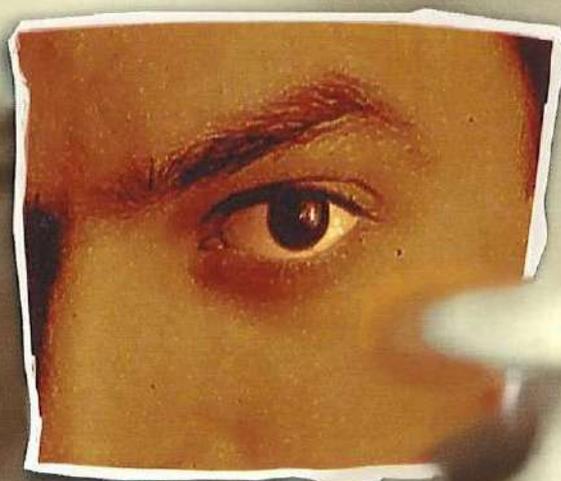


DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



COHERENCIA:

Del discurso a la práctica

Reportaje:

2000 años ¿De qué?

Entrevista

René Cortázar

Desempleo

¿El empleo fijo está en extinción?

COMITÉ EDITORIAL

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

DIRECTOR

Pedro A. Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Martella Rossi W.

COLABORADORES

Rosario Guzmán E.
Monica Perl
Alejandra Tashima
Marcelo Santa María
Carolina Del Río
Antonietta Viteri

DISEÑO

Fernando Fuenzalida F.

FOTOGRAFIAS

Sebastián Amaral
FotoBanco

HUMOR

Orlando Lagos

CORRECCION DE TEXTOS

Andrea Fuentes

PUBLICIDAD

Nelly Castro R.

SUSCRIPCIONES

Margarita Vargas V.

ADMINISTRACION

Sergio Moreno P.
Ximena Aguirre
Hugo Pérez S.

PREIMPRESION

Escaneográfica

IMPRESION

Antártica Quebecor S.A.

DIRECCION EDITORIAL

Mardoqueo Fernández 193, Of. 102
Providencia, Santiago, CHILE.
Tel: (56-2) 2331080 - Fax: (56-2) 2335479

REVISTA BIMESTRAL

noviembre/diciembre 1999

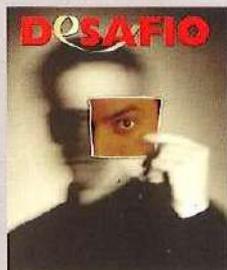
Numero 40

Circulación Restringida

Impresa en papel Creator Gloss

Comercializado por GMS

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS



Para algunos, dos mil años del nacimiento de Jesucristo, para otros una oportunidad, el comienzo de una nueva era...En el último año del fin del milenio ¿Qué atemoriza al hombre?

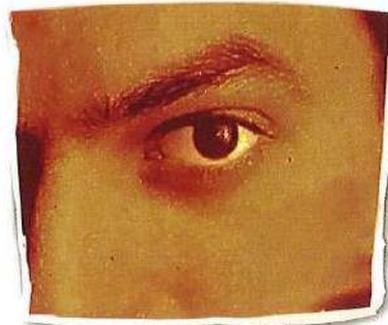
10 Coherencia: Del discurso a la práctica

Que el recurso humano es lo más importante ya nadie lo pone el duda, sin embargo: ¿por qué resulta tan fácil decir esto en los discursos y tan complicado hacerlo realidad en los pasillos de la organización? ¿Cómo el hombre puede acortar la distancia entre lo que piensa, lo que cree y lo que hace?



30 René Cortázar

"Nuestro gran desafío hoy es atrevernos a nadar contra la corriente, buscando cómo transformar en noticia lo positivo, lo edificante, lo constructivo. Elevando la vara y no bajándola, lograremos mejorar el nivel cultural de nuestro pueblo".



34 Manos unidas

Con picota y pala en mano 75 funcionarios de Shell trabajaron, de capitán a paje, para construir un proyecto comunitario en Puento Alto. Lo que recibieron de la experiencia superó con creces el tiempo y los 140 millones de pesos invertidos en la iniciativa.



46 ¿El empleo fijo está en extinción?

Más allá de un problema de desempleo, lo que se está comenzando a gestar es una nueva manera de empleo: el tránsito del empleo estable y permanente a múltiples formas de trabajo y de vinculación con la empresa.

APOYAN NUESTRA INICIATIVA:

AFP Cuprum • AFP Habitat • Antártica Quebecor • Asociación Chilena de Seguridad • Banchile Corredores de Bolsa • Banco de A. Edwards • Banco del Estado de Chile • Cía. General de Electricidad • Clínica Las Condes • Codigas • Cía. de Seguros de Vida La Construcción • D&S • Enap • Escaneográfica • Forestal Bío-Bío • GMS Productos Gráficos • Hotel Río Bidasoa • Radio Horizonte • Restaurante Pinpillinpausha • Ineco • Isapre Consalud • Maestranza Diesel • Oracle Chile • Parmalat Chile • Seguros Cruz del Sur • Servicio Médico Cámara Chilena de la Construcción • Sonda.

Incoherencia = Aconciencia

Tal vez ésta ha sido la editorial más difícil que me ha tocado escribir. Me he sentado varias veces, se me han venido miles de ideas, pero el papel ha quedado siempre en blanco. A lo mejor es porque hablar de incoherencia requiere de mucha coherencia.

Vivimos en un mundo donde pasamos inadvertida la inconsistencia, donde la disociación entre lo que pensamos y lo que hacemos es el pan de cada día. Tanto es así que no lo notamos, no lo percibimos y nos pasamos haciendo ajustes mentales para no sentir la esquizofrenia diaria de estar al mismo tiempo en dos escenarios: proclamamos que la familia es lo más importante y ¿cuánto tiempo (calidad y cantidad) le dedicamos? Predicamos que nos interesan los otros pero ¿qué hacemos por ellos? Decimos que el trabajo construye al hombre pero ¿cuántas veces actuamos como si lo destruyera? Decimos que amamos la verdad pero ¿con qué frecuencia estamos dispuestos a jugarla por ella?...

Me he preguntado frecuentemente cuál es realmente el problema. ¿Por qué tenemos tanta dificultad de vivir como pensamos? La única respuesta válida que he encontrado es: la conciencia. Una persona que no tiene conciencia -o mejor dicho que la tiene dormida- ni siquiera se percata de su incongruencia. Sin embargo, cuando logra despertar a una autoconciencia empieza a tratar de hacer congruente su conducta con su pensamiento. Pero, al parecer esto no es suficiente, hace falta una conciencia más amplia, una conciencia que nos relacione, una conciencia sistémica que nos impulse a comprender que nuestros actos se transforman en una cadena de miles de acontecimientos que no sólo nos construyen a nosotros mismos sino que construyen al mundo.

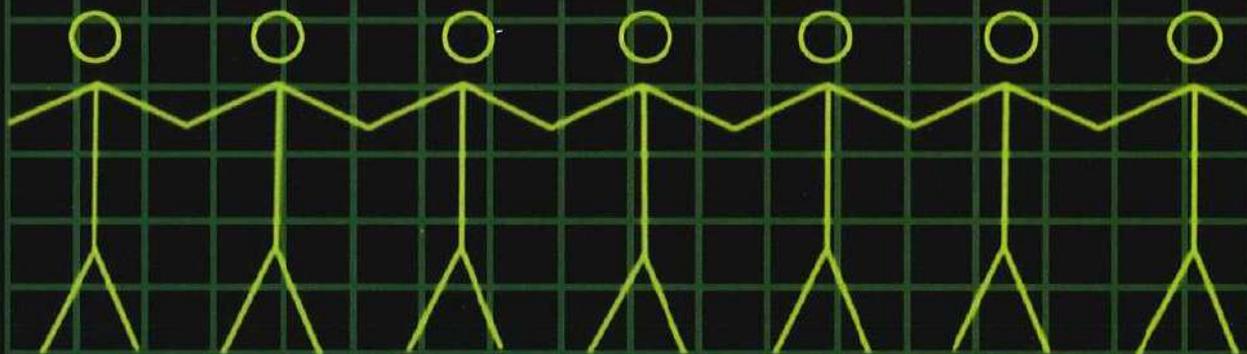


Sólo en este nivel podemos hablar de congruencia, porque no estamos centrados exclusivamente en nosotros, sino que también en los demás. Aquí entonces es posible la coherencia y comenzamos a percibir el deseo profundo de lograrla y la angustia que nos produce el no ser capaces de acercarnos a ella. Aún así no es fácil, es un camino, es un proceso en el cual se avanza pero también se retrocede, porque la disociación es parte de nuestra vida, debemos aceptarla pero también trabajarla y sólo se puede trabajar si se tiene plena conciencia de ella.

Como Desafío hemos notado que éste no es un tema trivial en la empresa, que la relación entre el discurso y la práctica es en la mayoría de los casos bastante escasa, por eso -a través del Tema Central- queremos reflexionar con nuestros lectores sobre esta compleja realidad e invitarlos a mirar cómo se vive hoy en las empresas. Asimismo, queremos que conozcan a un René Cortázar, más allá del director de Televisión Nacional y también la dificultad de vivir en su trabajo la coherencia. Por otro lado, recogimos el testimonio de diversas empresas que -de diferentes modos- tratan de acercar sus postulados con las obras y acciones que realizan hacia sus empleados o la comunidad que los rodea. También quisimos mirar el tema del fin del milenio como una invitación para comenzar un siglo más coherente con las aspiraciones profundas que tenemos como humanidad.

En esta, la última revista del siglo XX, esperamos entregar un mensaje de esperanza y una lectura distinta de los acontecimientos, apostando a que los hechos positivos y los testimonios vivificantes de coherencia son también noticias de alto rating.

Mariella Rossi W.
Editora General



**En Consalud
llevamos a las
personas en el
corazón**

Porque nos tomamos muy en serio la salud de quienes confían en nosotros.

Infórmese al: **600 CONSALUD**
600-2 6 6 7 2 5 8 3

 **CONSALUD**
TODA LA VIDA

INTEGRANTE RED SOCIAL CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

REFLEXIONES

2000

años...
¿de qué?

Para algunos, dos mil años del nacimiento de Jesucristo, para otros un hito, una oportunidad, el comienzo de una era... Para la empresa una buena ocasión para replantearse un nuevo modelo de hombre cuya trascendencia y espiritualidad ya no podrán ser temas reservados sólo para los domingos a medio día, sino que comenzarán a manifestarse en todos los ámbitos. Obviamente que incluyendo el laboral.

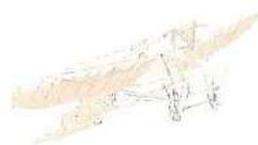
31 de diciembre del año 999, termina el primer milenio de la era cristiana. La mayoría de la humanidad no tiene idea, ni le importa...

Los enormes imperios Tolteca y Tiahuanaco desaparecen sin causas conocidas. Roma es la ciudad más grande del mundo con un millón de habitantes y la única que posee ventanas de cristal. Pompeya es arrasada por la erupción del Vesubio. Ts'ai hun inventa en China el papel... La brújula, la pólvora y las tijeras hacen su aparición. Las civilizaciones cristianas en torno del mediterráneo son aterrorizadas por el fin del mundo predicado por grupos milenaristas.

31 de diciembre de 1899, se acaba el siglo diecinueve. El cometa Halley aterroriza a las ciudades como presagio del fin del mundo. El siglo de mayores cambios generados por el hombre está comenzando...

Durante 12 segundos a 3 metros de altura, Orville Wright volará una máquina conocida como aeroplano. Rudolf Diesel describirá el motor de combustión interna. Las mujeres pedirán el voto. El italiano Guillermo Marconi realizará la primera transmisión interoceánica telegráfica sin hilos.

La Primera Guerra Mundial hundirá al mundo en el dolor. "El can-



tante del jazz" será el primer film comercial sonoro. La caída de la bolsa en Wall Street desencadenará el mayor desastre financiero de la historia.

Rumbo a la segunda "Gran Guerra" aparecerá el bolígrafo. Los ingleses lograrán ver televisión en colores. La penicilina será usada en humanos. Caerá en Hiroshima la primera bomba atómica y millones de judíos serán exterminados en el holocausto nazi. En Holanda se creará

ducirá el primer micro procesador en serie. El climatólogo Stephen Schneider denunciará el efecto invernadero.

Nacerá en Escocia el primer humano fecundado fuera del útero de su madre. Dolly se llamará el primer animal en ser clonado. Teléfonos celulares, CDs, computadores personales e Internet se masificarán. Una nueva enfermedad, el SIDA. Las guerras del Golfo Pérsico y de los Balcanes harán temer una tercera guerra mundial...

Todo esto ya forma parte del siglo pasado...Son las 23:59:59 de la noche del 31 de diciembre de 1999, el último día del siglo veinte y el último año del segundo milenio y ¿qué atemoriza al hombre?...

Al principio de la historia el ser humano temía que su destrucción llegaría a través de la furia de fuerzas naturales o sobrenaturales. Luego de la energía atómica y de los muchos desastres ecológicos, el hombre ha empezado a temerse a sí mismo. Hoy, en los albores del siglo XXI, el temor se centra en quizá el símbolo más grande de la modernidad: la computación. Este invento creado por el ser humano para -entre otras cosas- poder tener máximo control, paradójicamente se vuelve incontrolable por el conocido fallo del 2000 o YK2.

Sin embargo, el avance tecnológico nos ha conducido a un punto de incertidumbre por una cuestión de dígitos, pero en su mismo seno se han gestado ciertos conceptos y prácticas que nos remiten a una nueva forma de vida del ser humano. El concepto: formar parte de una red, de la comunicación inmediata y múltiple, de la globalización y del desplazamiento de las jerarquías, que se ha introducido con el uso del

Internet. Es la conceptualización más clara de una nueva visión sistémica que tanto las ciencias exactas y las ciencias sociales parecen coincidir.

DEL "YO" AL NOSOTROS

Patricia May, antropóloga especialista en evolución de la conciencia humana, afirma que esta nueva edad ya comenzó. "La crisis actual es una de las maneras más claras de percibir que este es un cambio de era. Necesitamos otra manera de ver, de vivir, nuevos valores, nuevos fundamentos. Antropológicamente podríamos decir que hace 3 millones años, cuando el ser humano despertó a la autoconciencia individual, comenzó esta era. En el último siglo hemos llegado a la saturación de esta autoconciencia egocéntrica. Yo diría que lo que la humanidad está viviendo es el cansancio de un egocentrismo y necesita avanzar, no para romper el yo, sino que para que poder fundirnos en un nosotros..."



Patricia May, antropóloga

Todo esto ya forma parte del siglo pasado...Son las 23:59:59 de la noche del 31 de diciembre de 1999, el último día del siglo veinte y el último año del segundo milenio y ¿qué atemoriza al hombre?...

el riñón artificial y ENIAC será el nombre de la primera computadora.

Los rusos pondrán en órbita el primer satélite artificial y la primera nave tripulada por una perra (Laika). La Luna de queso será desmitificada por la bandera de Estados Unidos.

Las tarjetas de crédito, los blue jeans y los preservativos se popularizarán. Los hippies levantarán sus dedos pidiendo paz y amor. Intel pro-



"Pienso –continúa- que hemos generado sociedades tremendamente egoístas y desencantadas, donde el hombre vive en una crisis de soledad y de sin sentido muy grande. Ese estilo de vida está colapsando, sentimos que ya no podemos seguir viviendo sólo para nosotros mismos. El cambio de época tiene que ver con una búsqueda de sentido, es decir, la conciencia de que mi vida constituye un aporte a algo mayor, y esto corresponde al cambio de una conciencia individual egocéntrica para avanzar a una conciencia sistémica. Cada vez hay más personas con esta conciencia, otros que aún están en la crisis (depresiones, vivir con pastillas en el cuerpo, drogas, alcohol, etc.) y otros que sólo están fascinados en el espejismo del egocentrismo, en el frenesí del consumo y el status".

