

# DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



## De la Soledad al Encuentro: Una transformación urgente

**Ricardo Halabí**  
Sueño con un Chile  
de rostro humano

**El desempleo**  
Chilenos en peligro II

# SOLEDAD buena y SOLEDAD mala

**E**n el número anterior de Desafío hablamos sobre la incertidumbre: esa desesperante sensación de poco control, de carencia de certezas, de lucha y abandono, de drama y oportunidad. Hoy nos referimos a la soledad y vemos una fuerte y estrecha relación entre ambos temas. La incertidumbre puede ser una puerta a la soledad buena (encuentro consigo mismo) o a la mala (aislamiento) y dependerá de cuál sea el camino que nosotros mismos estemos dispuestos a privilegiar.

Cuando todo se nos mueve y existe en nuestro mundo externo muchas causas que nos desestabilizan, sentimos una sensación de desasosiego que nos puede mover a actuar en dos sentidos muy opuestos. Primero nos puede llevar a la tentación de querer controlarlo todo de nuevo y para ello ¿qué más fácil que no reconocer nuestras debilidades y vivir desde afuera, aparentando de que nada pasa, de que nada sucede, de que todo está perfecto? Esto nos conduce, como un callejón sin salida, al más profundo aislamiento porque pintamos a los demás -e incluso a nosotros mismos- un mundo que no es real y nuestra verdadera realidad la vivimos en la más triste y dura soledad. Este es el reconocido arte de vivir de las apariencias, practicado -en menor o mayor grado- por casi todos.

Otra forma de lidiar con la incertidumbre es buscar certezas y cuando el mundo externo no nos las proporciona, lo más seguro es que las encontremos sólo dentro nuestro...El punto está en ¿cómo llegar allí si no es a través de la soledad? No hay más diálogo verdadero que el que se entabla consigo mismo y solamente se puede entablar estando solo. Y es esa soledad buena la que obviamente nos permite manejar la incertidumbre, porque nos hace entender que las certezas interiores pueden ayudar a equilibrar lo que pasa afuera.

Y cuando tocamos esa soledad, estamos preparados para ir al encuentro, tal vez, y como una paradoja, la soledad es en sí un encuentro. Citando a Unamuno: "En la soledad, y sólo en la soledad puedes conocerte a ti mismo como prójimo, y mientras no te conozcas a ti mismo como prójimo, no podrás llegar a ver en tu prójimo a otros "yo". Si quieres aprender a amar a otros recógete a ti mismo".

Justamente esa es la invitación que Desafío quiere hacer en este número. Salir del aislamiento, disfrutar la soledad consigo mismo y poder ir al encuentro del otro. Entendemos que el mundo de la empresa es muchas veces un camino plagado de decisiones difíciles, decisiones que pueden tomarse en la soledad de sí mismo, en el aislamiento o en el encuentro con otros...La opción que elijamos no sólo cambiará nuestros resultados, sino que, en lo personal, nos hará sentir más aliviados o más angustiados, más libres o más atados, más relajados o más estresados .

Con este argumento hemos desarrollado el Tema Central conociendo el testimonio concreto de hombres y mujeres de empresa que se ven enfrentados a la soledad y aislamiento, propio del rol de los dirigentes, descubriendo también cuales son los principales caminos para ir al encuentro y cuales han sido los resultados. Asimismo, contamos con el impactante testimonio de un empresario -Hernán Denis- quien en su dolor nos enseña del precio de la soledad. Por otra parte, entrevistamos a un matrimonio de profesionales que crearon un lugar de convenciones -Colinas de Cuncumén- en un sitio totalmente apartado pero privilegiando una estrecha relación con la comunidad que les rodea. Incluimos también un reportaje al TAD (Taller de Adaptación y Desarrollo) considerándolo un medio concreto que hace salir a los discapacitados del "sótano medieval" para llevarlos hacia la empresa. Entrevistamos a Ricardo Halabí, director del Fosis, quien nos invita a soñar con un Chile diferente.

A través de experiencias, testimonios y caminos concretos aspiramos a que los miembros de la empresa puedan sentirse motivados a mirar más allá, rompiendo la gruesa caparazón que muchas veces nos separa de nosotros mismos y de los demás, para poder ir al encuentro. Un encuentro del que está tan necesitadas nuestra empresa y nuestra sociedad.



Mariella Rossi W.  
Editora General

# El desafío de un nuevo SEPTENIO

Sucedió que ese día llegamos bastante temerosos, con muchas aprehensiones, cada uno mantenía la compostura habitual que existe en ese tipo de reuniones cuando se encuentran empresarios en torno a lo que habitualmente es una mesa de trabajo. La secretaria que nos recibía en algunas oportunidades y que hacía los llamados de convocatoria, me confesaba un año después la complicidad, que ella y quienes sabían de este tipo de encuentros vivían, al preparar y recibir a estos comensales. Nos impactaba, me decía, como personas que jamás se había imaginado siquiera, tuvieran tan buena disposición de acudir a este llamado tan especial, pero que sin duda respondía a algo muy importante para ellos.

Siete años después recuerdo con emoción lo que fueron esos simples pero proféticos encuentros empresariales, donde sin siquiera tener un tema preciso ni un objetivo acotado, íbamos descubriendo con admiración como ese grupo de desconocidos hombres de negocio, se fueron transformando en una pequeña comunidad de personas, que con mayor o menor claridad soñaban con una nueva cultura empresarial. Siete años después me confieso haber sido testigo de cómo estas personas que hasta ese momento enfrentaban la complejidad de sus responsabilidades desde una total soledad, poco a poco fueron experimentando la potencialidad de estos espacios de encuentro.

El tema era la vida misma y "perdíamos" el tiempo en escucharnos en verdad, confiando y respetándonos cada uno como al ser más importante. Nos reuníamos en los lugares habituales de trabajo y siempre nos impactaba la riqueza de ese tiempo juntos. Las dificultades de nuestra responsabilidad empresarial era soportada en los brazos de este grupo y la carga compartida siempre se nos hacía más liviana.

Construimos un espacio donde buscábamos alinear la tan compartimentada vida cotidiana, donde por un lado enfrentábamos el frío mundo de los negocios, mientras



por otro, aparecía la realidad familiar, el sentido de la vida, la fe, la trascendencia. Creíamos con entusiasmo en una vida de negocios más integrada y fuimos soñando juntos cómo vivir con más alegría y esperanza esa vocación de hombres de empresa. Se tejía ahí sin saberlo una incipiente iniciativa, que luego fue el inicio de la revista Desafío y hoy es la empresa Desafío, Comunicación y Formación con las diversas actividades y servicios que bajo esta organización hemos ido impulsando.

Siete años después con satisfacción recuerdo, al mirar el camino recorrido, la complejidad de la apuesta jugada, las dificultades de llevar adelante una temática tan poco abordada en ese tiempo, las alegrías de los pequeños éxitos y el riesgo emprendido con proyectos que tantas veces sólo eran sosteni-

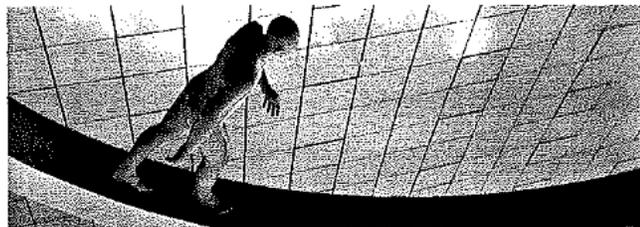
dos a partir de una precaria intuición.

Al entrar a un nuevo septenio de vida queremos reencantar nuestro sueño y seguir acercándonos a nuestra esperanza. Creemos que no sólo es posible, sino cada vez más urgente construir una renovada cultura personal y social, donde logremos construir puentes que nos permitan transitar: de la soledad al encuentro, de la omisión al compromiso, de la mentira a la verdad, del temor a la confianza, del individualismo a la solidaridad, de la exclusión a la aceptación de las diferencias, del cortoplacismo al sentido trascendente.

Celebramos nuestros siete años con un renovado compromiso como equipo de trabajo y con una entusiasta invitación a cada uno de nuestros lectores a construir junto a nosotros estos puentes para el siglo XXI, a construir con nosotros esta esperanza y a ser testigos con la vida de que es posible vivir lo esencial en el corazón de lo importante.

Pedro Alberto Arellano Marín

# Encuentro:



Suena y suena el teléfono y el radiocontrolador no da abasto para pasar las llamadas al locutor...Es el Rumpi, la Cecilia Bolocco, El Omarcito, Cristián García-Huidobro y tantos otros que escuchan y escuchan problemas y más problemas de miles de personas que no saben qué hacer, que no saben a quién dirigirse y que son víctimas diarias de uno de los peores males de nuestra cultura contemporánea: la soledad.

Es absolutamente paradójico; hoy estamos todos más "achoclonados" que nunca, conectados e hiper conectados a través de miles de redes que nos permiten una comunicación instantánea, pero -al mismo tiempo- estamos más aislados que esos hombres cavernícolas que se comunicaban por señas, pero que entendían que se necesitaban unos a otros.

Esta realidad de la que todos participamos, también golpea a la empresa y fundamentalmente a sus dirigentes, quienes al parecer no han encontrado tan fácilmente la clave para salir del duro y doloroso aislamiento que les impone su posición frente a los otros. El síndrome de la soledad ha sido estudiado en la psicología militar como la soledad del mando, esto es perfectamente aplicable también a las empresas que aunque muchas están en el intento de aplanar sus estructuras, aún heredan prácticas de organizaciones rígidas y jerárquicas.

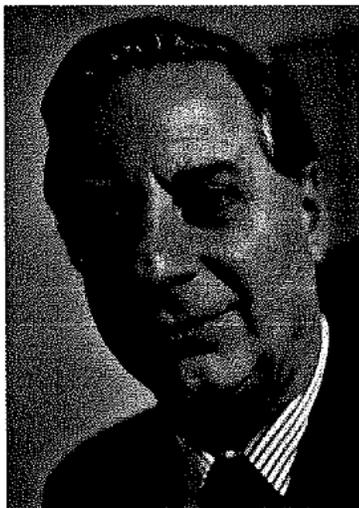
Tal vez el Rumpi no podría dar respuesta a los terribles dilemas que se enfrenta un empresario o un alto ejecutivo cuando tiene que tomar una decisión importante, pero sin duda muchos quisieran tener una línea

directa para que alguien los ayudara a no cargar sobre sus espaldas el peso de una decisión que compromete, no sólo el capital financiero de las empresas, sino que involucra a sus personas.

## SÍNTOMAS DE UN PROBLEMA

Giorgio Agostini, psicólogo, recibe en su consulta a un número no despreciable de estos ejecutivos que van por diversos motivos pero que terminan trasluciendo una enorme soledad que es la causa final de la mayoría de sus males. "El 98 por ciento de las consultas que recibo se produce por dificultades graves en la pareja o en el matrimonio y nadie tiene conciencia de que estos problemas se originan frecuentemente en el plano laboral. Muchos ejecutivos

*Giorgio Agostini, psicólogo*



que ocupan puestos claves sienten que al tomar decisiones tienen cero posibilidad de error. Esta dura responsabilidad les genera cierta tendencia a la introversión y a la somatización convirtiéndose en personas con colon irritable, ataques al corazón, úlceras, etcétera".

"Ellos sienten que no pueden compartir inquietudes a niveles inferiores porque sus subalternos pueden representar una amenaza, esto les produce un gran miedo a perder el poder o el estatus (patológicamente algunos llegan a rodearse de personas poco competentes para sobresalir). Estos dirigentes tampoco pueden acercarse a sus pares -porque sería interpretado como un signo de debilidad- y menos a sus superiores -porque se sentirían descalificados profesionalmente-. Esto va creando una permanente situación de estrés que amenaza progresivamente su vida familiar o de pareja. En estos casos la irritabilidad es muy frecuente y se va produciendo cierta distancia con la pareja -con quien tampoco se comparte la angustia, debido a la equivocada impresión de que no es capaz de entenderla-. Así se produce un aislamiento donde el televisor y el diario son el refugio de muchos gerentes", continúa Agostini.

