente como para quedarse y buscar la forma de ayudar desde su nuevo lugar; así llegó a la población "Áreas Verdes" en Colón Oriente.*

*En nuestro país hizo cursos de enfermería en la Universidad de Chile en 1969 y al comenzar los años 70 volvió a Alemania para discernir sobre su vocación. Regresó en 1973 y venía decidida a fundar una nueva comunidad religiosa para dedicarse plenamente al trabajo con este "pueblo" como ella lo llama y que reconoce le costó años entender.*

*"En Alemania, y en general en Europa no se dan estas divisiones tan espantosas, allá existen suburbios, barrios más buenos que otros, pero no cordones de pobreza, no existe una noción de "ellos" y "nosotros" los de "abajo" y los del barrio "alto", hay más equidad." Comenta algo apenada la religiosa alemana.*

*Se instaló en la parte norte de Santiago, en lo que fue llamado la toma más grande de la capital. Vivió en una mediagua igual que el resto de los pobladores de la "Angela Davis", más conocida como "Villa Héroes de la Concepción".*

*De este encuentro más cercano con los pobres comenta: "Debo confesar que tuve que pasar por una gran conversión. Al conocer su vida, su solidaridad, su fe, sentí vergüenza de lo que hasta entonces había considerado como riqueza espiritual, cultural o material: reconocí mis vanidades, ambiciones, mezquindades, mentiras y máscaras."*

*"Se me abrieron los ojos ante la situación de nuestro pueblo pobre y oprimido, que se sentía doblemente castigado: por la pobreza material, por saberse despreciado y excluido de la sociedad."*

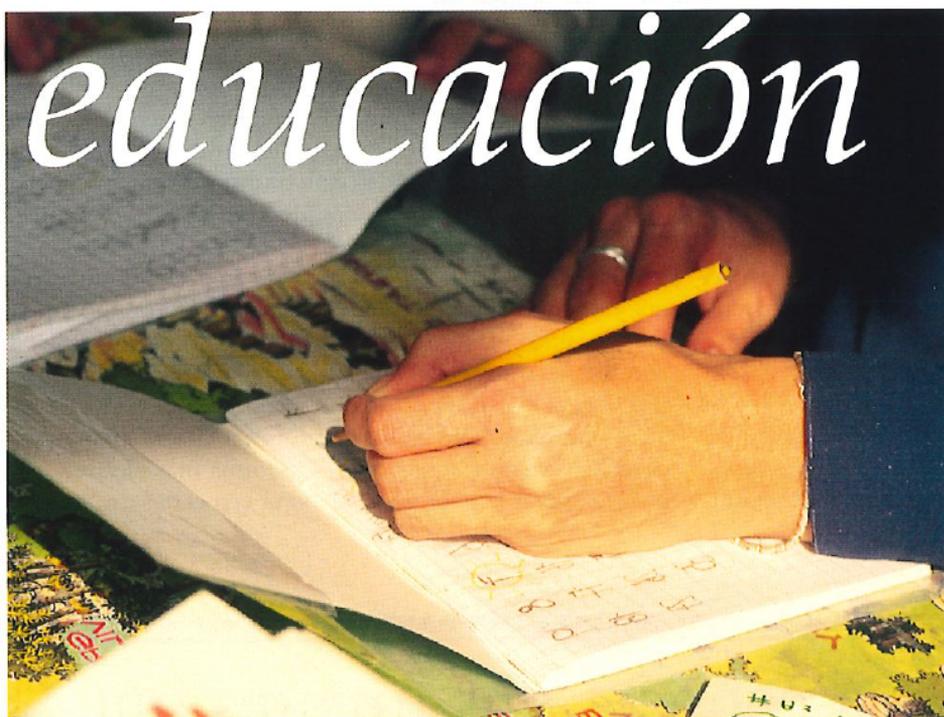
*La verdad es que la hermana Karoline nunca pensó fundar una institución, pero al ver que las carencias de los pobladores eran cada día más profundas la empujaron a fundar en 1977 la organización Missio, al alero de la Iglesia Católica. Comenzaron a proliferar entonces, salas cunas, policlínicos, parvularios, hogares infantiles, se desarrollaron programas para capacitar mujeres, cesantes y jóvenes y quizás la obra visible, más grande de Missio, fue construir la Villa Mercedes; una población de 174 viviendas en la comuna de Renca, en la que participó el arquitecto Mario Pérez de Arce.*

*Terminando el gobierno militar, Missio se disolvió y la hermana Karoline manteniendo su preocupación por los pobres, fundó a mediados de 1990 la corporación Cristo Vive. Asegura casi como excusándose: "Las circunstancias me obligaron.... Y las áreas en las cuales se ha concentrado el trabajo de esta nueva organización han sido educación y salud. Esto hace que me encuentre cada vez más con Cristo, con mi Señor y por eso no puedo dejarlo."*



CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN

# Compromiso con la



# educación

Entendiendo que hoy una herramienta esencial para erradicar la pobreza en Chile es la educación y, considerando que la principal tarea en este sentido no se encuentra en la cobertura, (ya que el 97 por ciento de los niños entra a una escuela) sino que en mejorar la calidad de enseñanza, Celulosa Arauco y Constitución ha creado una fundación que, con su financiamiento, se ha encargado exitosamente de este tema.

**C**on el objeto de elevar el nivel educacional, Celulosa Arauco y Constitución, creó -el año 1989- la Fundación Educacional Arauco, decidida a llevar a cabo una laboriosa actividad en ayuda a la comunidad, partiendo por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y de la gente de las zonas donde esta empresa centra su actividad.

Consciente de que sólo a partir de una mejor educación se puede aspirar a un desarrollo social, la Fundación se ha empeñado en sacar adelante concretamente dos colegios particulares (Arauco y Constitución). Alrededor de 700 niños, son los que se ven anualmente beneficiados con una educación moderna, innovadora que les ha valido para obtener excelentes resultados en las pruebas Simce y de Aptitud Académica. El Colegio Constitución, por ejemplo, está situado dentro de los 10 de mejor rendimiento de todo el país.

Esta realidad ha sido posible porque cuando se habla de mejorar la educación la Fundación cree que es primordial trabajar fuertemente con los docentes y, al mismo tiempo, invo-

lucrar a los padres, apoderados y a toda la comunidad en el proceso educativo, creando además labores de investigación y de extensión.

#### PARA FORMAR FORMADORES

Si se quiere una mejor calidad de educación, es requisito partir con quienes la imparten, es por este motivo que desarrolla actualmente un Programa de Perfeccionamiento para Profesores el cual es realizado en terreno, en los lugares de trabajo, sin costo y en forma voluntaria. Este programa, que dura de dos a cuatro años, entrega al maestro herramientas para capacitarlo en destrezas básicas y conocimientos y, al mismo tiempo, le da posibilidades de mejorar la valoración de sí mismo y su autoestima. De esta manera se pretende que logre un mejor desempeño en su profesión y formación y por lo tanto, entregue conocimientos de mejor calidad a los alumnos. Este programa abarca a todas las escuelas rurales de la zona que tienen escasos recursos y bajos rendimientos educacionales, con un efecto multiplicador interesante.

En este sentido, el resultado de esta experiencia precursoro-