¿POR QUÉ EL 2000?

Sin embargo, el cambio o la evolución a que está llamada la humanidad no necesariamente debe corresponder a un cambio de milenio. Porque una gran parte del mundo lleva mucho tiempo marcando su vida y su historia a otro ritmo. Para los judíos el 2000 corresponde al año 5760, para los chinos al 4698 (año del dragón) y para los budistas y tailandeses, al 2543.

La gracia para nuestra cultura es que este cambio de dígitos despierta en las sociedades, empresas y personas una sensación de fin y comienzo. Es entonces un hito. ¿Quién, cuando era niño, no contó la edad que iba a tener para el 2000?, ¿quién es indiferente al imaginar que para los del mañana seremos no sólo personas "del siglo pasado", sino del

"milenio pasado"? y ¿quién no está pensando ya cómo celebrará este primero de enero?

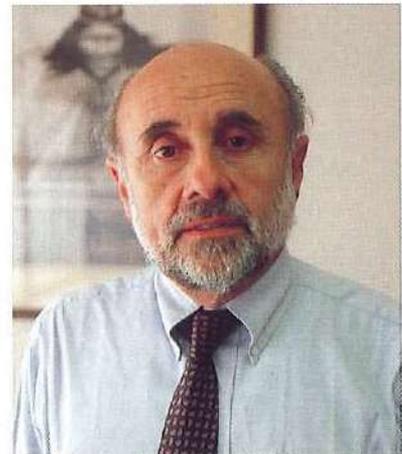
Los humanos necesitamos hitos que nos ayuden a situarnos en un antes y un después. "Son casi como cábalas –explica Carlos Aldunate, arqueólogo y Director del Museo Chileno de Arte Precolombino-, son instancias que las culturas necesitan para sacralizar, establecer momentos para renovarse, para reunirse. Este 2000 tiene muchas aristas: religiosas, lúdicas, de escapismos, científicas, espirituales, tecnológicas. En el fondo, la sociedad necesita establecer momentos para reflexionar, para reproducir y recrear sus instituciones y estructuras. Además, creo yo, esta sociedad aséptica tal vez tiene necesidad inconsciente de reunirse, identificarse en torno a algo común, que tenga una magia, que trascienda a nuestra manera de vivir prefabricada".

¿Cómo utilizar este hito para que cada uno pueda entrar en el nuevo milenio renovado? ¿Cómo usar este momento privilegiado para preguntarnos qué vida queremos construir, qué sociedad estamos formando o qué empresas estamos edificando?. Porque para el caminante un hito es un lugar para detenerse en el sendero, no sólo complacerse de lo que ha avanzado, sino que para mirar el trayecto por recorrer y analizar cuál es la ruta más correcta.

Mirar hacia delante nos llevará claramente a conocer ciertos vaticinios: para el milenio que comienza el hombre podrá vivir en la luna, habrá terapias genéticas para enfermedades incurables, las cyberconstrucciones o edificios pensantes serán lo común, los niños se educarán en videoconferencia y telemática, nos desplazaremos por el aire, la temperatura

mundial aumentará en varios grados, el dinero será 100% electrónico, viajaremos más allá del sistema solar y hasta se extinguirán las grandes orquestas porque la música será digital.

La pregunta es ¿qué deseamos que ocurra con nosotros como personas



Carlos Aldunate, Director del Museo de Arte Precolombino

y como humanidad?...Tal vez para contestarla es necesario remontarnos al principio: ...Es el año cero, invierno en medio oriente. En un pueblito mínimo, sólo detectable por los satélites de 2000 años después, nace un niño. Su rostro está lleno de luz.. Su mensaje se descifra permanentemente y se decodifica más que nunca en este tiempo. Un mensaje que nos invita a salir de nosotros mismos, a ser con otros, a construir redes, pero antes que todo a amar. Y para este mensaje no es necesario esperar el paso del milenio. Pero comprendiendo que la humanidad pareciera estar hoy, más que nunca, ávida de él, puede ser este 31 de diciembre del año 2000 un hito personal para comenzar.



JOSÉ LUIS VILLALBA.
GERENTE GENERAL DE ACEROS VILLALBA:

Crear mucho más que obedecer

“Es maravilloso ver como por todas partes están irrumpiendo, y desde antes de los conceptos de globalización, señales que apuntan a romper los viejos paradigmas. Ha comenzado otra visión de las cosas, no por la voluntad de alguien, sino que es una suma de eventos. Me fascina ver este proceso de la maduración de la humanidad, el que con la informática, se ha acelerado de manera increíble.

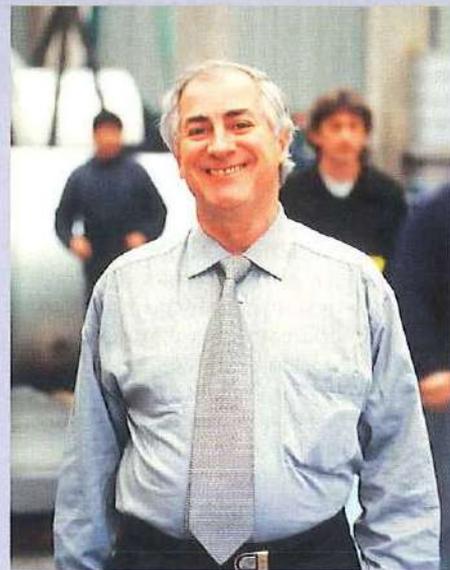
Yo creo que viene una sociedad donde el individuo será cada vez más individuo. Hacia atrás en la historia, la persona se sacrificaba en aras del colectivo, de ahí los grandes regímenes totalitarios, por ejemplo. En el plan del Dios en que yo creo, está esta maravillosa invitación de ser seres singulares que rebasen el amor a partir de sí.

En este sentido, hay dos realidades sociales que están cambiando muchísimo sin perder su identidad de tal, la familia y la empresa. La empresa se dio históricamente como un lugar confrontacional y el término empresario era asociado a ser un

pulpo, un explotador. Hoy no es así. Por ejemplo, antes en la empresa la palabra tenía que ser obedecida y hoy la palabra debe ser creída.

Hoy nos damos cuenta de que el mundo da para mucho más. El mundo no es una canasta con naranjas que acumulan en su mayoría unos pocos, hoy el mundo es un terreno para plantar más naranjas. En los espacios materiales o virtuales la gente tiene más acceso a plantar sus naranjas y eso modifica tremendamente el paradigma de empresa.

Para mí un tema apasionante es investigar cuál es el porte y cuál es la edad de una empresa. Antes parecía que las empresas eran eternas, hoy nacen, desaparecen, se fusionan... tantas megafusiones que vemos, yo digo que es como una nueva biología planetaria, le están saliendo los riñones al planeta, sus grandes órganos y tejidos. Yo pienso que en el subterráneo de la humanidad, en la sala de máquinas, se están moviendo fuerzas que trascienden a los mismos agentes que creen mover los palillos, se quiera o no se quiera es-



tán aflorando signos que dicen que hay una lógica y una coherencia que hoy no la vemos. Y puede que haya fuerzas de destrucción que también veremos más adelante con claridad. Tal vez todo esto que está ocurriendo en el planeta es una maduración de la propia especie humana... yo soy optimista con la humanidad.

Nuestra empresa cumple 50 años de vida, pero postergamos toda celebración por privilegiar el máximo trabajo para la gente, cancelamos todos los gastos superficiales. Les damos mucha importancia a nuestras celebraciones, pero más que el cambio del milenio, lo que nos interesa celebrar son los 2000 años de un nacimiento. Entonces, el énfasis será algo modesto como un Belén (además porque los tiempos están para Belén y no para Babilonia), celebraremos la Navidad de una manera especial, la fiesta nacerá entre todos, nos organizamos en servicios y entre todos la estamos preparando. Queremos tocar a este niño que nos ha nacido al interior de la empresa”.

Opción Universitaria

Así se llama el programa del Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) que permite a los estudiantes universitarios cursar uno de sus años de estudios trabajando con personas en situación de pobreza. Esta experiencia es reconocida académicamente por los centros de estudios de los que provienen los alumnos. El programa es una extensión de "Opción Colombia", que se inició en 1991 y que hoy impulsa "Opción Latinoamericana", cuyo fin es que los jóvenes del continente puedan participar en la construcción social de sus respectivos países.

Utilizando lo que no sirve

Supermercados, universidades, colegios, malls y diferentes empresas, serán los puntos de recolección para una original idea de reciclaje. Se trata de reunir todos los cartridges o cartuchos vacíos de impresoras láser o de inyección a tinta, para apoyar a la Corporación de Beneficencia María Ayuda en su campaña para financiar la alimentación de las niñas de la "Villa Santa María del Bosque" y niños del Hogar Oncológico "Felipe Rivera".

Si su empresa puede ser un punto de recolección, comuníquese con el teléfono 2851010.

Integración de discapacitados

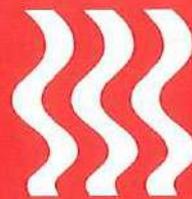
Discapacitados físicos y síquicos están siendo rehabilitados por el Hogar de Cristo con el fin de entregarles herramientas y destrezas que les permitan ingresar al mundo laboral. Con estos programas se pretende que estas personas puedan autosustentarse, entregando a la sociedad sus talentos y así cumplir con la tan anhelada idea de integrar a los discapacitados en el desarrollo del país. Ellos están listos y esperando trabajo, sólo les falta una oportunidad...¿Podría ser su empresa?...*Informaciones teléfono: 7760505*

Emprendedores por vocación

Es una de las asociaciones sin fines de lucro, que se han creado en Francia con el fin de brindar a los cesantes el apoyo necesario para no perder la autoestima y poder encontrar una fuente laboral o generar un propio negocio. Esta agrupación, compuesta por personas voluntarias generalmente ejecutivos o empresarios, ha desarrollado una especial pedagogía para el acompañamiento de desempleados e incluso ha publicado una guía destinada a ayudarlos en su reinserción laboral.



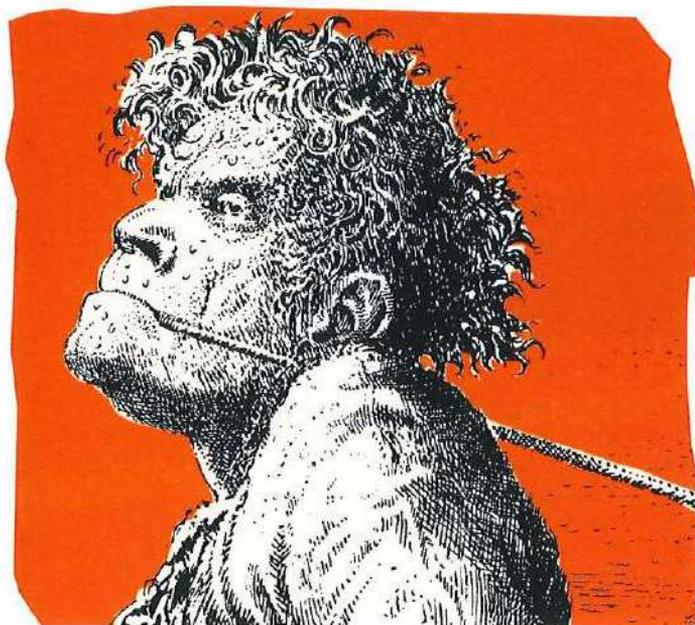
Superación permanente: igual que usted, nosotros también lo hacemos.



Codigas

DEPENDENCIAS Y ADICCIONES

Traspassando el umbral



Cuando se piensa en dependencias o adicciones, afloran inmediatamente algunas ideas preconcebidas que, no siempre, se cimientan en la realidad. Una de ellas se refiere a la creencia -muy difundida- que supone que quien se encuentra comprometido con alcohol o drogas será incapaz de salir del problema.

Sin embargo lo cierto es que sí es posible -y en un alto porcentaje- ponerle punto final a ese tipo de situaciones, siempre y cuando el principal involucrado esté dispuesto a hacerlo. Así lo confirmó el siquiatra Gonzalo Acuña -del Servicio de Salud Mental de la Cámara Chilena de la Construcción- quien avaló su afirmación citando los resultados arrojados por la última encuesta CONACE -Corporación Nacional para el Control de Estupeficientes-, que consignó que de las personas que habían consumido drogas ilícitas alguna vez en su vida, entre el 64 y el 72 por ciento lo habían dejado de hacer en el año previo a la muestra, ya sea a través de un tratamiento o por sus propios medios.

Para revertir estos cuadros, dijo el especialista, debe haber -en primer lugar- un reconocimiento explícito del problema por parte de la persona. Al respecto el doctor Acuña aclaró que "problema no sólo se refiere a los mayores o menores daños producidos por el efecto directo de la sustancia, sino también por una progresiva disfuncionalización, que es una alteración del normal desempeño en distintas áreas de su vida". De esta forma el individuo empieza a no responder a lo que se espera de él, de acuerdo a su edad, género, etapa vital en la que se encuentra y contexto social. En el ámbito laboral -por ejemplo- podría comenzar a registrar atrasos, ausentismos, incumplimientos de compromisos, en tanto que en otras áreas de su vida podría experimentar deterioros económicos, problemas familiares e incluso legales.

En todo caso y una vez que la persona ha aceptado que tiene este problema y ha manifestado que quiere cambiar, es posible que lo logre por sus propios medios. No obstante, en muchos casos se requiere de ayuda especializada, la cual -necesariamente- debería considerar las dimensiones biológica, psicológica y social de la persona, incluyendo a la propia familia, destacó nuestro entrevistado.

Finalmente y en general, concluyó el doctor Acuña, si en nuestro ámbito cercano hay alguien que esté pasando por esta situación, nuestra actitud debería tender a evidenciar los problemas que esto le acarrea, procurando abrir la conversación, sin criticar. También sería adecuado sugerirle que probara dejar el consumo, resaltando que se trata de un mal hábito y, por lo tanto, así como se adquirió, se puede abandonar. Y, frente a las recaídas, la postura debería ser "con cariño, pero a la vez con firmeza", para que comprenda que se trata de un incumplimiento de propósitos y de una transgresión a los límites establecidos. Finalmente en lo laboral y aunque lo aconsejable no es despedir, tampoco es recomendable mantener una eterna impunidad.

La globalización humana

Lo que más me impresionó en mi reencuentro con París, mi ciudad natal fue: la riqueza arquitectónica y cultural, sus bienes públicos como jardines, transportes en común, etc... y riqueza económica que se nota en la cantidad de autos nuevos, restaurantes llenos, tiendas de lujo, etc... Y podría continuar con una lista inmensa...

Vuelvo asombrado, pero también consternado por el precio que ha sido necesario pagar por esta riqueza:

- El surgimiento de la miseria. Hoy es imposible tomar el metro sin que un vagabundo mendigue injuriando a los pasajeros.

- La aprobación en octubre -por el Parlamento- de las famosas leyes "PACS" que legalizan la unión de parejas de un mismo sexo.

- Una Iglesia agotada por la falta de sacerdotes cuya edad promedio es de 70 años, mientras los más jóvenes dejan -en casi un 40%- el sacerdocio debido a la insoportable soledad y a las estructuras desadaptadas.

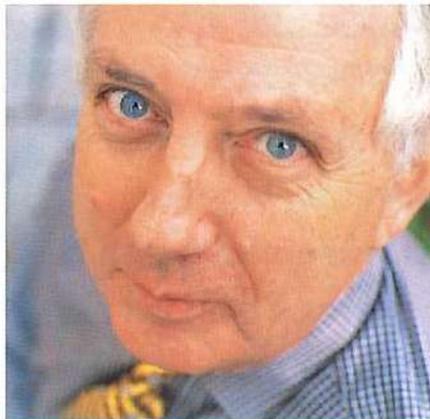
- Una desesperanza generalizada como consecuencia de una pérdida de sentido. Mis compatriotas ciertamente son eficaces, saben adaptarse a la legislación vigente, a las 35 horas de trabajo semanal y a las huelgas casi cotidianas, convirtiéndose en 30 años en el segundo exportador del mundo por número de habitantes. Sin embargo, el nivel de estrés, de fatiga y de tristeza es un precio demasiado elevado.