En realidad en los altos cargos pedir ayuda es mal mirado, para el psicólogo la razón es que "este súper hombre cree que estar sano significa poder arreglárselas por sí solo, desconociendo totalmente que los seres humanos somos seres en compañía. Esa es nuestra base y nuestra esencia y desconocer esa realidad provoca una personalidad neurótica".

que muchas veces estamos dispuestos a abrirnos para algún consejo, pero con la sensación de no saber si es una zancadilla o es algo positivo lo que obtendremos, lamentablemente, el juego limpio pocas veces está presente en estas situaciones". Para él además inciden ciertos factores de personalidad: "Yo soy una persona introvertida que no me molesta estar solo y creo que tengo muy desarrollado el hemisferio izquierdo y entonces el trabajo lo veo como una búsqueda de objetivos y metas concretas, dejando muchas veces de lado otras variables. En lo personal hace poco tiempo fui cambiado de cargo dentro de mi empresa y el último día de trabajo me dediqué a despedirme de las personas y fue muy emocionante las señales de gratitud que recibí de gente con la cual había estado sólo un par de veces. Esto me hizo meditar y comprender que había perdido mucho en mi relación con los subalternos, descubriendo una vez más que el contacto con las personas es una fuente inagotable de riquezas que muchas veces he dejado de lado por la urgencia. Esta experiencia ha sido un llamado concreto a establecer instancias más permanentes de encuentro directo con las personas".

Para Enrique García, Gerente socio de Media Direction, la lógica diría que el mundo de la empresa está diseñado para no estar solos, por eso existen los directorios, el trabajo en equipo, los socios, el comité de gerentes, sin embargo -en cuanto a los resultados- las expectativas son tan altas, la sociedad tan exigente y las personas tan autoexigentes que hacen que los ejecutivos estén muy solos sobretodo en épocas de crisis y de conflicto. "Compartir los éxitos es bastante fácil, pero no lo es compartir los errores. Las metas que se ponen las personas y empresas son difíciles y eso cuesta mucho decirlo porque el fracaso en la sociedad es mirado como algo terrible y el mercado ante el menor tropiezo te pone el pie encima. En esas circunstancias te sientes solo porque los que antes te validaron ahora te cuestionan".

Así, también lo señala otro ejecutivo: "El directorio, que podría ser tu compañía, generalmente es tu inquisidor. No puedes demostrar dudas, sería una locura decir que de algo no estás seguro o que te sientes solo y necesitas apoyo, en general ellos buscan resultados y no son para nada nutritivos. De esta manera como gerente no puedes demostrar debilidad ante este directorio y tampoco frente a tus subalternos, por lo tanto te aíslas de manera permanente".

Otra de las causas más señaladas por los entrevistados es el miedo: el miedo a la reprobación, el miedo a no ser reconocidos, a ser subestimados etc., lo que frena al ejecutivo a compartir con otros sus dudas, angustias y decisiones. Todo esto es ayudado por una cultura donde el error no es reconocido y donde todos están dispuestos a tirar la piedra y esconder la mano cuando alguien se ha caído.

### SOY AUTOSUFICIENTE

La falta de humildad es también reconocida por muchos de los entrevistados como un escollo que impide salir de la soledad. Así lo testimonia Flavio Traverso, un hombre cuya experiencia le permite mirar el proceso de su vida laboral: "Al principio me sentía muy omnipotente y autosuficiente, el hecho de pedir ayuda en lo laboral y en lo familiar era una locura. Yo no entregaba a nadie mis preocupaciones porque era capaz de resolverlo todo solo y me costó mucho tiempo darme cuenta que eso no era real. El triunfo y la necesidad de ser reconocido funcionaban muy bien en el ámbito laboral, pero obviamente que no en el ámbito familiar... Un día mi mujer se paró frente a mí y me dijo: no aguanto más, esto no puede ser, ya no puedes vivir más con todas estas defensas, así yo no soy feliz. Allí se me derrumbó todo y empecé a aprender a vivir de otra forma. Perdí mucha vida demostrando que podía hacerlo todo bien y que no necesitaba de nadie, me costó muchísimo decir esto



Padre Fernando Montes (F)

**uestro mundo está  
impregnado de  
individualismo con un  
fuerte sentido de  
competencia donde  
se enseña a triunfar y  
no a fracasar, sólo se  
promueve a quien  
puede sobresalir y así  
van quedando  
muchos tendidos en  
el camino que se  
sienten  
profundamente  
frustrados, mientras  
que para los  
"ganadores" el  
premio es la soledad.**

dará la llave para ir con más facilidad al encuentro con los demás. Esta idea es plenamente compartida por Myriam Chiffelle Gerente de Proservice: "En lo personal creo que hay que avanzar por distintos senderos para ahuyentar la soledad: primero es necesario pasar por el silencio, por el desierto, por mi desierto, donde estoy sola sin compartir más que conmigo, allí -después de escucharme profundamente- puedo recién abrirme a los demás. Después es necesario buscar vínculos, pero la clave está en dar con el vínculo correcto, no se trata de andar repartiendo los problemas a gente que lo único que puede hacer es angustiarse y no ayudarte, creo que lo importante es encontrar al interlocutor válido y tal vez existan interlocutores diferentes dependiendo de la magnitud y el tipo de problema y la habilidad de uno consiste en encontrar el adecuado. En lo personal creo que cuando la mochila o la carga es muy grande hay que aprender a alivianarla y se aliviana compartiéndola con otros.

Finalmente, pienso que el dolor es el momento más propicio para crear vínculos y muchas veces sumidos en él no encontramos ninguna luz, es entonces cuando yo abro los ojos hacia arriba y pido que me hablen a través de mi soledad".

Enrique García, comparte este mismo método. "Por muchos años fui trabajólico, centraba mi éxito en lo que mejor sabía hacer y en lo que más me recompensaba y de esa forma cuesta mucho darse cuenta que uno se encuentra en la soledad. Ahora cuando estoy solo tengo dos fuertes apoyos, mi señora y mi acompañante espiritual, que si bien son de ámbitos completamente distintos a la empresa son una luz permanente. Ahora me atrevo a pedirle a Dios y lo que es más, me atrevo a decirlo con todas sus letras".

Así también lo expresa Antonio Vodanovic, Ingeniero, actual Jefe Administrativo de Sernatur. "Hace un año y medio atrás experimenté la sensación más horrible de soledad, de abandono y de angustia. La se-

## DESDE COLOMBIA

# ¿Soledad o aislamiento?

Con el objeto de conocer la opinión de empresarios y ejecutivos colombianos acerca del tema de la soledad que experimentan los dirigentes, el equipo de Desafío Colombia organizó un desayuno en el cual surgieron las siguientes reflexiones:

- En la dirección de empresas es inherente vivir un cierto grado de soledad, está dada por vivir el rol de líder, por tener poder y también por el riesgo que se tiene que asumir. Para la soledad del poder hay que buscar más bien el poder de la soledad. *Miguel Rey, Gerente de Econota.*

- También se vive soledad al enfrentarse a una misión que es nuestra, que es única. *Nora Cruz, Fundación Vida Nueva.*

- La soledad (en negativo) surge también como consecuencia del temor a compartir, a perder la exclusividad, es el caso del directivo que no comparte con sus competidores por miedo a que lo copien y pierda su ventaja competitiva. *Nuri Vásquez, Abogada.*

- Lo que está pasando es que actualmente quien no es capaz de compartir tampoco puede competir, porque se hace necesario contar con los otros. Es el caso de un lugar de Bogotá, especializado en la venta de repuestos para vehículos, donde en pocas cuadras a la redonda se concentra un número amplio de establecimientos comerciales que ofrecen lo mismo, lo que permite que la zona pueda ser reconocida por todos los habitantes de la ciudad. Esta figura -denominada por Michael Porter como un "cluster"- requiere como condición básica una actitud de cooperación. *Miguel Rey, Gerente de Econota.*

- Una forma de salir de ese estado de aislamiento lo vimos en el caso del presidente de una gran empresa en Colombia (cliente de T&G), que hace presencia física constantemente visitando a sus subalternos en su lugar de trabajo, preguntándoles sobre como van, animándolos, cuestionándolos. De esta forma rompe la soledad propia y la de los otros, ambos lados se sienten acompañados. Desde muy temprano en la mañana inicia una labor de comunicación telefónica con sus más directos colaboradores, porque la presencia no siempre puede ser física, especialmente teniendo plantas de producción en diferentes lugares del país. *Carlos E. Pérez, Tecnología & Gerencia.*

- En una sociedad donde hay tantos medios de comunicación, apoyado en los avances tecnológicos, parece que el hombre está más solo ¿Cómo puede ser que vivamos tanta contradicción? podemos conectarnos con el mundo a través de internet pero desconocemos casi por completo al vecino, del que nos separan tan solo 30 cms. de un delgado muro de ladrillo. *Germán Núñez, empresario director, Cámara de Integración Colombo-chilena.*



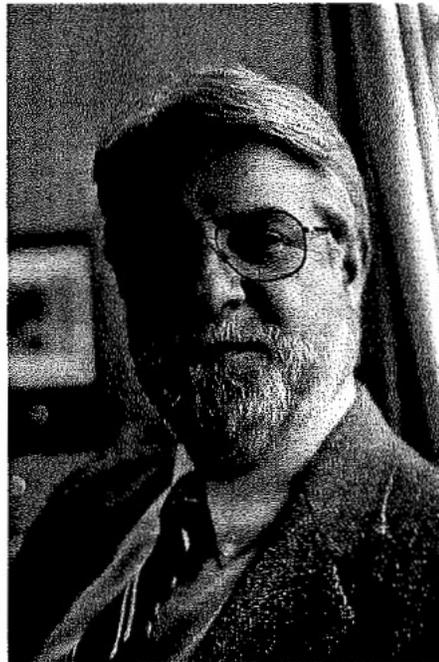
# LA SOLEDAD DEL MANDO

Alvaro Plaza N. Escuela de Negocios, U. Adolfo Ibañez

Conocida es la expresión aquella que lamenta la soledad del mando. Y hay mucho de cierto en la observación, pero no porque intrínsecamente el ejercicio de la autoridad deba o implique caer en la soledad, sino que con demasiada frecuencia y por defecto, dejamos que resulte ser así. El mando, entendido como el delicado proceso de dirigir personas en su trabajo, tiene momentos difíciles sin duda, pero esas no implican la soledad necesariamente.

La soledad, este sentimiento de orfandad, la melancolía por la ausencia de alguien o algo, es un estado de ánimo lamentable, pero la mayoría de las veces es un sentimiento que resulta de un proceso endógeno, en el que la víctima ha labrado, casi sin darse cuenta, su propio estado de ánimo. La soledad, ese sentimiento de indefensión, rara vez es impuesto con éxito por otros por las circunstancias, es más bien autoimpuesto y autoalimentado. La soledad significa desesperanza, originada en la ausencia de un sentido de misión. Víctor Frankl, el ya fallecido siquiatra y autor, le dedicó una de sus más bellas narraciones en su libro: "El Hombre en Busca de Sentido" al recordar aquello que le permitió sobrevivir a los nazis en un campo de concentración.

La soledad tampoco se remedia sólo con la compañía de otras personas, de hecho una de sus formas más crueles es aquella que se puede experimentar en familia, rodeado, de los seres más queridos. La soledad se combate más bien con la magnanimidad, el magnus animus, la grandeza del alma, éste es el antídoto perfecto de la soledad. Sin esto, la presencia de otras personas, sus expresiones



**Hay soledad tanto en la mesa del comedor como en la mesa del comité ejecutivo... "si la mayoría opina distinto a mí, es porque está en mi contra".**

de simpatía, los esfuerzos de los hijos y de los colaboradores, no son adecuadamente valorados. La grandeza del alma implica un sentido de lo trascendente y una ordenación a ello; es la claridad de estar realizando algo cuyos efectos trascienden el tiempo.

Hay un paralelo entre el papel de un ejecutivo en la empresa y la difícil tarea de ser padre de familia. Padres y madres experimentamos con frecuencia la soledad, especialmente cuando, al disciplinar a un hijo, el otro cónyuge no concuerda con nuestros planteamientos, algo que acogemos con un sentimiento de traición. Así hay soledad tanto en la mesa del comedor como en la mesa del comité ejecutivo... "si la mayoría opina distinto a mí, es porque está en mi contra". En ambos casos, casi sin excepción, se trata de ausencia de magnanimidad en nuestra actitud.

Cuando el ejecutivo dirige a sus colaboradores hacia un objetivo comprendido por todos, objetivo que fue perfeccionado con la participación de esos colaboradores, cuando existe la certeza de que nadie tiene el monopolio de las buenas ideas, ni menos de la verdad, cuando hay un agudo sentido de la interdependencia que nos vincula, cuando se entiende que los esfuerzos humanos trascienden los logros materiales, entonces la soledad no tiene cómo enseñorearse en nuestros corazones. Cuando se logra lo anterior no hay soledad, sí hay sentido de misión y de encuentro. Y el encuentro no es casual; es el resultado de la comunión, de la comunidad que trasciende lo inmediato, con un sentido de misión.

# Y... ¿cómo está tu señora?



**I**nvariablemente, cuando alguien nos pregunta cómo se encuentra nuestra esposa, la respuesta brota espontánea y sin titubeos: "Muy bien, gracias". Pero, la afirmación puede ser sólo un "lugar común" y no un reflejo de la realidad, pues casi nunca nos damos el tiempo para corroborar si efectivamente nuestra pareja está pasando por un buen momento o si sus días son una suma de frustraciones, soledades y sentimientos no expresados.

Basta pensar que aun cuando aseguremos que nuestra familia es la principal prioridad, los hechos demuestran lo contrario y el que apenas le dediquemos un par de horas al hogar o que lo utilicemos sólo para dormir, no hacen más que revelar que el centro de nuestro interés está en otra parte. En este contexto, resulta una utopía creer que la persona que vive a nuestro lado se siente acompañada y plena y no es de extrañar que -por ejemplo- en reuniones de ex alumnas o en talleres femeninos, uno de los tópicos más frecuentemente abordado sea el de la ingrata relación matrimonial.

Porque, aunque suene a perogrullada, debemos tener claro que el rol de proveedor no basta para afianzar un matrimonio y la estabilidad no se establece sobre la base de la superioridad de uno sobre el otro. Llegar a la casa, desahogarse contando lo ocurrido durante el día en la oficina, cenar y ver el noticiero, sin siquiera permitirle a la otra persona que nos hable de su acontecer o si al hacerlo apenas la escuchamos, demuestran desconsideración y falta de respeto hacia su propia existencia. Lo más grave es que con el pasar de los años esta práctica puede socavar el amor.

En este sentido debemos recordar que el juramento de "hasta que la muerte nos separe" constituye un estímulo para crecer como cónyuges y para afianzar un vínculo verdadero y profundo y no para estancarnos en una relación injusta y egoísta, en la que siempre estamos exigiendo, pero jamás entregando. Y, a pesar de que en la vida no existen las fórmulas mágicas, hay consenso en afirmar que, al igual como en otras situaciones, lo más importante es la comunicación. Pero, para que ésta sea efectiva, hay que crear un clima de honestidad, en el que cada uno tenga la posibilidad de escuchar y expresar lo que le ocurre. Esto contribuye no sólo a aumentar la capacidad de ponernos en el lugar del otro, sino que -además- evita el rencor acumulado, al permitir que cada miembro se sienta con la libertad para decir lo que siente y piensa.

Asimismo, compartir preocupaciones, sueños y frustraciones no sólo permite analizar las cosas desde una perspectiva distinta y enriquecedora, sino que ayuda a derribar mitos, a aumentar la confianza y a cimentar una convivencia más armónica. Es que gran parte de las insatisfacciones personales y de pareja se deben a que suponemos mucho y preguntamos poco o tendemos a pensar que si el otro nos quiere, entenderá lo que nos ocurre, sin necesidad de decírselo. Esto último constituye un engaño, pues el cariño se fortalece dialogando y no amparado en el silencio, que lleva a equívocos. Desgraciadamente, hay quienes prefieren callar, al no sentirse comprendidos, lo cual hace que en el momento menos pensado aparezca el conflicto y los resquemores.

Finalmente, es saludable y sincero reconocer que el amor no es un dato dado y por lo tanto necesita fortalecerse con palabras y con gestos, que pueden ir desde una simple llamada para decir "te quiero", hasta lo que nuestra imaginación nos sugiera.

**HERNÁN DENIS:****“No quiero volver a ser el mismo de antes”****volver a ser**

**“Murió 5 veces en una noche” o “Estuvo en el más allá y volvió para contarlo” titularía un diario sensacionalista la historia de Julio Hernán Denis. Pero más que sensacional, la vida de este empresario es un testimonio de la posibilidad siempre presente de cambiar el rumbo de una existencia sin sentido.**



**P**eleaba con un amigo en la plaza de Rengo (“amigo” que lo estafaría en varios millones) cuando a eso de las 10 de la mañana sintió un desvanecimiento. La cara de la enfermera del Hospital de la ciudad fue lo primero que vio al despertar. “¿Qué hago aquí?”, le preguntó Hernán Denis. “Señor —dijo la enfermera— usted tuvo un infarto”. “De qué me esta hablando, estoy perfectamente bien, así que yo me voy, tengo un montón de cosas que hacer —respondió prepotente— ¡llame al médico!”. El doctor no lo podía creer, el infartado le decía furibundo que si no le daba el alta lo iba a denunciar por secuestro.

“Me fui enojado y rápido porque tenía que llegar a Papudo, donde mi actual pareja, porque ya me había separado”, recuerda. Y es que la vida

ra en él y que no viajara tanto, no me hubiera dado un infarto".

Su médico le confesó que técnicamente no había explicación para que estuviera vivo, y que la única razón que le podía dar era una intervención divina. De tanto conversar de Dios con su médico, Hernán fue creyendo y hoy no tiene pudor en declarar que Jesús "está vivo, presente y vigente y no porque me vaya a morir y quiera salvarme del infierno, porque yo podría decir que éste es el infierno, si alguien me hubiera dicho que yo iba a vivir los últimos tres años que he vivido, le hubiese contestado que me pegaba un tiro y, sin embargo, jamás he sentido el deseo de suicidarme...es un cambio muy profundo".

**REPARAR LAS HERIDAS**

Hernán Denis no sabe si podrá llegar al próximo 27 de junio, por eso trata de disfrutar la vida intensamente. "He cambiado radicalmente la relación con mis hijos, le he dicho por

primera vez a mis hermanos que los quiero, gozo todo lo que puedo, me deprimó todo lo que puedo y lloro lo que nunca había llorado en mi vida, estoy viviendo con mi madre la relación de amor que debí haber vivido a los 5 años, hoy tengo la certeza de quienes son mis amigos y de quienes no. Antes vivía rodeado de gente y estaba solo, hoy paso mucho tiempo sin nadie alrededor y no me siento solo".

**-¿Por qué sigues viviendo? ¿Qué sentido tiene?**

-Vivo para recomponer, para rehacer, para reparar heridas muy profundas, trancas muy grandes con la gente que quiero y que me quiere, mi pareja, mi madre, mis hijos, mis hermanos, mis amigos.

**¿Qué le dirías a alguien que lleva una vida como la que tú tenías?**

- No sé si sirva de algo decir, sinceramente no lo creo. A personas que actúan como yo actuaba las experiencias ajenas no les sirven de nada, las

cosas siempre le ocurren a los demás. Pero igual me gustaría decirles, si me escuchan, que se quieran más a sí mismos y a los suyos, porque maltratarse con el trabajo y andar huyendo de esta forma no es quererse... pero yo sé que no me van a escuchar, a mí me aconsejaron tanto y nunca escuché a nadie.

Hace pocos días, un amigo de la infancia llegó a verlo e, impactado por su situación, le dijo: "oye Hernán, lo que a ti te falta es vender una de tus propiedades, comprarte un feroz departamento. Yo te consigo tres mujeres para que te hagan lo que tú quieras, eso te va a mejorar, disfruta a concho la vida que te queda y así vas a poder volver a ser el Hernán que yo conocí: visionario, fuerte, con energía. Así vas a volver a ser el de antes..."

- Pero, compadre, -le dijo Hernán Denis, tal vez recordando a las filas de personas color óxido de su sueño o los "te quiero" que ha aprendido a decir- ...si yo no quiero volver a ser el mismo de antes...

**Al momento de invertir cuente con Banchile**

*Porque en Banchile sabemos la importancia de tomar buenas decisiones, queremos ofrecerle las mejores alternativas de ahorro e inversión.*

**Fondos Mutuos de Renta Fija de Corto Plazo**

**Fondos Mutuos de Renta Fija de Mediano y Largo Plazo**

**Fondos Mutuos de Renta Variable**

**Fondos Mutuos Internacionales**

**Compra y Venta de Acciones**

**Compra y Venta de Dólares**

*Cualquiera sea la opción o combinación de opciones que usted prefiera, concréteela cuanto antes en las oficinas de Banchile y del Banco de Chile en todo el país.*



Si desea más información llame al **800 20 28 20**  
o visítenos en [www.banchile.cl](http://www.banchile.cl)

# Para creativos apasionados...

Existe un  
couché que  
motivará  
sus ideas  
más  
intensas

**CREATOR GALA**

**CREATOR SILK**

**CREATOR STAR**

**CREATOR IVORY**

Línea Creator de  
TorrasPapel,  
los más intensos  
papeles estucados  
de alta calidad



GMS  
PRODUCTOS  
GRAFICOS  
LTDA.



**G M S**

**“El FOSIS no es ‘un cable a tierra’, sino ‘un cable a la dignidad’. Es mucho más que colaborar con la superación de la pobreza material. Es entregarles a mujeres, jóvenes, ancianos, presos, una llave de ingreso a un mundo diferente”**

**E**l anda con el corazón en la mano. Y la mano, siempre abierta. De modo que no hay cómo no encontrarse con su corazón, antes que con él mismo... Y ahí lo lleva expuesto, late que late, inquieto, acelerado, imprimiéndole excitación a cada una de sus palabras. Y cuando habla, también lo hace a corazón abierto: sin tapujos, apasionadamente, exhibiendo con la misma naturalidad sus fortalezas como sus debilidades. Y, para estos efectos, determinantes fueron sus experiencias PRH y aquella con Julio Olalla, las que lo conectaron con sus zonas claras y oscuras, las mismas con que nos sale al encuentro, sin enorgullecerse de las primeras, ni avergonzarse de las segundas.