Cuando veo los paisajes de mi país llenos de torres de iglesias, me pregunto sobre los signos o símbolos de nuestras creencias, ¿que dejaremos en herencia a nuestros hijos y nietos? ¿Qué ejemplos, qué valores fundan hoy nuestras relaciones? No lo sé.

No veo ningún proyecto de país y sólo la construcción de Europa parece aún inflamar sus corazones.

Pero sobre todo lo que más me impactó después de tres años de estar aquí en Chile es la ausencia de alegría. Salvo algunas excepciones, lo único que escuché fueron críticas y quejas sobre la vida, la política, el

Quisiera compartir algunas sensaciones que me han quedado, después de un reciente viaje a Francia donde fui a dar un seminario para sacerdotes sobre el tema de la globalización, organizado por la Conferencia Episcopal francesa.



Denis Gallet, Director Desafío S.A.

mundo, los sindicatos, la seguridad social, en fin de todo. Como si nuestra inteligencia colectiva -reconocida en todas partes- se hubiera puesto al servicio de nuestras frustraciones.

Cuando digo "salvo algunas excepciones" es que, a pesar de las apariencias tan desmoralizadoras, hay todavía bellos brotes sobre la vieja cepa de viña francesa y quisiera mencionar aquellos que más me impresionaron:

- El testimonio de 6 monjes meno-

res de 30 años en un programa de TV hablando sobre su alegría de vivir y de creer. Aunque hay una crisis de vocaciones en Francia, los monasterios están llenos, lo que hace esperar una renovación espiritual importante.

- El éxito de Ganagobie: un monasterio benedictino que propone a empresarios un ciclo de formación y reflexión sobre problemas éticos. Quise asistir, pero había que inscribirse con seis meses de anticipación.

- Una destacada iniciativa de un empresario francés que propone a sus clientes una reflexión sobre el sentido de sus vidas y cómo gestionar sus fortunas a fin de contribuir a desarrollar ese sentido. (Desafío publicará una entrevista de su Presidente en el próximo número).

- El interés de seis gerentes jóvenes franceses por continuar ayudando a la Fundación chilena "Contigo", aún 10 años después de su gestación.

- Las diferentes asociaciones de ayuda para los cesantes de quienes Desafío utilizó ideas y experiencias para proponerlas en Chile.

Al volver a Santiago, meditaba en la identidad de chilenos y franceses. ¡Cuanta riqueza hay en ambos pueblos! Que hermoso mundo nuevo podríamos ayudar a construir y legar a nuestros hijos si aprendiéramos un poco los unos de los otros.

Aquí está nuestro gran desafío en este mundo global: ayudar para que los chilenos puedan ofrecernos a nosotros los franceses, su alegría de vivir, su capacidad de gozar, su acogida y la increíble facilidad de mezclar en sus relaciones personales lo afectivo, lo emotivo con lo intelectual y lo espiritual. Por nuestra parte nosotros podríamos invitar a los chilenos a descubrir el gusto y cuidado de los bienes comunes, el rigor y rectitud, la síntesis, el respeto a los compromisos tomados y el valor de la confianza. Sólo así la globalización pasará por las personas, por sus relaciones y emociones y podrá convertirse en un potencial increíble.

COHERENCIA



Del discurso a la práctica

Cuando se pregunta si el ser humano es lo fundamental en las empresas, la gran mayoría contestará que sí, sin embargo en la práctica esta realidad se da mucho en los discursos pero poco en los pasillos.

Estudios demuestran que en las empresas servicios un 24% de las personas sufren de algún tipo de trastorno ansioso depresivo ¿Denota este resultado que el recurso humano es lo fundamental en las organizaciones?....

¿Sería capaz de pararse ante el público, o frente a los mismos colaboradores de su empresa y decir que el recurso humano no es lo más importante para usted? Probablemente muy pocos se atreverían a hacer esa declaración y la gran mayoría para el discurso de fin de año tendrían preparadas algunas frases como: "las persona son el máximo potencial de la empresa", "nos interesa el recurso humano más que cualquier otro capital", "el éxito de la empresa se lo debemos a nuestra gente", etc.

Frases que se repiten en los discursos formales pero que no siempre se viven en los pasillos de las organizaciones ¿Por qué? nos preguntamos a menudo ¿Es qué sólo puede existir esta declaración a nivel de discurso? ¿Es tan difícil para el hombre ser consecuente entre lo que piensa, lo que declara y lo que hace?

Un estudio realizado por la Universidad Católica a diversas empresas chilenas, formuló la siguiente pregunta: ¿Es el recurso humano lo más importante para su empresa? Todos, sin excepción, contestaron que sí, pero lo valioso de esta investigación es que fue mostrando que la práctica no guardaba relación con el enunciado.

Nicolás Majluf, académico y director de varias empresas, quien fue uno de los investigadores de esa casa de estudios, señala, "Nos dimos cuenta que la respuesta era al final sí, pero.... Al preguntar -por ejemplo- cuáles eran las medidas adoptadas por las empresas en tiempos de crisis, los resultados fueron concluyentes: aunque la empresa favorece la estabilidad laboral e intenta ofrecer seguridad por diversos medios como beneficios, desarrollo de carrera y capacitación, la medida más utilizada ante la situación de crisis es la reducción de personal".

"En otro ámbito -explica Majluf- y en lo relativo a los premios y castigos, aunque las empresas dicen que los premios son supuestamente preferidos por los gerentes, se recurre con mucho más frecuencia a la utilización de sanciones. Asimismo, cuando preguntamos sobre la empleabilidad (entregar al trabajador habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan desenvolverse más adecuadamente en diversas situaciones laborales) nos encontramos con que las empresas están conscientes del valor de ella, pero esto no se traduce en prácticas concretas en ningún caso. Otro ejemplo lo señala el hecho que la mayoría de las organizaciones declaran la importancia de que los trabajadores hagan carrera en la empresa, y en la minoría de los casos se han establecido planes de capacitación o de otra naturaleza para desarrollar el potencial de su personal".

UN DIAGNÓSTICO MENTAL

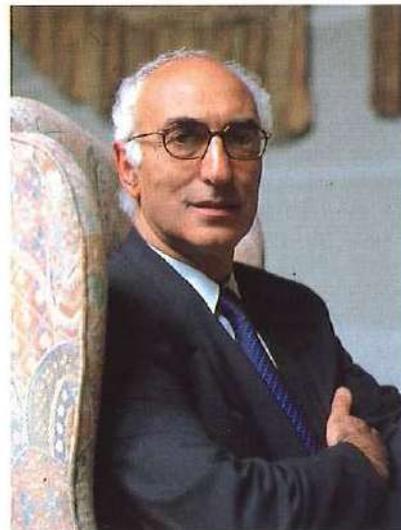
Otros aspecto que nos ayuda a darnos cuenta de la lejanía entre lo que se declara y lo que se vive es el estado de salud mental de las empresas. Si efectivamente el recurso humano es lo más importante, ¿por qué dentro de las organizaciones existen -en forma creciente- enfermedades como estrés, angustia y depresión?, ¿éstas no nos estarán indicando lo contrario?

Un estudio elaborado por el PAE, Programa de Asistencia al Empleado del Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción, arroja cifras impresionantes que avalan esta teoría. A través de encuestas muy acabadas aplicadas a diversas organizaciones, concluyen que en las empresas de servicios investigadas, el 24% de sus miembros sufre de algún trastorno de angustia depresiva y en las empresas productivas un 19% presenta esta misma sintomatología.

En esta misma línea, Desafío reunió a un grupo de empresarios y preguntó sobre las enfermedades que detectaban en sus empresas y hubo consenso en muchas otras que abultan esta experiencia del PAE. El estrés, la presión, las adicciones, la intolerancia, la inflexibilidad, el paternalismo, etc, fueron algunas de las nombradas más reiteradamente. Entonces, ¿son éstos, síntomas de que la persona es lo más importante en las organizaciones?...

Tal vez algunos pudieran decir que éstas son enfermedades propias de nuestra cultura, pero ¿no es la empresa el lugar donde pasamos más tiempo y donde construimos o destruimos la cultura?

A juicio de Jorge Pavez, director del PAE, no podemos concluir que todas estas enfermedades se generen en la



Nicolás Majluf

“Aunque la empresa favorece la estabilidad laboral e intenta ofrecer seguridad por diversos medios: beneficios, desarrollo de carrera y capacitación, la medida más usada ante la crisis, es la reducción de personal”.

empresa, pero sí podemos llegar a determinar áreas de riesgo. “Si reconocemos que personas que están en similares condiciones de trabajo sufren la misma afección, quiere decir que allí hay algo que investigar. Los factores que inciden en la salud mental de las personas son múltiples, pero el trabajo no se excluye de éstos y tampoco los jefes que muchas veces pueden ser inductores de problemas de salud mental”.



En este sentido, Pavez define que una organización, para estar sana tiene que guardar una coherencia entre lo que está haciendo y sus objetivos y tiene que mostrar una relación adecuada con su clima interno. "Si no se cumple la segunda variable existe sin duda un problema de salud interna que es mucho mejor conocer que intentar ocultar, por eso nosotros ofrecemos a las empresas un diagnóstico acabado de enfermedades y adicciones de su personal, para que con este conocimiento y con la ayuda del programa, puedan transformar el clima interno de la organización"

En la opinión de Pavez, Chile se encuentra bastante atrasado en esta materia. "Creo que estamos muy lejos de llegar a entender lo que realmente le pasa a la gente y parece que no nos interesa tanto. En Estados Unidos, por ejemplo, hace 30 años que trabajan en esto y el 88% de las empresas tiene aplicado este programa (PAE) en su interior. En Chile esta cifra no alcanza al 1%".

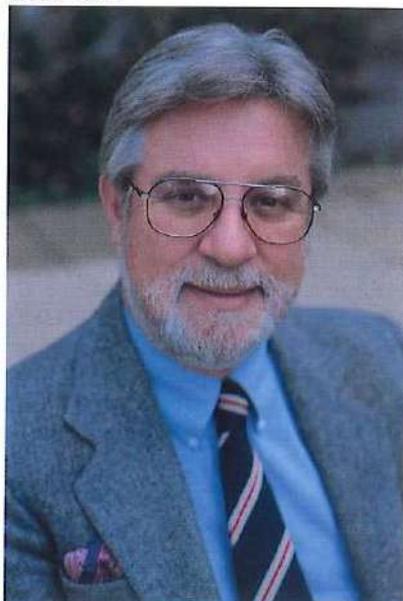
Sin embargo, según señala el especialista, este tema trasciende del hecho de ser buenas personas porque juega un papel preponderante en la productividad y detectarlo a tiempo es un ahorro. En Norteamérica tienen absolutamente cuantificado en dólares estas situaciones: hay estudios que demuestran que si uno invierte un dólar en prevención, se ahorra luego cinco en solucionar el problema una vez generado, no sólo en el caso de las enfermedades, sino que también en el de las adicciones.

¿CUÁLES SON LOS PUNTOS MÁS ÁLGIDOS?

Aunque parezcan evidentes cuáles son las conductas que alejan el curso de la práctica, la trampa de lo obvio es que generalmente no lo vemos. Por eso es que a modo de ejemplo Alvaro Plaza, Académico de la Universidad Adolfo Ibáñez y consultor de empresas, señala dónde -a su juicio-

"Seguimos pensando que cada uno es dueño de la verdad y no aceptamos que otros puedan tener ideas incluso mejores que las nuestras. Promover la participación es arriesgarse a saber manejar el disenso, un tema muy poco abordado por nuestra cultura".

Alvaro Plaza



se nota más esta incoherencia.

"Por ejemplo nadie podría decir en su sano juicio que evaluar el desempeño es malo, sin embargo existe toda una disciplina asociada a este tema, tiempo y costos involucrados que hacen, más fácil jugar al 1,2,3 *te caché* que hacer una seria evaluación sobre el rendimiento de cada persona en su organización".

"Asimismo -continúa- hablar de participación es hoy ya casi un lugar común pero en la realidad seguimos pensando que cada uno es dueño de la verdad y no aceptamos que otros puedan tener ideas incluso mejores que las nuestras. Promover la participación es arriesgarse a saber manejar el disenso, un tema muy poco abordado por nuestra cultura".

Otra constatación que el académico hace, tiene relación con la comunicación. "No me cabe duda que preocuparse por el ser humano incluye tener una comunicación fluida, clara y transparente con nuestros colaboradores. Lamentablemente los empleados viven gran parte de su vida laboral tratando de intuir qué quieren los jefes de ellos. Entregar suficiente información mejora sin duda la comunicación pero hace más vulnerable a quien la da, por algo se dice que la información es poder".

Otro punto a considerar en este sentido es el cómo o qué se evalúa en una empresa. Para la psicóloga laboral Germania Acevedo, las mismas empresas que declaran que su personal es lo más importante, evalúan a sus trabajadores por las metas, y las metas tienen que ver con resultados monetarios. Son mínimas aquellas, que incluyen dentro de la evaluación, algo que indique que no consideró a la persona como lo más importante".

LA DIFICULTAD DEL DÍA A DÍA

Tal vez y a estas alturas más de alguno se ha sentido reconocido en



algunas de estas prácticas. Sin embargo la idea no es ponernos un peso más encima y cargar el saco de la culpa, sino más bien tratar de desentrañar por qué sucede y atisbar algunos posibles caminos o sugerencias.

En este sentido es muy válido conocer las dos conclusiones a las que llegó Majluf después de realizar ese estudio de la Universidad Católica donde se muestra claramente el nivel de incoherencia en el que nos desenvolvemos: "la primera hipótesis nos llevaría a pensar que las personas declaran que el ser humano es lo más importante solamente por que es lo correcto, es decir, lo que socialmente debiera ser. En lo personal, me gustaría inclinarme más por la segunda hipótesis que señala que un cambio de actitud antecede a un cambio de conducta".

Sin duda no es nada fácil. Tal vez algunos se satisfacen con el discurso y se lo aprenden como los mandamientos, creyendo que por sabérselos van a volverse más santos, pero otros, toman conciencia frecuentemente de ciertas situaciones en las que actúan en forma incongruente a lo que piensan y a lo que declaran y esto les produce dolor y sufrimiento.

"Claramente me pasa, todos los días o bastante a menudo, que me descubro siendo muy incoherente frente a lo que predico y lo que practico", señala un alto ejecutivo de una empresa de publicidad. Un ejemplo concreto se refiere a la hora de salida de la oficina: he declarado varias

veces que me gustaría que nuestro personal no trabajara hasta altas horas en la noche y que pudiese irse temprano a su casa para pasar más tiempo con su familia. Sin embargo, soy consciente que por largos períodos de tiempo la carga laboral es tan grande que estas mismas personas deben trabajar muchas más horas que las especificadas en su contrato. La dificultad mayor que aquí se genera es cómo compatibilizar las dotaciones de personal y su entrenamiento en las tecnologías que usamos, para una demanda que no es lineal en el tiempo. Si aumentas la dotación cuando la demanda es baja, me sobra mucha gente".

"Un segundo aspecto donde descubro incoherencias es en lo relativo a las capacidades de cada persona y lo que nosotros, en la gerencia, creemos que puede dar. Muchas veces me encuentro exigiendo más de lo que cada uno es capaz y allí se producen grandes tensiones porque las expectativas son diferentes al resultado. Después de un proceso como éste, muchas veces un empleado queda mal calificado y no necesariamente porque sea un mal empleado, sino porque hemos puesto más expectativas en su rendimiento que sus capacidades reales".