Es una sencillez asombrosa, en definitiva, la que le permite a Ricardo Halabí -director ejecutivo del FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social)- estar en condiciones de compartir públicamente las luces y sombras de su intensa existencia, la que hoy se encuentra íntimamente ligada al organismo que preside y que él define de la siguiente manera: “El FOSIS no es ‘un cable a tierra’, sino ‘un cable a la dignidad’. Es mucho más que colaborar con la superación de la pobreza material. Es entregarles a mujeres, jóvenes, ancianos, presos, una llave de ingreso a un mundo diferente, en el que no sólo mejoran sus niveles de calidad de vida, sino que pasan a relacionarse de otra manera con los demás, a conversar y compartir como nunca antes lo habían hecho, a establecer lazos afectivos gratificantes. Y esto, porque el FOSIS no ve a sus beneficiarios como clientes que requieren un servicio específico, sino como ciudadanos que quieren optar por ser personas capaces de construirse y construir un mejor país”

Ricardo Halabí Caffena (53, casado, 3 hijos) va en busca de sus raíces. Estas lo entroncan con ese abuelo moro que manda a su hijo de 21 años a Chile, para evitar que el Imperio Turco lo envíe a la guerra. “Y, por eso, a mi padre le dolía tanto que le dijeran ‘turco’, por la connotación negativa que esto tenía. El pasaporte turco era un oprobio”, explica. “Mi abuelo se convirtió al cristianismo y mi madre recibió el bautismo en Jerusalén”, añade.

Instalada la familia en Placilla de la Ligua, él y sus dos hermanos mayores se crían al alero del almacén “a través del cual ví como mi padre servía a la gente. Me acuerdo que atendía a todos los dueños de fundo de la zona”, recuerda el menor de los 3 varones, quien le debe al cura del pueblo el haber convencido a su padre para que lo enviara a Quillota a continuar sus estudios secundarios.

**-¿Qué imágenes conserva de esa vida de pueblo, donde cursó la primaria?**

-Se me grabó en la memoria esa escuela unidocente del pueblo rural. Un profesor para toda la primaria. Entre mis compañeros, había uno que mató a otro de una cuchillada. También tenía una compañerita que era estriptisera. Me tocó estar en contacto con el país real. Esos pueblos chicos donde la solidaridad es grande. Allí donde vive la esencia del alma nacional. (Se detiene unos segundos) La verdad es que no tengo ningún recuerdo del menos, todos son del más...

De su paso por Quillota emerge la rememoranza indeleble de los Hermanos Maristas, “que fueron perseguidos por los rojos en la guerra española”. Ahí tuvo de compañeros a varios que más tarde llegarían a generales de ejército, como también a Raúl

Bertelsen, hoy rector de la Universidad de Los Andes. Nunca ha olvidado las frecuentes discusiones que, en ese entonces, se llevaban a efecto entre carreristas y o'higginitas... Dos eran, en la adolescencia, sus cualidades sobresalientes: la oratoria - debido a lo cual se hacía cargo de todos los discursos- y los premios de “mejor compañero”.



Aún cuando la vocación social se acrecentaba en él de manera potente, inclinándolo hacia la sociología, termina trasladándose a Santiago donde ingresa a la Escuela de Derecho de la Universidad de Chile. En medio de una época de gran efervescencia, pasa a integrar la Acción Católica Universitaria (AUC), trabaja junto al cardenal Silva Henríquez en el apostolado jerárquico y participa en la toma de la Catedral. Hoy reconoce: “Mi fe provenía de la guata, del ombligo, de todo mi cuerpo. Nos tocó el Concilio con la puerta abierta. ¡Cómo nos entusiasmaron Raúl Hasbún, Joaquín Alliende, Enrique Alvear, Jorge Medinal! Pero tuvimos acceso al corazón más caliente: nos contactamos con Veckemans. En esa perspectiva, estuvimos en la Marcha

te y que se han equivocado, entre otras razones, porque la sociedad no les entregó las oportunidades para tomar otro camino. Muchos de ellos han sido maltratados en su infancia y no han terminado siquiera el colegio. Para ellos creamos el programa Buen Futuro, a través del cual no sólo se les entrega un oficio, sino que además tienen una práctica para que puedan valorar el significado del trabajo y se les apoya en su inserción laboral. Todo esto es posible gracias a la alianza estratégica con el sector privado. Concretamente, gracias a los empresarios que dan trabajo a estos jóvenes, posibilitando un camino hacia la integración social de quienes viven estigmatizados por sus errores.

**-¿Por qué eligió el servicio público y no el sector privado para entregar sus talentos?**

No lo elegí. Recibí el regalo de trabajar en el FOSIS para acompañar a mujeres y hombres que sueñan y quieren vivir en un Chile de rostro humano. Coincide con mis sueños, para también desarrollarme junto a otros como persona y comunidad.

Esto lo he vivido al estar escuchando y sintiendo la fuerza de chilenos que están en condición de pobreza, pero que tienen un tremendo capital humano que no tiene valor económico y que es la dignidad...Hoy he aprendido que la pobreza no es una condena, tiene causa. También he aprendido que la pobreza tiene rostro..

**-¿Y cómo participa, específicamente, el sector privado en el FOSIS?**

- Como FOSIS no ejecuta directa-

mente sus programas, sino que lo hace a través de otros (empresas, universidades, ONGs), el sector privado juega un rol fundamental, para mejorar las condiciones de pobreza. Existen programas como el Chile Joven, que capacita a una juventud entre los 15 y 24 años, que sólo es eficaz con el apoyo que le entrega la empresa privada: primero, un espacio para realizar la práctica laboral y, después, un lugar de trabajo para los ya capacitados. FOSIS tiene un programa ejemplo de complementariedad con el sector privado. A través del IFIS (Programa de Intermediación Financiera) se flexibiliza el acceso al crédito a microempresarios a tasas normales, a través de bancos y otras instituciones financieras, como cooperativas. En verdad, IFIS representa una de las experiencias más exitosas de trabajo del estado con la empresa privada, para fines sociales.

**- "Invertir con la gente" pareciera ser el sello del accionar del FOSIS...**

... ¡Absolutamente! Los programas, a través del financiamiento de los proyectos, buscan despertar capacidades en las personas, ofrecer oportunidades y lograr complementariedad con otros.

El financiamiento es el medio que gatilla un proceso participativo que vive la gente, desde que sabe de la oportunidad que le ofrece el FOSIS, hasta hacer realidad sus proyectos. Son ellos los que deben organizarse para realizar un autodiagnóstico, compartir opiniones, priorizar, presentar proyectos y después llevarlos a la práctica, en caso de salir seleccionados.

**-Usted ha dicho que el FOSIS "entrega alas para que la gente pueda desplegarlas y volar..."**

-Así es. Y hemos podido comprobarlo, con gran felicidad. Yo he visto cómo un grupo de jóvenes de Parinacota presentó un proyecto de turismo rural y hoy, con orgullo, muestran la única Iglesia de su localidad, de su tierra. También he visto cómo en Puerto Aguirre, dos hermanas que participaron en un curso del Chile Joven confesaron que nunca habían tenido antes un espacio para compartir su biografía. Esto es el FOSIS, un peldaño a la dignidad, capaz de adaptarse a las necesidades de la gente.

Y la mirada de Ricardo Halabí brilla de contento, mientras en la pantalla del monitor que lo acompaña en

**Y algo muy importante: No sé decir que no. Y cada vez que lo hago, me desciento, se me acelera el activismo. Pero estoy tratando de aprender a desacelerarme, a buscar más espacios de soledad.**

su oficina van emergiendo, uno tras otro, los rostros de esos chilenos que aprendieron a reír y a ensanchar sus esperanzas, luego de estas experiencias que vinieron a transformar sus vidas...

**INECO**

Sociedad Ingeniería Equipos y Control Industrial

- Soluciones en Automatización y Control de Procesos
- Equipos de Control Industrial y Sistemas SCADA
- Válvulas de Control y Reguladores

Santiago: Ejército 16 / Fono (562) 441 1033 - 6992001/ Fax (562) 441 1023

Concepción: Las Rosas 1728 - San Pedro / FonoFax (41) 376464

Antofagasta: Teniente Ibáñez 10011 Villa Los Aromos de la Florida / FonoFax (55) 293249



## EMPRENDEDORES SOCIALES

**A**shoka, que significa en lengua sánscrita ausencia de tristeza, es el nombre de una organización mundial sin fines de lucro cuyo fin es identificar a personas sobresalientes, dinámicas e innovadoras que tengan ideas para lograr un cambio social de largo alcance. Luego de identificarlas y de someterlas a una estricta evaluación, las apoya para que puedan llevar a cabo su proyecto y pasen a formar parte de una red de emprendedores sociales formada por cerca de 900 miembros distribuidos en todos los continentes del mundo.

Informaciones para Chile: Teléfono 541 - 816-4084 (argentina)

Correo electrónico veroviel@dynamo.com.ar

## HUMOR EN LA EMPRESA

**D**iferentes estudios han llegado a concluir que el humor es una característica muy deseable para el desarrollo de una empresa y quienes creen en esta afirmación han invertido en esta herramienta con la seguridad de que además aumenta la creatividad. Es el caso de la empresa norteamericana Leo Burnett que envió a un grupo de sus empleados a una importante escuela de comediantes. Actualmente estas medidas ya están dando resultados porque pararse en una reunión frente a un grupo de extraños y hacerlos reír, distiende el ambiente y favorece cualquier negociación. A juicio de quienes están en este programa "el mundo empresarial necesita la comedia con desesperación..."

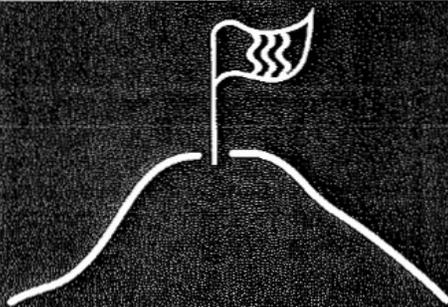
## PROGRAMA EMPRESA - EDUCA

**180** liceos en la región metropolitana y 20 en otras regiones ya cuentan con un padrino empresarial, como una forma concreta de demostrar que la empresa privada es una posibilidad cierta de elevar el nivel educacional de nuestro país. Esta iniciativa - llevada adelante por COMPOS en conjunto con el Ministerio de Educación y auspiciada por El Mercurio- consiste en que la empresa privada apadrine o subvencione a un colegio o liceo municipal, entregando material didáctico y científico para la enseñanza. Este aporte beneficia a la empresa con la publicación de su marca en El Mercurio por un año y rebajando de su tributación el monto de la ayuda gracias a la ley de donaciones con fines educativos. Mayor información en los teléfonos: 737 9263 - 7379365.

## OPORTUNIDADES PARA LA MICROEMPRESA

**C**REAME es el programa llevado a cabo por la fundación Miguel Kast y cuyo fin es apoyar a personas de escasos recursos que presenten habilidades emprendedoras y deseen hacer su microempresa, gracias al cual ya se han beneficiado más de 120 personas. La idea es que estas personas presenten un proyecto cuya viabilidad es analizada por una comisión, que además evalúa si el gestor tiene verdaderas capacidades para que éste resulte. Si es aprobado, la institución dona el dinero para implementarlo. Lo más importante es que crea empleos de modo eficaz y de buena calidad lo que ayuda a superar la pobreza.

Más informaciones en el teléfono: 632 3763.



**Apoyamos con energía  
a los que sueñan  
con llegar alto.**

**Codigas**  
calienta más

se preocupa la Cámara Chilena de la Construcción, pero sin descuidar el rostro real de la crisis que son las familias de los cesantes del sector. Para apoyarlas, desarrolló un programa especial que se ejecuta a través de su Fundación de Asistencia Social.

Fernando Alamos, gerente general de la Fundación explica: "Los empresarios de la construcción sienten que se deben a sus empleados porque son fundamentales para la industria. Aunque en este instante no pueden darles trabajo, porque no tienen obras, quieren demostrarles que están preocupados por ellos, que los trabajadores no están solos".

El programa para los cesantes de la construcción tiene como referente una experiencia similar que se desarrolló para la crisis económica de los años 80. De hecho, el fuerte desempleo que también caracterizó a esa crisis es lo que dio origen a la Fundación de Asistencia Social, primero como un departamento de la Cámara y luego, a contar de 1987, como una entidad anexa a ella.

El actual programa complementa el anterior, puesto que a la ayuda en alimentos y en asesoría de cómo usar la red pública y privada de apoyo, se sumaron ahora la asistencia psicológica y la capacitación, tanto para el afectado como para su esposa. En forma adicional, todo beneficiario del programa es inscrito en

una bolsa de trabajo, cuyos antecedentes se dan a conocer a todas las firmas constructoras.

El plan que partió en forma piloto en diciembre, atendiendo a unos 200 trabajadores, ha superado absolutamente todas las expectativas. Desde su partida oficial, en enero, hasta mediados de junio, cerca de 4 mil 500 desempleados de la construcción habían recibido el apoyo de la Fundación de Asistencia Social de la Cámara para sobrellevar esta crítica etapa de sus vidas.

### ESCUCHAR CON AFECTO

Brindar acogida es para la asistente social Eliana González, jefa de Servicio Social de la Fundación, la actitud clave para atender efectivamente al trabajador desempleado. A su juicio, es también lo que explica el éxito del programa. "No hemos necesitado promocionarnos. Sólo hubo unos afiches que se usaron en enero y febrero. Nada más. Esta ayuda se ha transmitido de voz en voz y yo creo que lo que valora la gente es la capacidad de escuchar y de dar cariño que encuentran en nosotros".

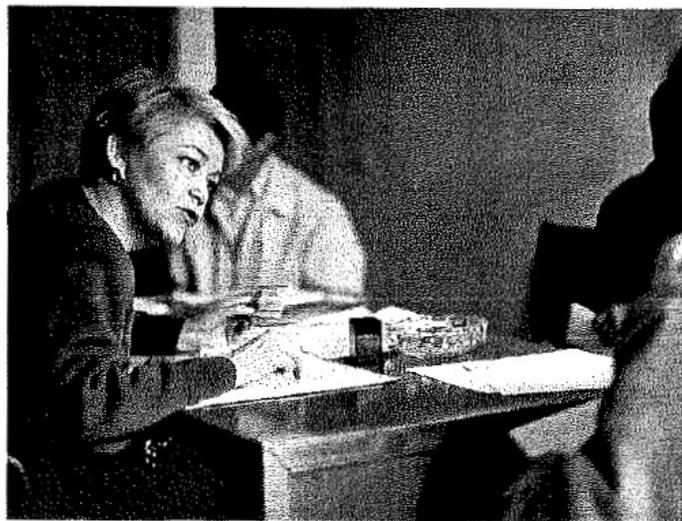
En este primer acercamiento se crea por lo general el espacio para el desahogo. "Muchas veces basta la pregunta ¿Cómo se ha sentido?, para que al trabajador se le llenen los ojos de lágrimas", comenta Eliana González. "Sienten vergüenza de que

sus hijos los vean en la casa. Cuentan que se paran en una esquina y luego en otra, para que no se den cuenta de que están sin actividad. Se sienten marginados, porque definitivamente es el trabajo el que nos liga a la sociedad".

A la acogida inicial sigue la orientación. "En la red estatal y privada existen algunos recursos y la idea es que ellos se muevan para solicitar dignamente los beneficios a que tienen derecho. Algunos sienten vergüenza de pedirlos, pero les enseñamos a no sentirse humillados porque quienes pagan eso son todos los chilenos y ellos

mismos a través de los impuestos. Los instamos, por ejemplo, a que obtengan su tarjeta de gratuidad en salud; a que consigan la leche para sus hijos menores de 6 años en los consultorios; a que los niños almuercen en los colegios". En esta etapa, señala Eliana González, la ayuda se acompaña de cartas-tipo y de un monitoreo mensual para chequear el resultado de las gestiones.

Los dos pasos anteriores se desarrollan en el marco de una entrevista personal con una de las diez asistentes sociales asignadas a recibir al centenar de desempleados que llega diariamente hasta la sede de la Fundación. Para María de la Luz Larraechea, jefe de atención a público, la dignidad y la calidez con la que se trata al cesante en esta



**"Cuentan que se paran en una esquina y luego en otra, para que no se den cuenta de que están sin actividad. Se sienten marginados, porque definitivamente es el trabajo el que nos liga a la sociedad".**

## DESEMPLEO

# ¿Qué puedo hacer yo?

**E**n el número anterior de DESAFIO "Chilenos en peligro I" el creciente desempleo que vivimos fue un tema importante. Dimos a conocer algunos testimonios de cesantes e invitamos fuertemente a nuestros lectores a hacer algo. Ese algo consistía en dar tiempo de sí mismo para acompañar a un cesante, entregarle un apoyo clave en su crisis de vida, de autoestima, de sentido.

"Hay que hacer algo", es tal vez lo que a muchos les ha resonado en la mente y en el corazón cuando ve las cifras de desempleo aumentando ya al medio millón de compatriotas. ¿Qué puedo hacer yo? es lo que otros se preguntaron al tomar el teléfono y declararse disponibles a formar el grupo de acompañantes.

El área de formación de DESAFIO propuso algunas sesiones de ejercicio y aprendizaje del tipo de escucha que necesita un cesante. Los ejecutivos y profesionales que llegaron al primer encuentro venían llenos de entusiasmo y deseos de entregar algo de sí. "Mi principal motivación -explica Gabriel Bunster, empresario del área tecnológica- es estar abierto, sensitivo al sufrimiento de tanta gente que está sin trabajo y destinar parte de mi y de mi tiempo a acompañarlos", sobre su disponibilidad él agrega: "esperaba que este llamado fuese para decirme a quién tengo que comenzar a acompañar".

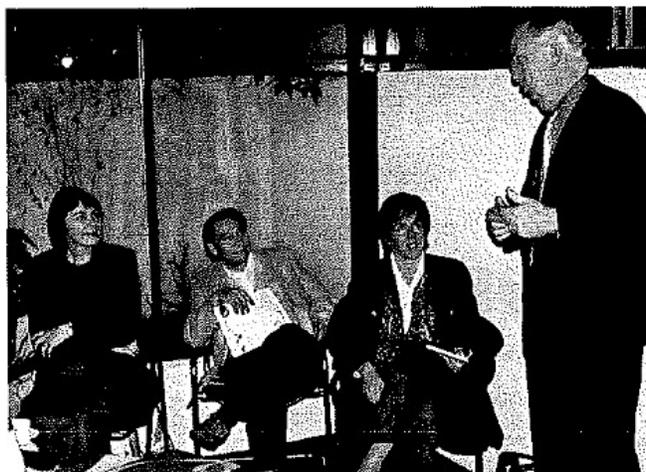
Para Luis Navarrete - gerente técnico de un laboratorio- su principal motor es el espiritual: "Yo siento que este es un llamado de Dios frente a la enorme necesidad de apoyar a tantos jefes de hogar que están en riesgo por no contar con trabajo, me interesa poder aportar en algo. Si bien

yo no puedo ofrecer trabajo, sí puedo encontrarme con un cesante y valorarlo como un ser humano, escucharlo y avanzar con él en su camino de búsqueda...y estoy listo para comenzar a hacerlo".

Las tres reuniones de formación y presentación del tema, consistieron fundamentalmente en aprender a escuchar lo que el cesante necesita. Esto es, no negando la realidad dramática que vive, sino recibiendo su desahogo y, poco a poco, proponiéndole encontrar las pequeñas luces que hay en su oscuridad. También se tocó el tema de proponer una reformulación del problema y transformarlo en una oportunidad de revisar el sentido de la vida, las áreas

que están más postergadas, las relaciones que ayudan y las que no, etc. Luego de los encuentros, se decidió que cada uno traería los nombres de personas desocupadas que conoce y entre todos decidirán a quién acompañará, para resolver el problema que se presenta cuando existe cercanía afectiva entre acompañante y acompañado. Doce personas ya están listas para recibir a un cesante en la "Posada Belén", oficina de encuentros que queda junto a DESAFIO.

Le animamos a que junto a nosotros abra su corazón hoy a quien lo necesita. Llámenos al teléfono 2331080



## EL ROSTRO DE LA CESANTÍA

- "Lo que más me ha gustado (del Programa de Asistencia) es que nos han tendido una mano. Han visto la situación en que estamos y nos han dicho:

'Aquí estamos presentes; si nos necesitan, vengan porque los podemos orientar'. Nos levantaron la moral, como se dice, y nos ayudaron económicamente. Encuentro excelente la atención".

Omar Ortega, 48 años, tres hijas, desempleado desde febrero.

- "Lo que más me molesta de estar desocupado es que mi mente no descansa. No logro dormir en la noche, pensando en los aprietos en que me vería si cae enferma mi mujer o un hijo... No tendría como solucionarlos".

German Duarte, 53 años, carpintero e intérprete de planos, cesante hace 5 meses.

# BANCO DEL ESTADO y la Microempresa

BANCO DEL ESTADO CREDITO EN LAS

ice tener una gran energía... y se nota. Porque, aunque el cáncer a la tiroides le ha jugado malas pasadas en dos ocasiones, ella nunca se ha dejado derrotar e incluso, ni siquiera cesó de trabajar, cuando se encontraba grave: "Pienso que si me hubiese dejado estar, ya estaría muerta". Es que Uberlinda Tobar (casada y madre de dos niñas, de 15 y 14 años) tiene como máxima que en la vida "hay que ser positiva, constante y perseverante" y por eso cuando su marido quedó cesante, no lo pensó dos veces y se decidió a crear un taller de confecciones, que hoy da trabajo a siete costureras.

Atrás quedó la época en la que tuvo que vender su pulsera de oro, para adquirir una máquina de coser y los primeros materiales que le permitieron fabricar buzos y ropa deportiva, que comercializó en la ex industria donde laboraba su esposo. "Empecé ofreciendo fiado y pagadero en cuotas", recuerda. Hoy, sin embargo, las cosas han cambiado y varios colegios de San Bernardo, Maipú, Santiago Centro y Vitacura se cuentan entre sus clientes, así como diversos locatarios del Mercado Persa. Claro que para surtir la demanda, ya cuenta con maquinaria especializada, adquirida gracias a los seis préstamos que ha obtenido de Banestado Microempresas: "La primera vez que fui, lo hice sólo para ver de qué se trataba, porque no creía que era tan fácil conseguir un crédito, ya que antes había ido a otros bancos y me pedían avales, cuenta corriente y un montón de cosas más". Por este motivo, ni siquiera le contó a su marido la gestión que pensaba realizar, debido a las desilusiones anteriores en otras instituciones financieras: "No lo podía creer cuando me dieron el crédito y me emocioné mucho de que un banco tan grande, confiara en una persona como yo. Recuerdo que cuando me pasaron la plata, me sentí como una verdadera empresaria".

Y esa sensación de contar con un apoyo permanente se ha acrecentado con los años: "Me atienden súper bien y me tratan



como si fuera de la casa. Incluso he llevado amigas que necesitan pedir préstamos y ellas han quedado tan contentas y agradecidas con este banco que es como un familiar. Además, en Banestado siempre están preocupados de los microempresarios y nos invitan a cursos, a charlas y a reuniones y eso hace que uno se sienta importante y se dé cuenta que la consideran".

Porque para Margot —como le dicen todos— "querer es poder", piensa que para surgir hay que tener como premisa el no dejarse estar. En su caso, esto significa crear nuevos modelos y "renovar lo que se pone en el mercado, porque uno mismo puede ir haciendo las necesidades, al ofrecer otros productos". Y, con esa misma claridad y entusiasmo, esta microempresaria tiene definida la meta, por la que se está esforzando con tanto ahínco: "Yo estoy en esto, porque quiero un futuro para mis hijas".