"También descubro incoherencias en la definición de las rentas bases de un nuevo empleado. Muchas veces me cuestiono si estoy pagando los niveles justos o me estoy dejando llevar por un precio de mercado que no necesariamente representa

“He declarado varias veces que me gustaría que nuestro personal no trabajara hasta altas horas en la noche. Sin embargo, soy consciente que por largos períodos de tiempo la carga laboral es tan grande que estas mismas personas deben trabajar muchas más horas que las especificadas en su contrato”.

la dignidad de esas personas y una justa recompensa por el trabajo que están haciendo”.

Otro ejecutivo de una empresa bastante intensiva en mano de obra, reconoce abiertamente que en muchas situaciones se siente profundamente incómodo porque no sabe cómo actuar para hacer parte de la práctica -y no sólo del discurso- la idea del ser humano como



centro de la organización. "Me siento con mucha presión porque creo que nadie le enseña esto y tampoco existe un libro para aprenderlo, hay que actuar y allí surgen las dificultades. Actualmente tengo un problema muy serio con los sindicatos, que se originó de la siguiente forma: en una comida de la empresa un operario se levantó y comenzó a gritarme todo tipo de improperios y groserías delante de los demás empleados, estaba borracho, por cierto, pero esa no fue justificación suficiente para que el jefe de personal decidiera ponerle fin a su contrato. Actualmente los sindicatos me piden en forma reiterada que lo reintegre y todos me presionan para que lo haga, argumentando que es demasiada la sanción. Este trabajador ya no es joven, tiene familia y obviamente la cesantía le ha repercutido enormemente. Bajo esas consideraciones creí que

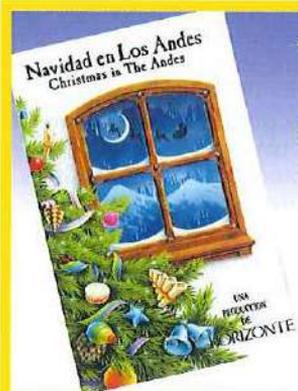
se le podía dar una nueva oportunidad, sin embargo el jefe de personal me ha pedido como favor que no interfiera porque éste es un asunto ejemplificador y si lo dejo pasar después puede ser muy difícil de revertir. Confío en mi jefe de personal porque es una persona que ha hecho toda una labor seria con los trabajadores y no me siento capaz de pasar sobre su decisión desautorizándolo, sin embargo yo hace mucho tiempo que perdono a ese hombre y de verdad no me afectaría que volviera a trabajar en la empresa, por otro lado levantándole la sanción dejo de percibir la constante presión de los sindicatos y se me facilita la relación de confianza que he logrado establecer con ellos... Es evidente que pienso y declaro que la persona es lo más importante, pero al mismo tiempo con mi decisión estoy perjudicando a un hombre que tiene muy pocas posi-

bilidades en el mundo laboral y -por otra parte- nuestro sistema de convivencia y nuestra vida en sociedad exige respetar ciertas normas, que de ser transgredidas suponen sanciones ¿Dónde está el justo medio?".

Otra experiencia en este mismo sentido es narrada por otro gerente que le ha tocado vivir desde dentro fuertes procesos de reestructuración en la empresa. "En las reestructuraciones, la gente por lo general sobra, no hay trabajo para darle a todos. Primero, partes por una política de incentivar a la desvinculación de la empresa, pero aún así te sigue sobrando gente. Entonces ¿A quién sacrificar?...Es verdad que los viejos son menos productivos y desde la perspectiva de la productividad debería despedirlos a ellos. Pero obviamente que esto es interpretado como un contrasentido inmenso si declaro que me importan las personas. Porque esos viejos se irán de la empresa pensando: este es el pago de Chile y con escasa posibilidad de encontrar otra fuente de empleo...¿Cuál es el mejor camino? ...aún no lo he descubierto".

Y así podríamos seguir enumerando múltiples situaciones que nos llevan a concluir que la incoherencia sucede no porque seamos perversos sino porque es parte de la existencia.

"Toda la vida nos vemos sometidos a situaciones que nos producen disonancia", señala Alvaro Plaza. "Es sorprendente, frecuentemente decimos: yo sé que esto es así, pero curiosamente hacemos lo contrario. Esto nos produce ciertamente angus-



En esta navidad,
dele sentido a sus regalos

Producciones musicales exclusivas

HORIZONTE

Av. Holanda 1778 • Fono 269 2773 • Providencia



tía, pero detrás de esa angustia se esconde una gran soberbia. Nos creemos capaces de llegar a ser perfectos y somos muy intolerantes con nosotros mismos. Pero la disonancia está allí para enfrentarnos a lo que realmente somos, no a lo que queremos o pretendemos ser".

"Sin embargo, no nos podemos autocondemnar y vivir pensando que el hecho de ser imperfectos justifica nuestras acciones, es necesario buscar el equilibrio, y el equilibrio se encuentra a través de una vida virtuosa, que no es producto del azar sino que de un trabajo que cada uno hace sobre sí mismo".

CAMBIAR EL PENSAMIENTO O CAMBIAR LA ACCIÓN

No se puede desconocer que muchas empresas hacen reiterados esfuerzos para tener prácticas permanentes que privilegien al ser humano. Prácticas que probablemente eran impensables a principios de siglo, cuando cosas que hoy nos parecen habituales como las vacaciones, las horas legales de descanso, el pago de horas extraordinarias, eran una ilusión. Hemos avanzado, qué duda cabe, son múltiples los ejemplos de empresas y ejecutivos que privilegian la participación, la comunicación, la confianza en los colaboradores.

Pero aún así, en ciertos momentos estas empresas viven también esa disonancia cognitiva descrita hace mucho tiempo por la psicología como el sentimiento que se experimenta cuando el pensamiento no está en sintonía con la acción. Esto es aplicable al trabajo y a toda la vida. Un hecho frecuente es ver que todas las personas declaran que lo más importante es su familia, pero cuando se les pregunta cuál es el tiempo que le dedican a ella se descubre que es mínimo. Allí entonces surgen todos los procesos mentales para arreglar esa realidad de tal forma que la disonancia sea lo menor posible, así habremos escuchado decir frases

como: "importa más la calidad que la cantidad", "este sacrificio lo hago en beneficio del bienestar económico de los niños", "es un periodo, pero todo va a cambiar pronto", etc.

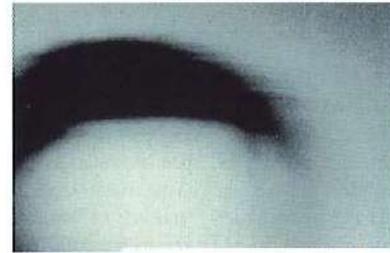
Sin embargo, cuando se comienza a tomar conciencia permanente de que las ideas no son similares a la vida que se lleva, obviamente esto conduce a un callejón sin salida: o se cambian las ideas o se cambia la conducta, porque el costo de vivir con una disonancia explícita es demasiado alto para cualquier ser humano.

Refiriéndonos a nuestro tema, cambiar la idea significaría no pensar más y ser capaz de aceptar que el recurso humano no es en realidad lo más importante. Cambiar la práctica significaría actuar de otra manera, lo que necesariamente requiere revisar el concepto de ser humano que existe en cada uno de nosotros.

¿A qué llamamos recurso humano? ¿Cómo creemos que es? ¿Cuáles son nuestros paradigmas y prejuicios frente a las personas que trabajan junto a nosotros? ¿Qué esperamos y qué pensamos de ellos? Y la pregunta más de fondo, ¿cuál es el concepto de hombre que tenemos?

Una investigación en la que se preguntó a un importante grupo de personas: ¿El trabajo es natural para el ser humano? puede ayudarnos a buscar ciertas pistas. Aquí no hay respuesta correcta, cada uno puede pensar distinto, sin embargo las consecuencias de la respuesta pueden condicionar la forma de mirar a las personas en la organización. Si la respuesta es que el trabajo no es natural para el ser humano, entonces tenemos que destinar mucha energía en motivar a las personas, en controlarlas, en lograr que cumplan con algo que no le es propio, sino impuesto. Por el contrario, si la respuesta es sí, cada uno podrá ir haciéndose más autorresponsable y la motivación no hay que imponerla sino que rescatarla, porque se supone que en cada ser humano existe, porque es natural a su especie.

¿Cuál es nuestra respuesta?.....Algunos gerentes en confesio-



Cuando se comienza a tomar conciencia permanente de que las ideas no son similares a la vida que se lleva, obviamente esto conduce a un callejón sin salida: o se cambian las ideas o se cambia la conducta.

nes off de record manifestaron que, aunque no se atreven a explicitarlo, creen que sus trabajadores son personas mediocres, que no son capaces de nada por sí mismos, que no son responsables, que viven sacándole el cuerpo al trabajo y aplicando la ley del mínimo esfuerzo. Otros se inclinaron por pensar que sus trabajadores son como brillantes en bruto.

Esta definición es absolutamente fundamental, porque hacer coincidir la práctica con el discurso nos lleva obligatoriamente a cuestionarnos en qué inspiramos nuestro discurso ¿En la realidad o en lo que es aceptado socialmente? Es un trabajo complicado porque implica cambios profundos que muchas veces no son ayudados ni por el sistema, ni por la competencia, ni por miles de otros factores.

Pero para avanzar parece fundamental abrir el diálogo, ser capaz de transmitir a los colaboradores la intención de acercar el discurso a la práctica, pero hacerlos conscientes de los problemas con que tropezamos en el día a día. Mostrarse vulnerable, reconocer que muchas veces desconocemos el camino, atreverse a buscar en los otros ideas, es un gran inicio. Otro camino es intentar no ver las cosas en blanco y negro. La verdad que toda situación tiene sus matices y es bueno entender que la incoherencia es parte de nuestra vida y tenemos que aprender -en cierta medida- a aceptarla.

Pero como dijo un empresario de vasta trayectoria: es necesario atreverse, no atemorizarse, porque aunque creemos estar solos, muchos están tratando de construir lo mismo. De lo contrario terminaremos siendo parte de ese antiguo y conocido dicho: "quien no vive como piensa termina pensando como vive".



CONTESTE

¿Es el recurso humano lo más importante de su empresa?



.....Verdadero

.....Falso

Si contestó verdadero analice las siguientes situaciones arrojadas por un estudio realizado por la Universidad Católica de Chile:

- En períodos de crisis la medida más usadas por las empresas chilenas es la reducción de personal.
- Las empresas dicen que los premios son preferidos por los

gerentes, pero en la práctica se observa con mucho más frecuencia la utilización de sanciones.

- La carrera funcionaria es declarada como importante para las cúpulas de las organizaciones, pero en la minoría de los casos se han establecido planes de capacitación o de otra naturaleza para desarrollar el potencial del personal.
- La empleabilidad es considerado algo necesario para las empre-

sas, sin embargo no existe ningún plan concreto que apoye este tema a nivel de las organizaciones

COMO AVANZAR HACIA LA COHERENCIA

- Admitir que existe una disonancia es algo inherente en el ser humano y que si bien es necesario minimizarla, eliminarla es una ilusión.

- Tratar de transmitir y de comunicar a los colaboradores las intenciones de privilegiar al recurso humano, pero hacerlos conscientes de las dificultades que ello implica

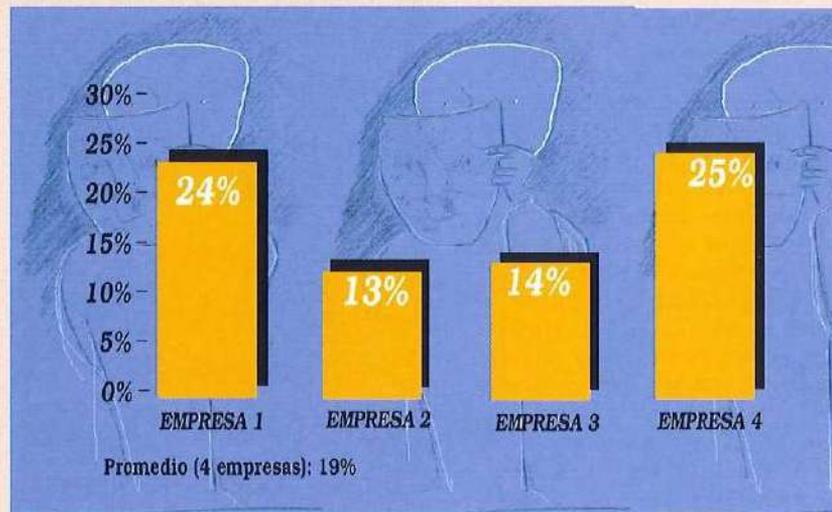
- Definir y trabajar, en conjunto con los colaboradores, sobre cuál es el concepto del ser humano que se tienen en cada organización. ¿Cuándo se habla de recurso humano se está hablando de recursos de personas, es decir de proyectos de vida?...

- Actuar en todos los frentes tratando de preguntarse ¿Cuánto afecta esto a las personas?...

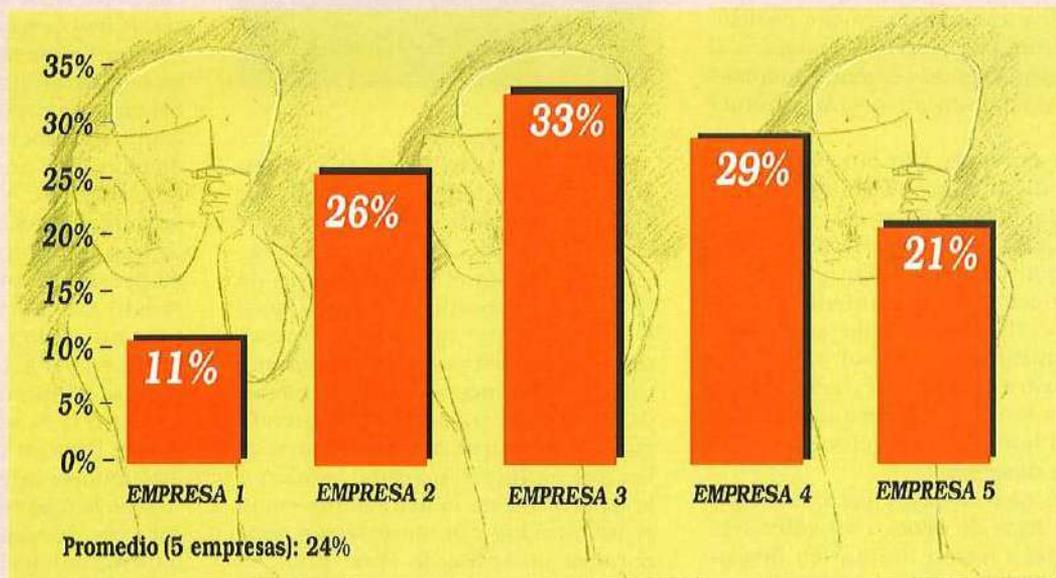
- Privilegiar todas aquellas iniciativas que intenten destacar el valor de las personas y del grupo humano de la empresa.

PRESENCIA DE SINTOMATOLOGIA ANSIOSO-DEPRESIVA

Empresas productivas de Santiago



Empresas de servicio de Santiago



Fuente: Programa de Asistencia al Empleado (PAE)

Coherencia y pe

Desde la aparición de la teoría clásica de Adam Smith y de David Ricardo, en el período demarcado por la Revolución Industrial, es mucho lo que se ha escrito y hablado acerca de la importancia del recurso humano para la economía de un país y para las organizaciones que la conforman. Sin embargo, no tanto como ahora, es preocupación de directivos, de empresarios, de académicos, de medios de comunicación y de entes gubernamentales, el hecho de que en los albores del siglo XXI el hombre tiene que jugar un papel preponderante, tanto en la economía como en la propia empresa, porque ésta tiende a ser más intensiva en tecnología que en mano de obra.

¿Y por qué la importancia del hombre pensada también en la economía general como en las empresas? Una razón es que la tecnología (que se traduce en máquinas y en robots) no consume. En otras palabras, ¿de qué les vale a las empresas alcanzar cada vez mejor posicionamiento por el nivel tecnológico, si las máquinas no obtienen ingresos para gastar en su propia producción?

Sin embargo, en un país como Colombia -donde la tecnología apenas comienza a tener un crecimiento importante en la curva de participación dentro de los factores de producción, y obviamente en los prospectos de ventas de las grandes multinacionales del software y del hardware- no parece haber coherencia entre la importancia del recurso humano y los elevados niveles de desempleo.

Y lo que es peor: empresas que están lejos de llenar requisitos tecnológicos hacen fila en los despachos del Ministerio del Trabajo, encargado de autorizar despidos masivos en Colombia por la situación

No se requiere ser teórico para entender que la mayor inversión es la que se hace en capital humano. Bill Gates, el presidente de Microsoft, reconoce que el recurso humano es pilar de su emporio y que por eso invierte en él.

de crisis que se vive.

Aunque, si bien es cierto existen otras razones de peso para despedir y que no se pueden desconocer, muchas unidades productivas "aguantan" hasta el máximo antes de optar por la cesantía, también lo es el hecho de que un número importante de industrias prefiere embarcarse en los procesos que denominan de "reestructuración" y, siguiendo parámetros importados de lugares en los que ya hicieron crisis, acuden a la utilización de instrumentos como el outsourcing y la contratación temporal de su mano de obra. Ésta, es una manifestación clara de las dificultades que tiene una empresa para mostrar un balance financiero ade-

cuado y al mismo tiempo practicar su interés de preocuparse por las personas.

A pesar del camino recorrido en materia de reivindicación de los derechos del empleado, para un gerente financiero o de costos, puede parecer una tentación reducir los gastos podando la nómina -tal vez porque es una forma sencilla que no requiere de mayor creatividad- logrando con esto redoblar el esfuerzo de los que se quedan, con la falsa idea que el hecho de no entrar en la reestructuración es premio suficiente a su mayor carga de funciones. Entonces la disonancia entre los elevados costos y el flujo de caja insuficiente es resuelto a costa de las personas.

¿Y allí está la solución? ¿Se van docenas de empleados a la calle (miles en todo el país) y se mejora la productividad de la empresa? ¿La tecnología, utilizada por los que se quedan, aumenta las ventas? ¿Los que vieron a sus compañeros empaquetar silenciosos sus pertenencias antes de irse aumentan el flujo de caja?

Lamentablemente para la empresa comienza otra pérdida. Se olvidó del enorme capital que representa el hecho de haber tenido a un empleado por varios años (entre cinco y diez en promedio). A la hora del despido, no contó el hecho de que se trataba de una persona que le aportaba a la empresa. Durante el tiempo que prestó sus servicios, el empleado tuvo que haber aprendido algo que suma en los activos de la empresa.

No se requiere ser teórico para entender que la mayor inversión es la que se hace en capital humano. Y lo dice incluso quien es considerado el "rey de la masificación de la tecnología" por prestigiosas publicaciones internacionales. Bill Gates, el presidente de Microsoft, reconoce que el recurso humano es pilar de su emporio y que por eso invierte en él.

rtencia

Los que se van tras un proceso masivo de reducción de la nómina, se llevan sus sueños, su espíritu de aportar a la compañía en la que permanecen la tercera parte de su vida. Pero los que se quedan, aunque también sueñan y aportan como seres humanos que son, quedan con angustia y estrés. Con lo que hoy se podría llamar "el síndrome del despido". ¿A qué hora me tocará? ¿Ya habrán reducido costos? ¿Una computadora hará mi trabajo?

En los albores del siglo XXI cabe la reflexión de lo que será el recurso humano en el futuro. Por supuesto que es importante preguntarse si la mano de obra será desplazada o no por la tecnología, no sólo por lo que le compete al mismo hombre que

crea, maneja o cierra empresas en su afán por conseguir ingresos, sino por la naturaleza humana que lleva a tratar de descifrar enigmas.

Pero no se debe olvidar el presente. También es importante buscar respuesta a otras preguntas. ¿Qué tipo de hombre es el que está preparando el terreno para el mañana? ¿Los procesos de liquidación de personal están dejando heridas? ¿Los empleados que hoy trabajan con temor, crean corazas antipertenencia, para que no les duela un nuevo recorte de personal? ¿El empleado de hoy -el que se queda- tiene alas para que su propio vuelo eleve la empresa? ¿La organización está lista para trabajar con más máquinas y con menos sentimientos?



Efrén Herrera, Editor Desafío Colombia

HABITAT, LIDERAZGO PREVISIONAL PARA EL NUEVO MILENIO

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

LOS ACCIONISTAS SOLO RESPONDEN HASTA EL MONTO DE SUS APORTES

CITICORP
Amember of citigroup

A dramatic photograph showing the underside of a red car completely crushed under the massive, treaded tire of a heavy-duty vehicle. The scene is dimly lit, emphasizing the scale and power of the machinery compared to the small, destroyed car.

“De quién era una camioneta roja estacionada afuera...”

TANTO LOS PROYECTOS MINEROS, COMO EN LAS MAS SIMPLES SITUACIONES DE LA VIDA, EXISTEN RIESGOS Y ACCIDENTES DIFICILES DE PREDECIR. POR ESO PROTEJA SUS BIENES CONTRA TODO TIPO DE IMPREVISTOS. ASEGURESE CON NOSOTROS.

INFORMESE CON SU CORREDOR DE SEGUROS O LLAMENOS: 690 6000 - 690 6300



Seguros Cruz del Sur
Dan Confianza

Nace DESAFIO en Colombia

Para Nohora Cruz, presidenta de la Fundación Vida Nueva, "los hombres andan por el mundo con ideales comunes pero por caminos diferentes". Pero cuando los ideales son verdaderamente comunes, algún día se da el punto de encuentro. ¿Son esas las coincidencias de las que hablan las personas?

Hoy, los gestores de la llegada de Desafío a Colombia saben que han unido sus ideales a otros, que en otro país están intentando construir una nueva cultura empresarial. Hoy la revista Desafío está en Colombia y fue lanzada públicamente a fines del mes de septiembre.

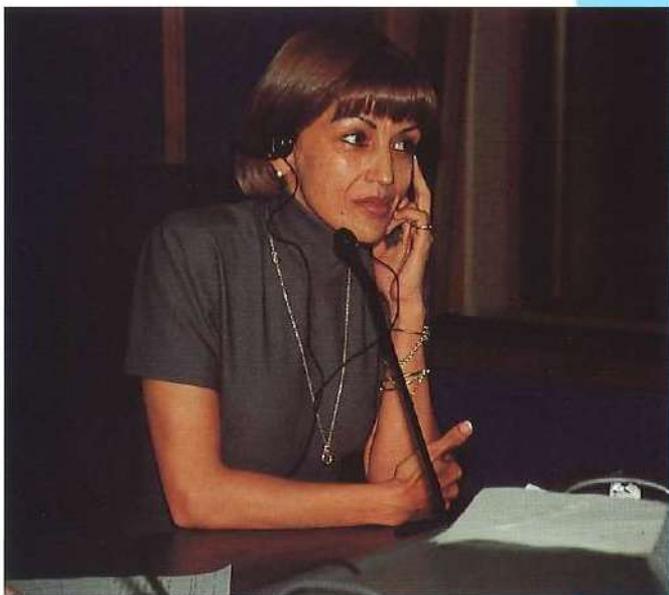
El encuentro contó con la presencia de más de medio centenar de ejecutivos colombianos quienes junto a los responsables de Desafío en Chile, Pedro Arellano y Denis Gallet, fueron testigos excepcionales de que su semilla comenzó a ser regada en un terreno fértil. Tierra que está siendo abonada con el trabajo decidido de entidades como Tecnología & Gerencia Limitada (T&G) y la Fundación Vida Nueva (FVN), que en alianza comenzaron su labor para que Desafío amplie su campo de acción en el continente.

HACIA LA COMUNIÓN

Hace tres años que Carlos Ernesto Pérez y Germán Peña de T&G, Colombia, conocieron la iniciativa llevada adelante por Desafío, y se inte-



Tanto colombianos como chilenos podremos empezar a conocer nuestras experiencias empresariales en un medio que nos aporta una mirada distinta de los acontecimientos y que nos entrega el testimonio de personas que nos hacen creer que es posible avanzar hacia una cultura empresarial basada en el ser humano.



Nohora Cruz,
presidenta de la Fundación Vida Nueva, Colombia

resaron en ella porque descubrieron un instrumento de comunicación que se ajusta a su motivación de hacer que la empresa esté al servicio del hombre.

Después de haber participado en distintas actividades organizadas por Desafío en Chile y recibir la permanente visita de los representantes de esta publicación, se va gestando una relación e incluso T&G surge como asesor frente a ciertas empresas que se mostraban interesadas en traer Desafío a Colombia.

Pero nadie se imagina cómo es que se mueven las piezas en el universo, ni mucho menos cómo es que éstas se deben juntar. Lo que sí reconocen hoy los responsables de Desafío es que el mensaje que difunde esta publicación, es como una semilla que lanzada al viento termina por germinar en algún rincón del terreno que la acepta. Así, sólo hasta noviembre de 1997 las piezas comenzarían a juntarse, y precisamente, a partir de uno de los artículos de Desafío que llegó a "terreno abonado".

¿Por qué DESAFIO en Colombia?

La Fundación Vida Nueva, se dedica al reciclaje humano para convertir a las mujeres y niños en transformadores del mundo, junto con Tecnología & Gerencia, desde sus funciones como empresa de acompañamiento gerencial, tienen interés de contribuir con el país y su necesidad de avanzar hacia una nueva forma de hacer empresa. Su idea es despertar a la acción, motivando a establecer alianzas entre las empresas comerciales y las entidades sin fines de lucro, para acercarse algún día a una verdadera economía de equilibrio.

"El ejemplo de T&G y la FVN debe servir para que surjan fórmulas que permitan juntar las riquezas de los pobres con las pobreza de los ricos, en una actitud constante de intercambio de valores y de principios, de tecnología y de recursos, de experiencias y de actitudes que puedan engrandecer al ser humano", señalan los representantes de Desafío en Colombia.

La solidaridad y el compromiso social de las empresas debe contar con una pedagogía que asuma a la realidad de las poblaciones menos favorecidas. El establecimiento de una nueva cultura empresarial debe contribuir a la solución de parte de los problemas sociales que tiene el país, como quiera que un hombre nuevo, desde sus valores, pueda crear una empresa nueva.

Según lo explicó Nohora Cruz durante el lanzamiento de Desafío Colombia, la FVN desea poner su experiencia a disposición de las empresas, así como mostrar sus logros a pesar de las necesidades. "Hemos querido dar la riqueza que se resguarda en el corazón de las mujeres que han vivido la injusticia, la indiferencia, el desamor, y que hoy son capaces de convertir esas acciones en generosidad y en el profundo amor que las transforma y con el que desean transformar el mundo".

Es así como desde la Fundación se vislumbra la oportunidad de contribuir con la misión de Desafío. "A nosotros llegan personas en busca de hacer algo por los demás, empresarios que quieren cumplir con su compromiso social y vincular a sus empleados como un mecanismo de formación que los haga descubrir sus propios talentos en beneficio del hombre", explica Nohora Cruz.

¿Será una utopía pensar en una empresa ideal, en donde el ser humano sea lo fundamental de las organizaciones? ¿Será posible que el hombre, reconocido en su dignidad, pueda contribuir al desarrollo y al fortalecimiento de las unidades productivas en las que labora? Tratar de buscar las respuestas a estas preguntas, así como formular otras que coayuden al entendimiento del papel social de las empresas, es precisamente parte de nuestro reto de participar con Desafío Colombia en la búsqueda de la nueva cultura empresarial.

“El ejemplo de T&G y la FVN debe servir para que surjan fórmulas que permitan juntar las riquezas de los pobres con las pobrezas de los ricos”.

¿COINCIDENCIAS?

T&G, decide aceptar una propuesta -difundida por la revista- para “vivir una Navidad con Sentido”. Por otra parte, la Fundación Vida Nueva busca recursos económicos para cumplir con su función social, que es rehabilitar a las mujeres que venden su cuerpo para vivir, y para ello aporta a las empresas y a sus ejecutivos una experiencia en torno de la búsqueda del sentido, a celebraciones tan especiales como la Navidad.

Cada uno en su búsqueda, logra el punto de comunión para que comience a germinar la semilla de Desafío. Es así como la presidenta de la FVN, Nohora Cruz, es citada por el gerente de T&G, Carlos Ernesto Pérez, que ya tenía la decisión de darle un sentido diferente a la Navidad y para ello escucharía la invitación de esta mujer.

Vestida de negro, como lo hace en



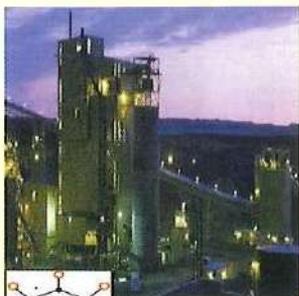
Rafael Gurrero (Colombia), Nohora Cruz (Colombia), Denis Gallet (Chile), Pedro Arellano (Chile) y Germán Peña (Colombia)

cada ocasión especial, Nohora acudió a la cita. Sin embargo, los directivos de T&G no pudieron atenderla en el mismo instante de su llegada y para hacerle más llevadera la inevitable espera le entregaron la revista Desafío. Por supuesto, la demora se prolongó. Y lo que comenzó por ser “una hojeada”, se convirtió en una lectura amena y casi devoradora. “Desde entonces, agradezco esos minutos de espera. Fue tal mi impresión con un artículo (Entrevista imaginaria a Jesús de Nazareth. Desafío n° 28, diciembre de 1997) que rogué porque la puerta de la oficina en la que estaba no se abriera”, explica Nohora Cruz

Cuando por fin se encontraron los funcionarios de T&G con la represen-

tante de la FVN, además de su propósito inicial de conseguir fondos para los gastos de Navidad de las mujeres en rehabilitación, la idea de Nohora Cruz era la de conocer qué era la revista Desafío y cómo haría para poder tenerla en sus manos.

Después de muchas preguntas, hechas como esa buena periodista que lleva dentro (comunicadora social de profesión y benefactora de corazón y vida), los funcionarios de T&G prometieron enviarle unas fotocopias de la publicación, porque tampoco querían quedarse sin su revista. Nohora recibió en su oficina tres ejemplares de Desafío. Allí comenzó una labor que ella misma se impuso: ser multiplicadora del mensaje de Desafío.



INECO Ingeniería Equipos y Control Industrial

WWW.INECO.CL

- Soluciones en Automatización y Control de Procesos Industriales
- Sistema de Control Digital DeltaV
- Válvulas de Control y Reguladores
- Actuadores Eléctricos

PlantWeb : Tecnología digital FIELDBUS.

Incrementa la productividad y rentabilidad de su planta



Santiago : Ejército 16 / Fono (2)441 1033-6992001 / Fax (2)441 1023

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

Antofagasta : Teniente Ibáñez 10011 Villa Los Aromos de La Florida / Fono (55)21565/ Fono-fax (55)211567



Durante la ceremonia de lanzamiento de Desafío, representantes de Chile y Colombia.

FUSIÓN DE MISIONES

Poco después, del año 1998, Pedro Arellano, director de Desafío visita Colombia y conoce a Nohora y se produce más que un acercamiento de personas, una cercanía de misiones. En ese momento, el

director de la revista entiende que la Fundación podría ser el canal adecuado para distribuir la revista en Colombia.

Pero ese encuentro de dos misiones, realmente se convierte en una coincidencia de tres objetos sociales que se hacen una comunión, y por

eso surge la idea de unir esfuerzos y comienza el trabajo para concretar la alianza entre la FVN y T&G. Luego hacía falta reunir a las personas necesarias para ponerle cuerpo a la idea y conseguir los recursos financieros para que el proyecto no tuviera tropiezos. Hoy, se está trabajando por consolidar esta alianza, pero el hecho concreto es que Desafío circula en Colombia y que tanto colombianos como chilenos podremos empezar a conocer nuestras experiencias empresariales en un medio que nos aporta una mirada distinta de los acontecimientos y que nos entrega el testimonio de personas que nos hacen creer que es posible avanzar hacia una cultura empresarial basada en el ser humano.