Por eso también ha estado apoyando a su marido, quien instaló recientemente un servicio técnico para electrodomésticos. "Claro que no quiero descuidar mi taller, porque me ha dado todo: He crecido como persona, con mi propia empresa y no me he quedado esperando que alguien me dé. Y, aunque mi enfermedad es cara, he podido costéarmela. En este sentido siempre digo que si no fuera por el Banco del Estado, a lo mejor, nunca habría progresado, si no fuera porque allí creen en la gente".

# DE DIOS



## pueden llegar a su empresa

**S**onrisas. Son Risas, que duda cabe.

Donde entren, un sentimiento de ternura y de cuidado despiertan en nosotros. Quizá se conectan con nuestra pequeñez, quizá también con nuestra libertad, ciertamente con nuestra pureza.

Los discapacitados intelectuales o "personas especiales" como también se les llama, han pasado de ser los fenómenos ocultos en los sótanos de la Edad Media a seres humanos dignos que, a plena luz del día, sonríen al empaquetar las compras del supermercado, al cocinar tortas y alfajores o retirar una bandeja en el centro de comidas de un Mall.

Sin embargo, ¿hay más vida para estos "siempre niños"?... No somos plenamente un país integrado ni integrador de estos ciudadanos, no comprendemos su manera de ser, ni su aporte a la vida social, ni su enorme potencial para la empresa. Sí, para la empresa.

### UNA EMPRESA "ESPECIAL"

Bolsas plásticas de varias clínicas capitalinas, muchos alfajores que se venden en casinos o estaciones de servicio, repostería a pedido, armado de juguetes, de promociones o de bolsas de clavos, servicios de café a eventos y atención como empaquetadores en supermercados, son algunos de los productos y servicios que ofrecen en su empresa y segunda familia, el Taller de Adaptación y Desarrollo (TAD).

El TAD nació hace 23 años como respuesta a la necesidad de padres de niños deficientes intelectuales o con Síndrome de Down, con los años se ha transformado en una empresa-taller que busca integrar a sus miembros a la vida social y laboral.

Los 76 miembros que son capacitados en el TAD reciben una atención muy personalizada. Llegan a las 8:30 y salen a las 16:00 como una empre-

sa -no como un colegio- y reciben un sueldo por su producción que aumenta en la medida que logran sus metas sociales y laborales. "Aquí -explica Angelina Merino, Coordinadora Técnica- les enseñamos a manejarse en las relaciones con las personas, a tener un buen trato con los clientes, pero sobre todo el trabajo es un medio para que desarrollen sus habilidades sociales y sean más felices".

Si su grado de retardo no les permite trabajar en una empresa externa, ingresan al programa de *integración con apoyo*, que significa trabajar dentro del taller en repostería y pastelería produciendo tortas y alfajores para empresas como Servicentros Copec o Central de Restoranes; pueden también trabajar en la sección de plástico, donde tienen por clientes a la Clínica Santa María, la empresa de insumos para la construcción Inchalam, empresas de juguetes, productoras publicitarias y colegios.

gustado mucho, porque he aprendido muchas cosas, recibo llamadas, a veces cito a los apoderados, mando fax, recibo fax, hago facturas, guías de despacho y en la casa trabajo en el computador. Me gusta todo, sobre todo la computación, que aprendí sola mirando a mi sobrino. Además, yo como secretaria siempre guardo los secretos y sé todo lo que pasa aquí. Cuando no tengo nada que hacer me voy a plástico, porque la repostería engorda”.

**“TRATO DE HACER FELIZ A LA GENTE”**

Los que poseen más habilidades laborales y sociales son impulsados a una *integración móvil*, que consiste en trabajar en grupos supervisados en lo que llaman el “servicio café”, que utilizan empresas como el área de Terapia Ocupacional de la Facultad de Medicina de la UCH, el Fondo Nacional para Discapitados (FONADIS), La Cruz Roja o al escultor Palolo Valdés.

Otra modalidad, es la atención en los supermercado Santa Isabel. “La idea de este programa –cuenta el Administrador de la sucursal Portugal del supermercado Santa Isabel, Nelson Gepp- es que los jóvenes se sientan realizados haciendo su trabajo, además de aportar a la empresa un posicionamiento integrador frente a la competencia. Lejos de aburrirse, los jóvenes empacan en forma rápida y ordenada, son meticolosos y amables y no tienen envidias”.

Rodolfo Piña es uno de estos empaquetadores. Con una sonrisa completa (obviamente) dice: “Me gusta trabajar con la gente porque es buena onda. Yo le subo el ánimo a la gente. Lo que trato en mi trabajo es hacer feliz a las personas, me da lo mismo la plata, porque lo importante es trabajar y hacerlo con técnica. No se puede poner las cosas del baño junto con las de la comida...”

Los miembros del Taller de Adaptación y Desarrollo sólo quieren hacer felices a sus clientes y con mu-



Rosario Valdés y Angelina Merino

**“Son una puerta al cielo para la empresa”**

Es profesora básica y Master en educación especial, hace poco expuso en Estados Unidos su experiencia de integración en las empresas de discapacitados intelectuales. lleva trece años dirigiendo esta empresa-taller y no cambiaría por nada su trabajo.

“Para mí –dice Rosario Valdés- trabajar aquí es estar en una puerta al cielo, ellos son una puerta al cielo. En ellos no hay maldad, envidia, todas las debilidades del ser humano “Inteligente” ellos no las tienen. No mienten, no les importa el dinero, están llenos de amor. No cambiaría por nada lo que ellos me dan, su sabiduría de vida, su simplicidad, su inteligencia emocional. No tienen ataduras, son libres. Es increíble, los más inteligentes son los más vulnerables a la mentira, a la maldad a las ataduras... Igual que todos nosotros”.

Asegura que compete en un mercado real. “No entro a las empresas por lástima, porque no duraría un mes, tengo que competir por precio, por calidad, por puntualidad en la entrega y los clientes se impresionan del resultado, ya que trabajamos como el mejor”.

¿Cómo puede un empresario ayudar a esta iniciativa? “Lo que más necesito –explica- es trabajo, especialmente de armado. Tenemos una mano de obra excelente, supervisada. Aquí no sale nada malo, sale perfecto, ellos son más cuidadosos que cualquier trabajador porque lo hacen con amor, porque no se roban nada, porque no están pendientes de la plata sino de trabajar bien y de hacer felices a los clientes”.

Frente a los miedos más comunes que la gente tiene al contratar a un discapacitado intelectual (como que son agresivos o descontrolados) Rosario afirma: “Yo le aseguro a cualquier empleador que si tiene un chiquillo de éstos, su clima organizacional va a mejorar. Los jefes en los supermercados nos dicen el cambio que han provocado: para sus clientes es fantástico verlos, es una integración y un cambio social profundo, porque hacen bien ese trabajo, dan alegría, dan amor, a ellos no les interesa la propina cuando van a un supermercado, ellos quieren servir”.

“Yo pienso –concluye- que el desafío para la empresa en el próximo siglo es el desafío moral, la solidaridad, los valores, la integración. Ya está casi todo inventado, por eso, son las personas las que tienen que transformarse en el nuevo milenio.”



**FORESTAL BÍO BÍO**

# Barrer la escala de arriba hacia abajo

La única forma de barrer la escala es así. La mejor forma de lograr una cultura armónica y humana en la empresa es también partiendo desde arriba -por los líderes- para transmitirla hacia abajo -a los colaboradores-. Esta ha sido la fórmula que ha aplicado forestal Bío Bío. Algunos de sus logros concretos: un reciente estudio de clima organizacional con excelentes resultados en épocas de crisis y un reconocimiento de una de las empresas extranjeras, propietaria de un 51% de esta forestal, como la empresa mejor administrada en los tres últimos años.

El último estudio de Clima Organizacional de Forestal Bío Bío arrojó algunos resultados que parecen bastante sorprendentes: el 77% opina que el clima laboral está entre muy adecuado y adecuado, el 92% de las personas declara tener un total compromiso con los valores de la organización, el 82% de las respuestas indica que el nivel de confianza en Forbio está entre muy adecuado y adecuado. Estas variables llaman la atención porque para nadie es un misterio los duros momentos que ha pasado el área forestal de nuestro país. En lo concreto, debido a la crisis asiática esta empresa estuvo once meses sin exportar un tronco, cuando -previo a la crisis- el 60% de sus ingresos provenían del mercado externo.

¿Cómo hacer para que en períodos de crisis y de incertidumbre la moral

a escuchar qué habla la gente de él en su cumpleaños número 80. Me pregunto constantemente cómo quisiera ser recordado y no sólo eso sino que cuál será mi aporte para las personas. A mí me gustaría ser recordado como alguien que ayudó a los otros y para eso no tengo que irme a la India o los lugares más terribles del país, es aquí en la empresa, cuando tengo que tratar de conciliar mi misión y la de la empresa. Lo que tengo claro es que impulsar una cultura basada en el hombre no tiene vuelta atrás porque uno comienza a ser responsable de mantenerla y de no desentonar con ella".

La empresa aspira a que el liderazgo de servicio —como le han llamado— pueda ser ejercido por la mayor cantidad de personas en la organización, por ello han ido desarrollando y formando a la gente como líderes capaces, no sólo de lograr las metas técnicas, sino que también las que tienen que ver con el desarrollo de sí mismos y de las demás personas. Para concretar este deseo han ido haciendo paulatinamente ciertos cambios, como por ejemplo: disolver el departamento de recursos humanos bajo el concepto de que cada líder es capaz de preocuparse directamente de sus colaboradores. Testigo de este cambio es Mariana Loebel, gerente técnico y de planificación: "El hecho de asumir el papel de recursos humanos por cada una de las jefaturas fue bastante complicado en un principio y debo confesar que yo estaba pe-

simista y pensé que no iba a resultar. Estaba preparada técnicamente para los desafíos del trabajo, pero en lo humano no sabía si era capaz de hacerlo, porque en muchas evaluaciones uno de mis puntos más débiles era justamente las interrelaciones. Al principio partí con mucho miedo y me costó bastante conocer las aspiraciones, las metas, lo que las personas quieren hacer a futuro —no estaba dentro de mi esquema de roles— pero con el tiempo lo encuentro cada vez más positivo, porque lo que uno escucha no son sólo problemas, sino que aprende a descubrir realmente con quien trabaja y cada vez esta labor es más automática, menos pensada y obviamente más gratificante".

Esto que podría parecer a los ojos de un trabajador una pérdida de tiempo, para un gerente, es una de las ventajas competitivas que los mismos trabajadores reconocen. Además de esta manera se crea una organización mucho menos jerárquica, más plana, donde no existen distintos rangos. Así lo explica en forma muy gráfica Mario Sandoval, asesor de servicios generales: "Aquí en la empresa no existe el clasismo, siempre se busca hacernos sentir a todos iguales. Soy bastante tímido y cuando recién entré a trabajar, a la hora de almuerzo, pescaba mi bandeja y me iba a una mesa, lo más apartada posible

para comer solo. A los pocos días el gerente general de la empresa se comenzó a sentar conmigo y al principio me moría de vergüenza, con el tiempo me fui soltando y ahora me siento capaz de ir yo a sentarme con él".

Es que el gerente general privilegia fuertemente su relación con todas las personas, una prueba clara de ello es cómo reparte sus tiempos. "Mi horario lo distribuyo de la siguiente manera: el 50 % del tiempo lo dedico a interceptar lo que Max de Pre llama entropía (signos de deterioro en las relaciones entre las personas, en la calidad del trabajo, en el aumento de la burocracia, etc).