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 con Inversión en el Exterior**
- Compra y Venta de Acciones**
- Compra y Venta de Dólares**

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

La gestión financiera y el riesgo de este Fondo Mutuo no guarda relación con la de las entidades bancarias o financieras del grupo empresarial al cual pertenecen, ni con la desarrollada por sus agentes colocadores.

A QUIEN MADRUGA, LA



LO AYUDA

*Más de 35.000
empresas eficientes,
productivas y rentables
respaldan nuestro
seguro liderazgo en
la Prevención de Riesgos
en Chile.*



www.achs.cl

PRESENCIA INTERNACIONAL

A partir de 1999 ENAP emprendió una sólida expansión en el extranjero, a través de su filial internacional Sipetrol S.A., empresa que cuenta con instalaciones productivas en Argentina, Ecuador, Colombia y Venezuela, y oficinas comerciales en Houston (Texas) y Londres. En 1997 Sipetrol S.A. elevó su producción en 9,4% respecto del año precedente, con un volumen de 977.000 m³.

Con el propósito de ofrecer servicios de ingeniería a terceros, en el ámbito de su especialidad de exploración y explotación de yacimientos de crudo, ENAP cuenta también con la filial Petro Servicio Corp, que ha desarrollado una exitosa presencia en países de América Latina. En el mismo plano de la venta de servicios a terceros, desde su planta y talleres de Laredo, en las cercanías de Punta Arenas, ENAP fabrica y exporta al exterior torres y plataformas y otros equipos para la explotación de crudo en alta mar.



La ley de la Jungla

Hace algún tiempo leí una noticia económica que no he podido olvidar. Se trataba de una decisión tomada por un gigante de la industria automotriz japonesa y que básicamente consistía en la imposición unilateral de una rebaja en los precios a pagar por los miles de partes y piezas que este gigante adquiría localmente a pequeños fabricantes. La rebaja era del 20% y el proveedor que no aceptara las nuevas condiciones perdía automáticamente el contrato de suministro.

La motivación y la lógica del fabricante de automóviles era justificada y parecía correcta. Se debían bajar los costos de producción a toda costa, pues de lo contrario la empresa ponía en riesgo su "supervivencia" y viabilidad futura y todo debido a la competencia.

Hacia fines del siglo son cada vez más frecuentes las fusiones y las empresas globales. Existen muchas fuerzas en los mercados internacionales que apuntan a una mayor concentración empresarial. Por razones de eficiencia y supervivencia, estas megaempresas son inevitables y posiblemente convenientes para los consumidores.

Lo interesante, y a la vez preocupante, es la peligrosa concentración de poder que se genera en los ejecutivos de estas organizaciones, los que son capaces -con sus decisiones empresariales- de alterar seriamente los mercados.

Sabemos perfectamente que cuando actuamos a nombre propio, nuestras decisiones de consumo no tienen ninguna injerencia particular. Si el pan que nos ofrece la panadería más cercana no nos gusta, ya sea por calidad y/o precio, nos cambiamos a otra panadería; si el super-



JUAN MANUEL GUTIERREZ
Gerente General Puerto Lirquén

El mundo real es complejo y la tentación puede ser muy grande cuando se tiene el poder de "imponer".

mercado habitual no satisface nuestras expectativas, vamos al otro para la siguiente vez. Nuestra decisión de cambio no afecta "realmente" ni a la panadería, ni al supermercado. Ellos sólo se verán afectados por muchas decisiones simultáneas. La ciencia económica modeló muy adecuadamente esta situación, también modeló los monopolios y/o monopsonios y los describió correctamente. Pero creo que poco nos hemos preocupado de este gran poder que manejamos que no lo regula nadie más que nosotros mismos. Me pre-

gunto: ¿Tenemos conciencia de las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones como dirigentes empresariales? ¿Nos hemos preocupado de las repercusiones sociales de estas grandes decisiones? ¿Nos hemos preparado para desempeñarnos en este nuevo escenario sin grandes regulaciones?...

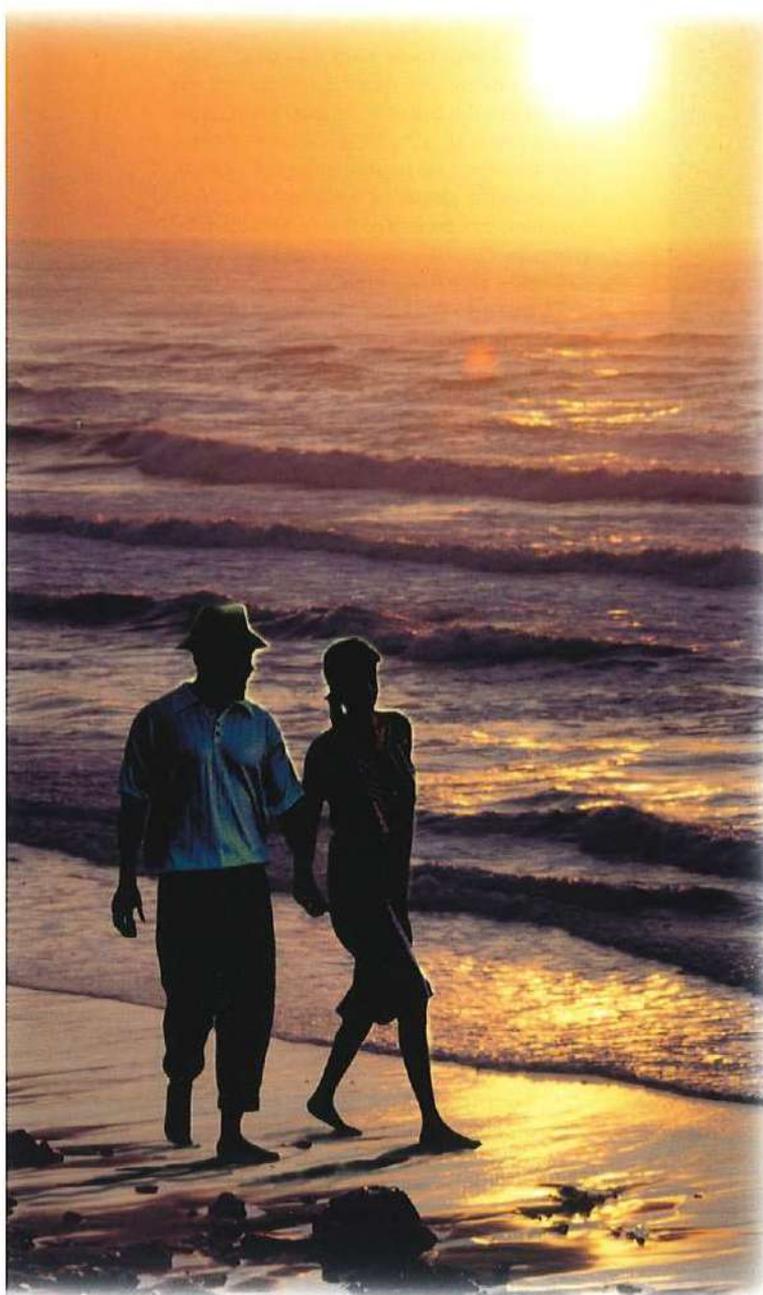
El mundo real es complejo y la tentación puede ser muy grande cuando se tiene el poder de "imponer", porque bien sabemos que habrá quienes tienen que "acatar" a riesgo de perderlo todo si no aceptan las condiciones que se les ofrecen.

No podemos echarle la culpa al mercado, son nuestras decisiones, las que se traducen en las políticas que finalmente adoptamos en nuestras empresas y que hacemos cumplir. Las organizaciones en sí, no son ni buenas ni perversas, lamentablemente la responsabilidad recae en sus dirigentes.

Comportamientos como el de esta gigante automotriz japonesa, no son susceptibles a ser regulados adecuadamente. Por eso es que creo que hoy más que nunca, se hace necesario una reflexión profunda de los ejecutivos y una formación que permita identificar y manejar su poder, comprendiendo que el beneficio de su propia empresa no puede significar el sacrificio y hasta la muerte de las otras.

Si logramos ampliar nuestro grado de conciencia como ejecutivos, nuestros proveedores y/o prestadores de servicio nos lo agradecerán a nombre propio y de cada uno de sus trabajadores y sus respectivas familias. Asimismo, podremos hacer a los demás lo que nos gustaría que hicieran con nosotros, aunque nos cueste un mayor esfuerzo.

Planificando la Tercera Edad



En la edición anterior presentamos el tema de los Depósitos Convenidos con el empleador. En esta ocasión continuaremos nuestro análisis hablando sobre el Excedente de Libre Disposición, analizando un caso real.

Características del afiliado:

Edad: 45 años

Perfil: Alto ejecutivo del sector financiero

Estado en AFP: Gestionando pensión anticipada (no dejará de trabajar)

Saldo en la Cuenta Individual: \$235.769.400

Composición del saldo:

\$47.436.800	por cotizaciones obligatorias
\$84.238.800	por cotizaciones voluntarias
\$94.146.700	por depósitos convenidos
\$ 9.947.100	por bono de reconocimiento

Nota: Datos reales, se omite la identidad de la persona para proteger su confidencialidad.

¿Qué es el Excedente de Libre Disposición?

El Excedente de Libre Disposición es el dinero que pueden retirar de su cuenta los afiliados pensionados, cuando el saldo acumulado les permite financiar una pensión mayor o igual al 70% del promedio de su renta imponible en los últimos 10 años y al 120% de la pensión mínima garantizada por el Estado. El afiliado no pagará impuesto por este concepto siempre y cuando el monto disponible para retirar como Excedente no supere las 100 UTA.

En este caso particular, el afiliado tiene acumulado en su Cuenta de Capitalización Individual un total de \$235.769.400. Con ese ahorro, el afiliado podría acceder a una pensión de \$1.277.600 sin retirar Excedente, o bien tiene la posibilidad de obtener una pensión de \$891.800 y retirar un Excedente de Libre Disposición de \$26.367.700, sin pagar impuesto por ese monto.

El monto del Excedente que puede ser retirado en este caso está limitado, tal como lo mencionamos en el número anterior, debido a que el ahorro correspondiente a Depósitos Convenidos (\$94.146.700) no puede ser retirado como Excedente de Libre Disposición. En el cálculo de éste se consideran solamente los saldos por cotizaciones obligatorias, bono de reconocimiento y cotizaciones voluntarias.

El Excedente de Libre Disposición es una de las grandes ventajas que ofrece el sistema previsional. En Cuprum somos expertos en asesoría previsional, acérquese a nosotros llamando al 600ACUPRUM (600 228 77 86) o visitándonos en www.cuprum.cl.

Para futuros creativos ...

Existe un
couché que
hará
despertar
sus ideas

CREATOR GALA

CREATOR SILK

CREATOR STAR

CREATOR IVORY

Línea Creator de
TorrasPapel, lo
más novedoso en
papeles
estucados
de alta calidad



GMS
PRODUCTOS
GRÁFICOS
LTDA.



ENTREVISTA

RENÉ CORTAZÁR:

**En la TV hemos sido
campeones para competir
y no para cooperar**

Por Rosario Guzmán Errázuriz

“Nuestro gran desafío hoy es atrevernos a nadar contra la corriente, buscando cómo transformar en noticia lo positivo, lo edificante, lo constructivo. Elevando la vara y no bajándola, lograremos mejorar el nivel cultural de nuestro pueblo”.

Diez años atrás, cuando asumía como Ministro del Trabajo del presidente Aylwin, nos confesó que si hoy fuese colegial, seguro que le habrían recetado Ritalín... Una década más tarde, el director ejecutivo de Televisión Nacional ha afinado su propio diagnóstico: “Soy del tipo obsesivo, que describe el psiquiatra Ricardo Capponi en su libro “Chile, un duelo pendiente”. Él hace allí una radiografía de las distintas personalidades y yo tengo absolutamente todos los rasgos del obsesivo: trabajo en exceso, soy bueno para administrar momentos de crisis, soy creativo, mientras en el plano de la afectividad soy poco expresivo, evito situaciones de altas temperaturas, para lo cual mantengo una cierta distancia con el otro...”

Sus palabras fluyen con sorprendente asertividad. Él, que siempre se ha caracterizado por ser reacio a las entrevistas y, más aún, a descubrir su intimidad, en esta ocasión no le quedó más remedio que vencer su relativa timidez, ya que nuestro propósito -intransitable, por lo demás- es desentrañar, en la medida de lo posible, al hombre que está detrás del cargo, amén de escuchar sus planteamientos empresariales.

A decir verdad -porque no reconocerlo de entrada- René Cortázar Sanz es uno de estos ‘homo sapiens’ capaces de asombrar a su interlocutor de manera insospechada... Tanto así, que un sacerdote jesuita (que nos pidió reserva de su nombre) aseguraba que René podía predicar un retiro espiritual tan bien o mejor, que cualquier cura... en tanto el fallecido senador y fundador de la UDI, Jaime Guzmán, sostuvo que él habría votado por Cortázar para presidente de la República... Y



cuando uno se adentra en lo profundo de este demócrata-cristiano, se explica sin mayor dificultad, por qué aquel religioso y aquel político llegaron a sostener aquello.

Una “lumbrera”, desde niño. Con las neuronas en permanente ebullición, no le resultó fácil aprender a concentrarse. Habiéndolo logrado, con no poco esfuerzo, egresa del colegio Verbo Divino, se titula de ingeniero comercial en la UC, obtiene el grado de doctor en Economía en el MIT, es investigador de Cieplan (Corporación que dirige entre los años 81 y 82), se desempeña a la cabeza del Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado (Celah), es catedrático de las universidades Católica y de Chile, profesor visi-

tante de la UC de Rio de Janeiro y de la U. de Notre Dame, consultor de la OIT y asesor de organismos sindicales.

Flaco, atlético y sonriente, los anteojos que usa desde los 10 años no hacen más que acentuar esa imagen de “mateo” que enfatiza la preponderancia de su intelecto, por encima de los placeres del corazón...Somete diariamente su cuerpo al trote matinal y le brinda una buena comida sólo en las noches.

Así es que sus fortalezas radican en el espíritu y la inteligencia, más que en el terreno afectivo y emocional...¿qué balance hace de sus 25 años de matrimonio con Ana María Valdés?

Ha sido una experiencia muy gratificante. La verdad es que una parte esencial de ello es regalada. En cuanto a lo que uno puede haber colaborado, pienso que dos pilares fundamentales para una buena relación matrimonial son la comunicación y la confianza mutua.

Ambos han pertenecido a una comunidad de vida cristiana (CVX) inspirada en la espiritualidad de San Ignacio de Loyola. Comparten las tareas del hogar (nada de machista el hombre), viven con sencillez y cultivan la amistad con parejas amigas, junto a quienes sostienen enjundiosas conversaciones (para lo cual ciertamente a él le sobra talento).

¿Y qué tal padre ha sido de sus 3 hijas de 23, 21 y 19 años?

La verdad es que mirando hacia atrás, yo no me recomendaría como padre... Tengo la sensación de que

“He vivido siempre con la sensación de ser un privilegiado. Siento que he sido regalado a chorros y eso me provoca una tremenda gratitud”.

hoy tengo con ellas una relación más fluida. (Gira la silla hacia su computador y entusiasta exclama...) ¡Fíjese la maravilla del Internet! Aquí tengo un e-mail de cada una de mis dos hijas mayores que están estudiando por un periodo de tiempo en Inglaterra (una es estudiante de Psicología y la otra de Ingeniería Civil de la UC). Por este sistema nos comunicamos a cada rato y es verdaderamente espectacular.

Se le ve contento con el balance de su vida...