Un 40% del



**Ser capaces, no sólo de lograr las metas técnicas, sino que también las que tienen que ver con el desarrollo de sí mismos**



Grupo de gerentes en un taller de desarrollo

tiempo es abierto a las conversaciones y al servicio de quienes requieren de mí en la empresa y un 10% al trabajo rutinario". Esta que de hecho es una distribución del tiempo bastante atípica para la mayoría de gerentes de nuestro país da resultados, no en vano Forbio ha sido evaluada por la empresa neozelandesa Fletcher Challenge Forest (dueña de un 51 % de la forestal chilena) como la empresa mejor administrada en los últimos tres años. "La única forma de liderar es con el ejemplo y yo no podría aspirar a tener una organización más humana si me llevo todo el tiempo encerrado en mi oficina. Esto no significa que yo pier-

# Planificando la Tercera Edad

**E**n la presente edición se expone el caso de un afiliado, como una forma de dar inicio a este espacio donde se analizarán distintos temas que orientarán a los afiliados a las AFP para una mejor planificación previsional, por la vía de aprovechar bien los beneficios que el sistema ofrece.

## CASO:

Estoy hace nueve años afiliado a Cuprum, tengo 45 años y actualmente me desempeño en un puesto ejecutivo de una importante empresa. Aunque no pretendo dejar de trabajar, estoy tramitando mi pensión anticipada para tener un segundo ingreso y retirar Excedente de Libre Disposición.

Una de las razones por las que puedo pensar en pensionarme a esta edad es el hecho de que lo planifiqué con bastante anticipación y comencé a realizar cotizaciones voluntarias por el mayor monto que me permitía la ley sin pagar impuesto por ello.

Así, a la fecha tengo en mi cuenta individual un saldo de \$9.947.100 como Bono de Reconocimiento, \$47.436.800 por las cotizaciones obligatorias (siempre he cotizado sobre una renta de 60 UF) y la rentabilidad que ellas han ganado, a los cuales se suman \$84.238.800 por las cotizaciones voluntarias.

Nota: Se omite la identidad de la persona cuyo caso se está analizando, para proteger su confidencialidad.

## ¿QUÉ NOS ENSEÑA ESTE TESTIMONIO?

La cotización voluntaria es aquella que se realiza además del 10% de la renta imponible mensual y permite aumentar el saldo en la cuenta individual para obtener una mejor pensión o adelantar la edad de jubilación. Pero también otorga un beneficio tributario, a través de la reducción del impuesto global complementario, en una cifra equivalente al producto entre el monto de la cotización voluntaria y el tramo de impuesto que debe pagar.

En este caso, el afiliado cotizó voluntariamente \$688.000, de los cuales el Estado le aportó \$309.600 por ahorro de impuesto (el afiliado se encuentra en el tramo de 45%), es decir a su cuenta ingresaron \$688.000, pero su renta líquida disminuyó sólo en \$378.400. Al pensionarse podrá retirar este dinero como Excedente de Libre Disposición y no pagará impuesto si el monto disponible para el retiro no supera las 100 UTA.



Una Gentileza

**CUPRUM**  
Una AFP para toda la vida

# SOLEDAD Y CONFIANZA, un círculo virtuoso

**L**a soledad es un llamado a ir mas allá de nosotros mismos. El hombre es un ser social, su vida adquiere sentido en relación con otro. No se puede vivir bien sin romper la soledad; sin responder a ese llamado al encuentro.

Sin embargo, toda persona humana siente soledad. Hay una dimensión dentro de cada uno que, salvo contadas y muy especiales ocasiones, permanece siempre inaccesible a los demás. Para mí, esta es la medida de nuestra filiación divina. En tanto somos hijos de Dios, hay un deseo de infinito, hay una necesidad de encuentro con la divinidad que no se sacia hasta que esa fusión no se realiza. Pero ese espacio de soledad, el cual es natural y muchas veces buscado con anhelo porque presagia gozo, difiere mucho de ese otro sentimiento de soledad, mas bien angustiioso, que vive la persona que en la vida siente que tiene que tomar decisiones que implican grandes responsabilidades o que vive sin certezas básicas, buscando donde apoyarse.

Cuando las decisiones suponen comprometer el futuro; realizar sueños o poner fin a éstos; cuando se trata del futuro de otros que dependen o confían en uno o de sueños compartidos, quien toma decisiones siente que camina por un estrecho sendero que bordea un abismo. En última instancia, son sus propios pasos los que alegrarán la vida de muchos o pondrán fin a sus esperanzas. Es cierto que cada paso puede darse con apoyo, puede ser analizado, conversado a la luz de sus riesgos y oportunidades. Pero, a la hora de decidir, aun cuando se opte por la alternativa asumida en con-



MARGARITA MARÍA ERRÁZURIZ

**Es cierto que cada paso puede darse con apoyo, puede ser analizado, conversado a la luz de sus riesgos y oportunidades. Pero, a la hora de decidir, siempre hay una cuota de responsabilidad que no puede traspasarse; siempre hay incertidumbre frente a la decisión y ello acarrea soledad.**

junto, siempre hay una cuota de responsabilidad que no puede traspasarse; siempre hay incertidumbre frente a la decisión y ello acarrea soledad.

Hay muchas fórmulas para disminuir esa soledad.

Diluye la soledad el no perder de vista quien se es como persona y no identificarse con un sólo rol, con un eventual fracaso o con una tarea riesgosa; a pesar de la importancia de las propias responsabilidades, no encerrarse en torres de marfil que incomunican y que a lo mejor llevan, precisamente por esa incomunicación, por caminos equivocados; tener siempre presente nuestra humanidad, nuestra vulnerabilidad, nuestra afectividad, la que nos permite acercarnos a los otros. Pero, hay una sola actitud que es realmente efectiva frente a la soledad. Es la de hacer un voto de confianza. Primero, confianza en nosotros mismos, en el sentido de misión personal. Ello supone entender que se ha venido a esta vida a aprender ciertas cosas y a realizar otras, que venimos totalmente equipados para el desempeño que se espera de nosotros. Segundo, confianza en el otro, teniendo conciencia que en éste hay una presencia que lo hace confiable y que tengo que aprender a saber despertarla porque en ella siempre se puede confiar. Tercero, confianza en los senderos por los cuales nos lleva la vida; no sabemos cual es la ruta exacta, pero es posible que si nos hace enfrentarnos a la soledad es porque por esta vía nos esta desafiando a confiar en el amor de Dios y a confiar en el prójimo.

Tal vez, la soledad es un llamado para los elegidos.

**A**unque está a sólo 98 kilómetros de Santiago, en Cuncumén se vive a un ritmo distinto. El camino de tierra y la cuesta de por medio -que lo separa de la Autopista del Sol- hace que la modernidad pase por sus cercanías y, sin embargo, no logre flanquear sus barreras naturales. Ni siquiera, la señal de televisión es capaz de traspasar adecuadamente el aislamiento impuesto por los cerros y, por si esto fuera poco, la vía que le sirve de acceso muere prontamente en la orilla del río Maipo.

Esta particular ubicación geográfica y su apacible belleza, sin ribetes rimbombantes, contribuyeron a que -hasta hace algunos años- muy pocos se atrevieran a aventurarse por la zona. Pero, precisamente este ambiente de paz fue el que cautivó a un matrimonio pionero, compuesto por los cirujanos dentista y profesores universitarios, Mirella Ottone y Ernesto Anaya. Ellos, tras una larga permanencia en la industrializada Milán, junto a sus tres hijos, decidieron abandonar su cómodo pasar en Italia, para instalarse en su tierra natal, buscando la tranquilidad de su país de origen. Sin embargo, había otra motivación aún más poderosa: querían "devolver la mano" por todo lo bien que les había ido en la península itálica, ayudando a niños de escasos recursos. Pero, al llegar a Santiago se dieron cuenta que la capital se había convertido en una ciudad acelerada, no muy diferente a la urbe que habían dejado en el extranjero.

Por esta razón comenzaron a "zigzaguar" -como ellos mismos lo definen- por distintas zonas de Chile, partiendo por el Valle de Elqui, hasta que se encontraron con este recodo bucólico, donde decidieron convertir en realidad un sueño: crear un centro de eventos y lugar de convenciones -Colinas de Cuncumén- que además de ofrecer comodidad a los visitantes, les brindara sosiego y relaxo, en un entorno natural. Además la zona elegida era ideal para llevar a cabo su proyecto de colaborar con los menores en situación de pobreza.

Y, en estos siete años de funcionamiento, todos los objetivos se ha cumplido: Privilegiar una opción que entregara paz a los visitantes, ha sido reconocida por diversas instituciones -como la Vicaría de la Esperanza Joven y la Comunidad Israelita, por citar sólo algunas- y empresas de distintos tipos -como Chile Works, por ejemplo- que han elegido las Colinas por constituir un espacio que permite trabajar alejados del mundanal ruido, en un ambiente de reflexión y de reencuentro con las raíces ligadas a la tierra.

Las cabañas de adobe -hermosas, rústicas y con un confort que no se puede desconocer- llaman a un público variado y heterogéneo que, sin embargo, tiene algo en común: no se trata de grupos formados por simples turistas que aparecen y se van, sino que está constituido por personas que -por su forma de ser- dejan una huella a su paso... y eso es algo que los cuncumeninos han aprendido a apreciar. En este sentido, aún permanece fresca en la memoria una emotiva misa al aire libre, celebrada por el padre Raimundo Tupper, bajo un cielo estrellado, ribeteado por las sombras de los eucaliptus.



**Las cabañas de adobe son hermosas, rústicas y con un confort que no se puede desconocer y albergan a un público variado y heterogéneo**



la falta de contacto con otras personas y la escasa educación contribuían a este comportamiento, lo cual quedó corroborado al ver que cuando los mismos trabajadores cometían un error y -por ejemplo- la cerca que acababan de construir se caía, inmediatamente asomaban las risas nerviosas.

Sin embargo la paciencia de ambos, el deseo de hacer realidad lo soñado y el estilo directo y claro que impusieron, permitió que este personal -que antaño pertenecía al campesinado y, por lo tanto, carecía de experiencia en el rubro- adquiriera las destrezas necesarias para estar allí. Y, por eso Mirella y Ernesto están seguros de no haberse equivocado al elegir el camino más difícil. Hoy -con orgullo- sostienen que quienes se desempeñan en las Colinas tienen claras sus tareas y participan de los principios y de la forma de ser de esta pareja pionera, que en la actualidad da trabajo permanente a entre seis y doce jefes de familias, dependiendo de la cantidad de visitantes.

"El saber que son muchas personas las que dependen de esta empresa hace que la responsabilidad sea mayor. Por eso estamos empeñados en contar con grupos ejecutivos que elijan hacer sus encuentros y seminarios aquí, teniendo la certeza de que encontrarán un lugar de estudios en medio de un ambiente de tranquilidad, sin las distracciones de las ciudades".

Y cualidades no le faltan a esta opción diferente, que brinda ventajas no sólo desde el punto de vista del sosiego, sino también de la calidad humana. Sus trabajadores sobresalen por una honradez a toda prueba, al punto de que jamás se ha registrado un robo. Por eso los visitantes dejan sus pertenencias sin ninguna precaución, ya que tienen la seguridad de que están en un lugar donde el forastero es tratado como un ser querido.

## COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Porque los Anaya Ottone consideran que las Colinas de Cuncumén no sólo son un negocio, sino que "una opción de vida", participan activamente en la vida de la comunidad. Preocupados por las escasas opciones de esparcimiento que tienen los niños del sector y siendo consecuentes con su propósito de aportar a la infancia desposeída, Ernesto fue gestor y precursor de la idea de implementar una escuela de fútbol, a la que luego siguió una ecuestre. Y porque estima que para contar con una juventud sana hay que potenciarla en todas sus áreas, hace poco -a través del Canal Recreativo Nacional, liderado por Eliseo Salazar padre- llevó a un maestro de ajedrez, quien durante varios días se dedicó a enseñar los fundamentos de esta disciplina a los hijos de los campesinos y temporeros.

A Mirella, por su parte, le inquieta la falta de educación formal de los habitantes de la zona, quienes -para continuar los estudios medios- deben emigrar en calidad de internos a la ciudad de San Antonio. Por eso, desde hace un año participa en una experiencia piloto. Se trata de la puesta en marcha de un liceo para Cuncumén, el cual cuenta con una promoción de 20 adultos que actualmente cursan su primer año de enseñanza media. A ellos les hace clases de biología.

Refiriéndose a lo que ha significado la presencia de este matrimonio de "afuerinos" en la zona, la vecina Alejandra Araya Santibáñez -quien es una activa protagonista en el adelanto de Cuncumén- destacó que "ya los sentimos como si fueran de aquí, porque se han entregado a ayudar a los demás, en especial a los niños".

Precisó que -en general- "cuesta que la gente quiera cooperar y por eso es tan bonito lo que están haciendo ellos, en especial don Ernesto, quien -al igual que yo- no le gusta tanto hablar, sino que hacer cosas. Y, por suerte, nos hemos encontrado con una alcaldesa como la de San Antonio, que ha dado su apoyo a las ideas que estamos concretando".





**GERMAN PEÑA**

## ¿Por qué Desafío en Colombia?

**“Un país donde se asesina cerca de 25.000 personas al año, como consecuencia de la diversidad de manifestaciones de violencia, reclama a gritos la necesidad de confiar en el hombre”**

**Y**a son algo más de tres años desde la primera visita de Pedro Arellano a Colombia. Recuerdo la primera reunión donde él venía a darnos a conocer la revista Desafío y su proyecto editorial; un grupo de 12 ó 14 empresarios y ejecutivos colombianos escuchábamos con atención lo que él concebía como un apoyo al reencuentro del mundo empresarial con los valores esenciales, que a veces parecen tan refundidos.

Yo había leído, antes de esa reunión, algunos artículos de la revista pero no conocía a quien estaba detrás de ese aventurado proyecto. Digo aventurado porque los temas que encontraba allí no los veía en las innumerables ediciones que llegan a

mi escritorio, muchas de ellas contando la última moda administrativa que deben adoptar las empresas y los ejecutivos por un período de tiempo hasta que llegue otra que se imponga señalando todos los errores y ejemplificando con lujo de detalles los desaciertos de su antecesora.

El material editorial de la revista Desafío me había atraído porque se atrevía a confiar en el hombre, a verlo como la base de la empresa, a rescatarlo de entre la espesura de la atrayente y cambiante tecnología, de la maraña de teorías administrativas, sacarlo de los estados financieros como un gasto más que encarece la producción.

Un país donde se asesinan cerca de 25.000 personas al año, como consecuencia de la diversidad de manifestaciones de violencia; donde la violencia intrafamiliar es consecuencia de patrones culturales que se basan en el castigo físico como eje de la educación, reclama a gritos la necesidad de confiar en el hombre, de confiar los unos en los otros, de descubrir al hermano en el rostro del otro.

El mundo de la empresa no es ajeno a esta situación del país, el costo empresarial por esta situación interna es muy alto, por ejemplo los proyectos donde se involucra inversión extranjera a la, rentabilidad normal-lesperada se le castiga con el porcentaje más alto posible debido a la incertidumbre del país. Los costos de seguridad, tales como vigilancia privada, sistemas de monitoreo, servicio de guardaespaldas, sistemas de seguridad, además del elevado valor de las primas de los seguros por la mayor probabilidad de siniestros, son algunos de los costos que se tienen que adicionar a cualquier proyecto que se emprende en Colombia.

Pero de la misma forma como en la empresa se ve reflejada la situación de inseguridad, es ella también

# ECONOMÍA DE COMUNIÓN,

## una visión más humana de empresa



**Desafío** organizó el seminario "Economía de Comunción", en el Centro de Extensión de la Universidad Católica, el que tuvo como eje central, la problemática de cómo enfrentar una empresa más humana, honesta y solidaria este próximo milenio. El siguiente es el resumen del foro.

"Comunción", es una palabra que nos invita a compartir y fue la que llenó los corazones y almas de los 170 participantes en el seminario sobre "Economía de Comunción". Panelistas internacionales ex-

pusieron durante toda la mañana experiencias y planteamientos de este nuevo término.

De hecho poco se conoce sobre la Economía de Comunción, siendo un concepto bastante nuevo, acunado

recién en 1991 por la italiana Chiara Lubich. Ella lanzó esta idea la que no tardó mucho tiempo para que 654 empresas en todo el mundo comenzaran a aplicar este estilo de hacer empresa. Y les ha ido muy bien.

Se trata de un modelo que surge del movimiento apostólico llamado Focolares, y su principal aspiración es poner al hombre como el centro de la empresa, siendo éste la clave para su productividad. Además, de darle un sentido más social y comunitario al negocio.

La idea es dividir en tres partes las utilidades de una empresa: una destinada a la capacitación o formación de "hombres nuevos", otra a la reinversión y la tercera para los más pobres. El empresario decide qué porcentaje entrega a cada una de estas partes y asegura a Dios como



## CONCRETANDO UTOPIAS

Al seminario asistieron cientos de empresarios, empleados e interesados en escuchar a importantes expositores, quienes con vehemencia expusieron los principios de este nuevo concepto. Muchos salieron conmovidos por esta propuesta, ya que si bien parece una utopía muy difícil de conseguir, es una realidad que se puede ir aplicando poco a poco en las empresas. Lo importante es que se tenga conciencia de que se necesita un cambio, una valoración diferente de la vida.

Es el caso de la empresa brasileña FEMAQ, que con mucho éxito suscribió a este modelo. También la panadería boliviana "Espiga Dorada", que a pesar de ser pequeña y estar inserta en un medio muy pobre, dona parte de sus utilidades a los más necesitados. También existe el caso concreto del "Solidar Capital", banco alemán cuyo propósito es apoyar el desarrollo de empresas de Economía de Comunión en el Tercer Mundo y Europa del Este, a través de la participación en el capital y la concesión de préstamos.

Entonces pensemos en que este modelo responderá al deseo interno de ir más allá del clásico neoliberalismo. Así como escribió Oscar Wilde, citado por el Presidente del Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza, Alberto Echegaray y relator invitado, "El verdadero desarrollo se logra cuando se concretan las utopías".

## HEMOS HECHO ALGO

"La Economía de Comunión es la cultura del dar". Así comenzó el foro Pedro Arellano, Director de nuestra revista, enfatizando que lo que mueve al ser humano es la iniciativa del donarse. Esa entrega equivale a los valores que como seres humanos y empresarios muchas veces no podemos explotar, ya sea porque la contingencia diaria nos obliga a competir o bien porque ni siquiera nos acordamos de nuestro corazón, esta

# ENCUENTRO CON PERSONALIDADES



**1 EL CARDENAL JUAN FRANCISCO FRESNO Y MONSEÑOR CAMILO VIAL JUNTO A EXPOSITORES EXTRAJEROS.**

**2 SERGIO MOLINA JUNTO A MONSEÑOR CAMILO VIAL**

**3 EL CARDENAL JUAN FRANCISCO FRESNO CON JOSÉ ZABALA.**

**4 DENIS GALLET, PEDRO ARELLANO, SERGIO MOLINA Y M. CAMILO VIAL.**

**5 HUGO TRIVELLI, ALBERTO ETCHEGARAY Y RAUL TRONCOSO**

## AÑO 2000 CONSTRUCTORES DE ESPERANZA



**E**n el mundo de la empresa de hoy es impactante ver un pesimismo generalizado, un sentimiento de impotencia frente a las repercusiones de la crisis asiática, de la globalización, de la competencia feroz, de los modelos que vienen de afuera, del poder del mercado, del proteccionismo de Europa, etc. etc.

Jamás la cantidad de bienes y servicios había sido tan grande y nunca habíamos tenido un sentimiento de incertidumbre y de soledad mayor. Este diagnóstico es claro, pero solemos quedarnos con un sentimiento de impotencia ¿Cómo proponer cambios? ¿Cuáles son las ofertas que se pueden dar al hombre de hoy?... Estamos convencidos que necesitamos más testigos que maestros, y el testigo es quien despierta el apetito del que lo observa. Necesitamos en suma "actores de sentido", personas que estén dispuestas a arriesgarse, en una palabra necesitamos "constructores de esperanza".

¿Dónde encontrarlos? Nuestro objetivo como desafío es ir buscando todas esas personas que nos pueden devolver la esperanza, que nos entusiasmen en una misión que ya han hecho propia. El propósito final es realizar un gran evento en el primer semestre del 2000, donde demos a conocer todos estos testimonios que nos muestren caminos posibles para convertirnos nosotros también en constructores de esperanza.

Con este fin Desafío realizará periódicamente desayunos de reflexión donde queremos ir encontrando, en conjunto con nuestros lectores y amigos, cuáles pueden ser las pistas que nos conduzcan a encontrar a estos "actores de sentido" tanto en nuestro país como en el extranjero. Nosotros por nuestra parte ya hemos tomado contacto con valiosas personas que estarían dispuestas a dar su testimonio y esperamos entre todos ir tejiendo una red que nos permita sacar del anonimato a tantos otros que hoy tienen mucho que aportar al mundo de la empresa y a la sociedad en general.

Si usted tiene interés por participar en estos encuentros le solicitamos que se comunique al teléfono 2331080.

## GRUPOS DE DESARROLLO PARA GERENTES

Debido al gran interés que han despertado los Grupos de Desarrollo y Reflexión Empresarial organizados por Desafío, se está constituyendo un tercer grupo (de gerente generales) que comenzará a operar el próximo mes.

Esta iniciativa supone juntar entre 12 a 15 personas con igual grado de responsabilidad en la empresa, pero pertenecientes a diferentes organizaciones, para que con sus pares compartan dificultades, logros e incertidumbres en un clima de total confianza y confidencialidad, logrando establecer un intercambio rico de opiniones y experiencias que potencien la labor de cada uno.

En lo concreto actualmente funcionan en forma totalmente independiente 2 grupos: uno de gerentes generales y otro de gerente de recursos humanos. Ambos se reúnen una vez al mes, por alrededor de 6 horas. En este tiempo se presenta un caso particular de uno de sus miembros y luego un experto de alto nivel, seleccionado por desafío, presenta un tema sobre el cual el grupo ha querido trabajar y finalmente se intercambian opiniones en torno a esta materia. Para los participantes, esta experiencia ha sido tan significativa, no solo por los temas abordados sino por la posibilidad de poder compartir con un gran nivel de confianza- preocupaciones que les son comunes.



## DESAFÍO EN COLOMBIA

**A** partir de este número, la revista Desafío comenzará a ser recibida por un amplio grupo de ejecutivos y empresarios colombianos, quienes liderados por la empresa Tecnología y Gerencia, han tenido una permanente relación con nuestra revista y ahora están trabajando en la producción de una edición colombiana.

Esta edición comenzaría a circular en el mes de febrero y llevará los mismos contenidos que la edición chilena, con algunas modificaciones de ciertos artículos de fondo, entrevista y notas que tengan relación con una información más local, pero será totalmente producida en Chile. Para estos empresarios Desafío ha significado un aporte concreto en su quehacer empresarial y están convencidos de que en el mercado colombiano hace falta urgente un medio de comunicación con similares características.

Para Pedro Arellano, director de Desafío "esto no sólo se traduce en abrir nuestra revista a otro país, lo que nos enorgullece, sino que al mismo tiempo significa enriquecernos con información, entrevistas y testimonios de empresarios y ejecutivos colombianos que están trabajando en su país una empresa al servicio del hombre".