He vivido siempre con la sensación de ser un privilegiado. Siento que he sido regalado a chorros y eso me provoca una tremenda gratitud, además de contento. No es que no haya tenido desgarros o insuficiencias, pero el balance como usted dice, ha sido extraordinariamente favorable.

¿Es usted de los que disfrutan con su trabajo, o simplemente de los que lo realizan con destreza?

Lo disfruto. Tengo una clara vocación de servicio público, y he podido realizarla. Eso sí que déjeme decirle que no sé por qué en este país se asocia el servicio público con la necesidad de querer hacer las transformaciones desde algún lugar del Estado. Esta me parece una visión reduccionista y cada día estoy más convencido de que debemos ampliar y abrir la cancha del entendimiento de que el servicio público se puede hacer des-

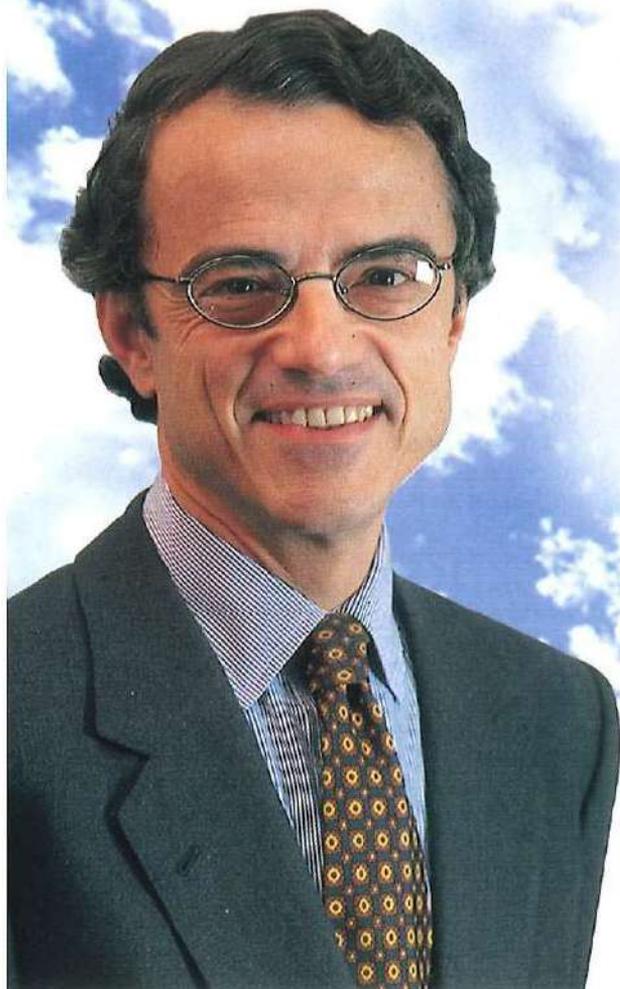
de el Estado, la política, los medios de comunicación, la empresa privada. Una empresa que sea capaz de construir buenas relaciones entre sus ejecutivos y trabajadores puede ser más importante para las relaciones laborales, que una ley laboral.

En el ámbito de la televisión, ¿por qué tiene que existir un canal público? ¿No sería mejor privatizarlo?

Yo no soy ningún fanático de las empresas públicas per se. Por el contrario. Una empresa pública sólo se justifica cuando los privados no pueden llevar adelante la gestión. Pero, a mi juicio, debe haber un canal público en Chile para poder garantizar el pluralismo ideológico en la TV. Piense que hay un 80% de los chilenos que sólo se informa a través de la TV. Y un 80% de la audiencia está concentrada en 3 canales. ¿Quién garantiza que todas las ideas estén en la TV? Nuestro canal, al ser público, puede hacerlo. Y es así que les garantizamos, por ejemplo, un tiempo a los evangélicos, en un país mayoritariamente católico. O en la campaña del SIDA, para citar otro caso, TVN no podía negarse a presentar el punto de vista que no tenían por qué acoger los otros dos canales. Por otro lado, éste es el único canal que ofrece noticiarios regionales, para el resto del país. En síntesis: no conozco otra alternativa que ésta, para garantizar que los que tienen distintas ideas cuenten con un espacio en la televisión.

Pareciendo satisfecho con lo que hace y exhibe TVN, amén de haber logrado el primer lugar de sintonía, ¿dónde radican sus insatisfacciones o frustraciones, si es que las tiene?

Radican en lo que no hemos hecho... Siento muy claramente que podríamos inspirar más, a través de testimonios edificantes que positivizaran nuestro clima nacional. Si bien hemos asumido que la TV equivale a lo que antaño fuera la plaza



pública -allí donde se comentaban los hechos anormales, agresivos, chocantes, ya que lo normal no era motivo de comentario- nuestro gran desafío hoy es atrevernos a nadar contra la corriente, buscando cómo transformar en noticia lo positivo, lo edificante, lo constructivo. Elevando la vara y no bajándola, logremos mejorar el nivel cultural de nuestro pueblo.

Diríase que los directores de los 3 canales más influyentes de la TV chilena comparten dichos planteamientos, ¿qué falta, en su opinión, para que esas convicciones y buenos deseos se conviertan en una realidad que haga coherente el discurso con la acción?

Falta más cooperación. Hemos sido los campeones mundiales para competir y no para cooperar entre los canales. Y, para poder cooperar más, todos tenemos que darle menos importancia relativa a aquellas cosas en las que estamos compitiendo, para volcarnos a cumplir con la misión propia de cada canal. Aquella misión que nos diferencia a uno de otro. Es fundamental que cada canal cumpla con su misión específica y la nuestra es garantizar el pluralismo ideológico.

¿Y qué tal ha cumplido usted, al interior de su canal, con aquella máxima, que hoy no hay quién no haga suya, de que "los recursos humanos son lo más importante en una empresa"? ¿Siente, una vez más, que sus acciones han coincidido con su discurso?

(Se acomoda en su sillón) No cabe duda que el éxito que hemos tenido se lo debemos a nuestra gente. El hecho de que estemos en el primer lugar de la audiencia demuestra que es posible lograr resultados con escasos recursos. Sin embargo, debo reconocer que una de mis mayores frustraciones tiene que ver precisamente con los recursos humanos. Este es el área en la que siento más distancia entre lo que aspiro hacer y lo que he hecho... (Luego de un

silencio) Lo que me parece una perfecta ironía, viniendo como vengo, del mundo del trabajo...

Sin duda que lo más importante y lo más difícil al mismo tiempo -continúa el ejecutivo de TVN- es cambiar las relaciones laborales en una empresa, porque ello supone un cambio en la cultura empresarial y requiere de un esfuerzo continuado durante largo tiempo y de mucha dedicación para conseguirlo. Es nuestro gran desafío, sin duda alguna.

Y volviendo, por último, a su historia personal, ¿por qué no nos cuenta de su experiencia con Dios, que tengo entendida es de las más potentes en su vida?

(Amplía su habitual sonrisa) ¡Es verdad! Y, en este sentido, no tengo pudores; soy más bien del tipo predicador... Yo no entiendo a los que reducen la fe a temas de moral y de deber ser. Eso puede dejar un tremendo vacío interior. Lo esencial de la fe es la relación con una persona que se llama Jesús. Y la oración no es otra cosa que contactarse con Él: es un regalo que se disfruta. Lo esen-

cial del cristianismo es que uno no está solo en esta compleja aventura de la vida. Y para que la fe sea una experiencia de esta naturaleza, tiene que ser "postre" y no "sopa"...

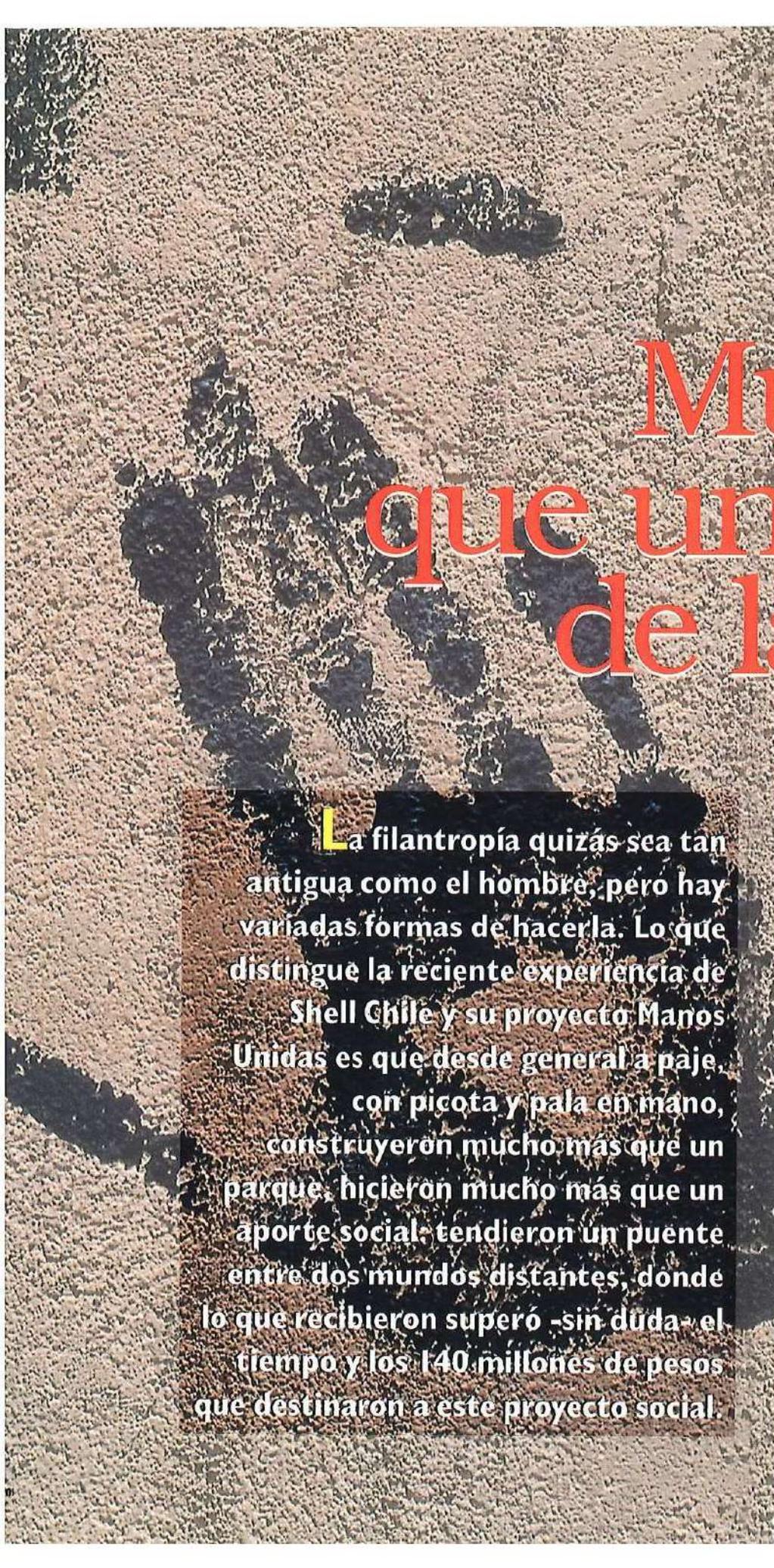
¿Podría explicarnos eso?

Así de simple. ¿Se da cuenta la diferencia que existe entre decirle a un niño "cómete la sopa" -cuando además no le gusta o no tiene hambre-, a decirle "aquí tienes el postre?" Mientras lo primero aparece como imposición para hacer algo que a uno no siempre le resulta grato, lo segundo aparece como una invitación a no perderse algo que resulta fascinante... En este sentido, si la experiencia religiosa se parece más al postre que a la sopa, será más gozosa y liberadora, aunque haya que pasar por el dolor, ¿Me explico?

¡Imposible mejor!...¿Y qué proyecta hacia el futuro?

No lo sé. Dios dirá. Nunca habría adivinado, hace años atrás, que llegaría al Ministerio del Trabajo o a Televisión Nacional... Que venga lo que tenga que venir, sentencia confiado y desbordante de vitalidad.

“Debo reconocer que una de mis mayores frustraciones tiene que ver precisamente con los recursos humanos. Este es el área en la que siento más distancia entre lo que aspiro hacer y lo que he hecho...Lo que me parece una perfecta ironía, viniendo como vengo, del mundo del trabajo...”



Mucho más que un aporte de la empresa

La filantropía quizás sea tan antigua como el hombre, pero hay variadas formas de hacerla. Lo que distingue la reciente experiencia de Shell Chile y su proyecto Manos Unidas es que desde general a paje, con picota y pala en mano, construyeron mucho más que un parque, hicieron mucho más que un aporte social: tendieron un puente entre dos mundos distantes, donde lo que recibieron superó -sin duda- el tiempo y los 140 millones de pesos que destinaron a este proyecto social.

El primer día de trabajo en terreno se desató una fuerte lluvia. Los vecinos y las personas de Casa de la Paz pensaron que todo se suspendería. Grande fue la sorpresa cuando vieron llegar a los funcionarios de Shell en un bus con capas rojas para todos y cómo empapados comenzaron la limpieza del lugar. Fue muy valioso para la gente de la villa porque comenzaron a entender que esta vez lo prometido sí se les cumpliría.

Manos Unidas fue mucho más que una experiencia novedosa y enriquecedora de un grupo de funcionarios de Shell Chile, pues desde hace un tiempo cualquier desarrollo de negocios en esta empresa debe contemplar aspectos como responsabilidad social y trabajo comunitario. Asimismo la organización declara la necesidad de formar ciudadanos corporativos responsables, es decir, personas que asuman un rol activo en atender problemas de salud, pobreza, vivienda, educación, nutrición y medio ambiente.

En este contexto se desarrolló el

ás social esa



proyecto de trabajo comunitario Manos Unidas, una experiencia bastante única y que aún no deja de sorprender a quienes participaron en ella. El éxito alcanzado tras la construcción de un parque, juegos infantiles y multicancha para los 2500 habitantes de la Villa Los Industriales en Puente Alto, superó con creces las expectativas. Tan motivados quedaron todos, que Shell ya comenzó un trabajo similar en Maipú con aportes del Fondo de Las Américas.

LOS "SOCIOS"

La idea era entregar un aporte -más que de dinero- a un grupo concreto de personas y permitir a sus propios empleados experimentar el trabajo comunitario. Sabían que querían invertir en espacios verdes, pero no tenían claro dónde ni cómo. Entonces recurrieron a expertos para planificar adecuadamente el proyecto, explica Francisco Javier Cox, Gerente del Departamento Legal, de Impuestos y de Asuntos Públicos de

Shell Chile y líder de Manos Unidas.

Casa de la Paz actuó de contacto o bisagra con la comunidad. Esta ONG ambientalista enseña a las personas a trabajar por un entorno y mejorar la calidad de vida. También participaron la Consultora Vertical y Fundación Maitenes. La primera tenía por misión motivar y sensibilizar al personal de Shell, y la segunda educar en temas ambientales a los niños de la villa.

El otro "socio" lo conformó el grupo de personas a quienes se dirigiría la ayuda. Shell optó por la Villa Los Industriales que la SOFOFA edificó en 1990. Tras siete años de convivencia, ya formaba un grupo bastante cohesionado capaz de participar activamente en la construcción del proyecto y en la toma de decisiones.

En agosto de 1997 comenzaron las reuniones de trabajo, en junio de 1998 terminaron las obras y a fines de ese año concluyeron las evaluaciones del proyecto. Los diferentes actores se relacionaron con Shell a través de un equipo de trabajo de nueve empleados de esta empresa, encargados de fun-

ciones específicas y ejecutivas. A la convocatoria en la casa matriz respondieron cerca de 75 funcionarios de 250, quienes además debían estimular a sus familias a participar.

**La idea era
entregar un aporte
-más que de dinero-
a un grupo
concreto de
personas y permitir
a sus propios
empleados
experimentar el
trabajo
comunitario.**

¡VAMOS, VAMOS VECINOS! ...

En Casa de la Paz tienen años de experiencia en áreas verdes, lo que les ha permitido desarrollar una propuesta metodológica denominada EVAS, espacios verdes apropiados.

Según Guillermo Dascal, jefe de proyectos de la ONG y encargado de Manos Unidas, en sectores populares el tema es complejo. "Si alguien pone simplemente un cheque, al poco tiempo la plaza o el parque estarán destruidos. Nuestra contrapropuesta es que los destinatarios se apropien y participen del proyecto. Así se asegura la vida útil del equipamiento y se desarrollan capacidades", explica.

Para lograr esto, es fundamental detectar a los líderes reales que participarán en todas las instancias del proyecto y que la comunidad perciba que sus opiniones fueron tomadas en cuenta. Además, hay que darle la oportunidad de aportar activamente al resultado, que sienta que se ganó algo.

En el caso de Manos Unidas, todas las partes asistían a reuniones quincenales. En lo que Dascal llama eventos lúdico-educativo-construccionales porque se entretenían, aprendían y trabajaban juntos, con pala y picota en mano o comiendo un sandwich desde David Hughes, presidente de la compañía, hasta los jóvenes y niños de la villa. Estos fueron organizados en pandillas ecológicas que gritaban ¡No a la basural y transmitían lo aprendido sobre la naturaleza en su estadía en Maitenes. Las mujeres se comprometieron especialmente, al igual que los jóvenes quienes levantaron una escultura guiados por un artista contactado por Amigos del Arte.

El resultado material de todo lo anterior fue una multicancha y un parque de 5 mil metros cuadrados construido al costado de la calle principal de la villa. El 18 de junio de 1998, bancos, rosas, crespones, pasto, canelos y otras plantas dejaron atrás el barrial y el área donde los vecinos solían tirar la basura. En



Personal de Shell en plena faena

Según los participantes del proyecto, los logros materiales fueron sólo una parte, pues aspectos intangibles le dieron un valor agregado que superó todas las suposiciones previas.



Francisco Javier Cox, encargado por Shell del Proyecto

una gran fiesta todos cantaban ¡Vamos, vamos vecinos!, ¡que este parque...tenemos que cuidar!

Y no fue una consigna vacía. Guillermo Dascal cuenta que todavía están sorprendidos por las evaluaciones realizadas a los 3 y 6 meses de la inauguración. Tanto que en otras partes del mundo piden detalles de la experiencia. "Alguien que no está metido en el tema puede no apreciarlo, pero que de 50 bancos

sólo se haya roto un listón o que únicamente en dos basureros hayan quemado cosas, es difícil de creer. En sectores populares la primera camada de flores se pierde, se reemplaza por la misma variedad y así sucesivamente hasta que cada jardín ya tiene esa planta. Aquí se perdió sólo cerca del 5% de los rosales, el 85% del pasto está en buen estado y el 15% regular. Es realmente increíble", cuenta el experto.



APRENDIZAJE Y GANANCIAS PARA TODOS

Según los participantes del proyecto, los logros materiales fueron sólo una parte, pues aspectos intangibles le dieron un valor agregado que superó todas las suposiciones previas.

El contacto y conocimiento mutuo permitieron romper desconfianzas. En la villa estaban seguros de que Shell buscaba terrenos para una bomba de bencina. También fue interesante la relación con los jóvenes que las diferentes partes

habían excluido del proyecto, pero no se dejaron apartar y se transformaron en pilar de Manos Unidas. Y qué decir de los prejuicios que podían empañar el trabajo entre una ONG ambientalista y una petrolera.

En Casa de la Paz quedaron sorprendidos. "Fue enriquecedor personal y profesionalmente. Lo más interesante es que fuimos incorporando principios de Shell y ellos a su vez los nuestros. Por ejemplo, nos parecía exagerado asegurar a los niños para trasladarlos a un parque de diversiones o disponer todos los detalles para que fuera casi imposible un accidente durante una acti-

vidad. Hoy hemos asumido esa mentalidad: no acepto riesgos de seguridad", reflexiona Guillermo Dascal.

"Tenemos paradigmas de análisis de la realidad muy distintos, en una empresa se valora más el "olfato" y yo aprendí mucho de eso", continúa. "Con el tiempo pienso que los vi más preocupados a ellos de la comunidad que a nosotros mismos. También observé cómo fueron capaces de flexibilizar su idea de plazos y ritmos, sin perder el concepto básico de cumplir metas".

Como empresa, Shell también obtuvo beneficios. "Entre otras cosas se modificó el clima laboral. Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una empresa que realizó esto. Fue también la oportunidad para que funcionarios de diversas áreas se juntaran y acortaran la distancia con el presidente de la compañía. Manos Unidas permitió descubrir que detrás del contador que exige cifras hay una super buena persona, y con capacidades propias insospechadas".

"Hacia afuera creamos vínculos afectivos reales y Manos Unidas trascendió como un proyecto líder en inversión social involucrada, de hecho todos los días recibo correos pidiendo información. La SOFOFA inventó a raíz de esta iniciativa el premio del Aporte Privado al Desarrollo Social, que el '98 ganó Shell", resume Francisco Javier Cox.

"Todo esto fue una sorpresa", dice Ana Mila Cruz presidenta del Comité de Adelanto de la villa, "llegaron en



Ana Mila Cruz, presidenta del Comité de Adelanto de la villa



Guillermo Dascal, jefe de proyectos Casa de la Paz

Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una empresa que realizó esto. Fue también la oportunidad para que funcionarios de diversas áreas se juntaran y acortaran la distancia con el presidente de la compañía.

CONSTRUYENDO ESPERANZA

forma tan sencilla, conocimos a sus señoras y a sus hijos, su ámbito de trabajo. Para mí fue un sueño hecho realidad. A la Shell le molesta que use la palabra agradecimiento, pero ¿qué otra puedo utilizar? En la inauguración conocí muchas personalidades y me contacté. Ya hemos conseguido cursos de moda y peluquería del Prodemu. Los jóvenes han ganado proyectos en la municipalidad y logré que el alcalde nos diera regalos de navidad para los niños, porque no nos consideraba gente necesitada”. Esto es una clara muestra de las capacidades adicionales que se instalaron en la comunidad.

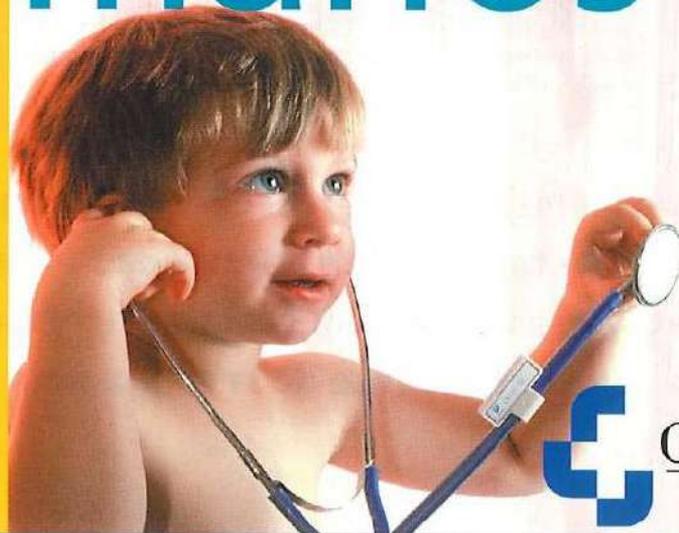
En focus groups han aparecido elementos tan valiosos como que llegan más visitas a la villa y que las instalaciones son puntos de encuentro. Esto significa autoestima, identidad, intercambio, dejar de ser un enclave cerrado para abrirse a los otros.



“Lo más valioso es que ganamos una mejor calidad de vida”, opina Ana Mila Cruz. “Ahora a todos les da por limpiar más y mejorar sus

jardines. Es lindo ver a los papás que tienen un lugar para llevar a sus hijos los domingo a jugar y compartir”.

En las mejores manos



Clínica Las Condes

BANCO DEL ESTADO

y la Microempresa

ANDRÉS QUEZADA, FERIAANTE:

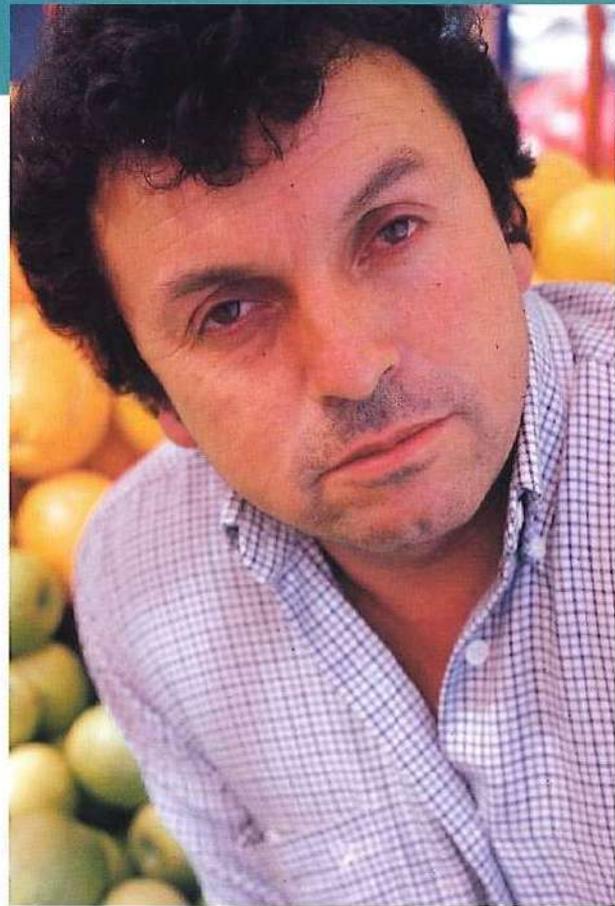
“Mi vida cambió con el crédito”

En el pasado quedaron aquellos días cuando este microempresario -comerciante de ferias libres- rogaba para que su antiguo y destartado vehículo no sufriera alguna pana que lo imposibilitara de llegar con las mercaderías a su lugar de trabajo.

Con humor, Andrés Quezada -microempresario de ferias libres y vecino de la comuna de La Pintana- recuerda que su anterior vehículo “estaba tan viejo y gastado, que hasta con lápiz le tenía que pintar las rayas de los neumáticos”. Y a pesar de que en más de alguna oportunidad su camión lo “dejó botado” y tuvo que incurrir en gastos para llegar con las mercaderías a su lugar de trabajo, no tenía muchas esperanzas de cambiarlo.

Por eso, cuando otro comerciante le sugirió que fuera a Banestado Microempresas a solicitar un préstamo, jamás creyó que su sueño se haría realidad de una manera tan rápida. Sin embargo y a pesar de todos sus pronósticos pesimistas “al tercer día ya tenía el cheque en mis manos” y pronto pudo adquirir un flamante vehículo año 1996, que lo lleva a todas partes. “Con él voy directamente a las parcelas a comprar las verduras y frutas y no me quedo en pana como antes”.

Y tan contento estaba con esta herramienta de trabajo que le “cambió la vida”, que -a pesar de haber solicitado un crédito a un año plazo- a los diez meses ya lo tenía pagado. Es así como hoy se encuentra cancelando el segundo préstamo y está feliz porque esta



“platita me ha permitido comprar las producciones completas en las chacras, cosa que antes no podía hacer porque no tenía billete en efectivo para poder ofertar”.

Sosteniendo que esta posibilidad brindada por Banestado es un beneficio para todos los pequeños comerciantes, don Andrés está consciente de que para seguir accediendo a este tipo de beneficios, hay que saber cumplir. “Yo siempre he dicho que uno tiene que ser correcto y no se puede atrasar en los pagos, porque aunque ahora la situación se ha puesto más difícil, hay que programarse y ser capaz de responder”.

Además, siente una responsabilidad mayor ya que no sólo de él depende su familia (compuesta por su señora y sus tres hijos), sino que otros tres jefes de hogar que trabajan a su cargo: “ellos también son casados y por eso me tengo que preocupar de pagarle en las fechas. Asimismo, ellos saben que cuando a mí me va bien, a ellos también y por eso todos nos preocupamos de atender como se debe a los clientes, para que ellos sientan la seguridad de que aquí jamás se les tratará de engañar”.

ENTREVISTA

ANDRÉS NAVARRO:

Los logros
no son méritos
sólo humanos

Encontrarse con la fórmula del éxito seguro es el sueño de muchos empresarios y personas que inician negocios. Para hablar de este tema, nadie mejor que alguien que parece haberse topado con la bendita clave.

Andrés Navarro casi no necesita presentación, tampoco Sonda. Es una de las empresas más exitosas del país, que no sólo tuvo un despegue ejemplar sino que ha logrado mantenerse como líder del competitivo mercado de los servicios computacionales tras veinticinco años. Siempre buscando ramificarse hacia otros países y áreas de negocios, Navarro percibe que el futuro está en internet y por ello cambió su socio americano por Telefonica.

No le gusta dar recetas, menos cuando se le pregunta por las condiciones para crecer y consolidarse exitosamente. Y con la cautivante sonrisa que uno no espera encontrar en un ingeniero, recurre a la respuesta que un día dio el empresario norteamericano Paul Getty.

"Este era su secreto: primero, dijo, siempre me levanté muy temprano; segundo, trabajé mucho; y tercero, encontré petróleo. La clave está en el esfuerzo de un equipo y suerte, que yo veo como la mano protectora de la Divina Providencia. Los logros en la vida no son mérito puramente del esfuerzo humano. Alguien maneja los imprevistos, ayuda a sortear grandes dificultades o a aprovechar grandes oportunidades", dice.

Cree que no fue casual superar casi indemne los años ochenta. Cuando quebraba una empresa, justo la proveía la competencia. Claro que la crisis los pilló además sin descalce financiero, "somos ingenieros que se ganan el dinero haciendo computación y con mucho esfuerzo, no especulando. De ahí parte la obligación de liderar y de exigir a cada uno trabajo esforzado", recalca.

Piensa que las empresas necesitan

un liderazgo personal fuerte. Mientras más intensiva en gente sea una empresa, más necesario es que alguien contagie optimismo, entusiasmo y que señale a los demás hacia donde van.

Esfuerzo y un manto protector, aún así no cualquiera puede ser un empresario exitoso...

El llamado de empresario no es para todos, aunque hay gente muy distinta que puede serlo. Creo que en general el demasiado optimista, que siempre piensa que todo es fantástico y que todo va a salir bien, tiende a sobreinvertir y a hacer apuestas demasiado riesgosas. Y el depresivo que siempre encuentra que todo va mal, no ve las oportunidades. El buen empresario en términos humanos está más bien al medio entre el rango de los eufóricos y los depresivos.

Volviendo a la analogía con Getty, ¿qué clase de petróleo encontró Sonda?

Entramos al negocio de la computación cuando aún era muy chiquitito y éste se desarrolló de una manera increíble en la década siguiente, eso no era previsible. Estuvimos en el lugar apropiado en el momento apropiado.

Y en cuanto a la competencia no hay garantía para salir bien parado, salvo mucho esfuerzo, dedicación, perseverancia e inteligencia para buscar caminos originales que permitan diferenciar y sorprender.

En Sonda la originalidad no está únicamente en el producto...

... Está en el servicio. Construimos

una organización en la que el cliente nos siente como un aliado que le ayuda a desarrollar su negocio. Encontramos una forma de organización distinta de lo que se usaba, bastante horizontal. Aquí no hay reglamentos, todo se basa sobre el contagio de buenos hábitos dejando mucho espacio a la creatividad y libertad individual. Demasiados mecanismos de control paralizan la empresa. Queremos que todos desarrollen sus cualidades porque éstas terminan superponiéndose a los defectos. "Sonda progresa aumentando las cosas buenas", es nuestra idea general de progreso. Como ensayamos con nuevas tecnologías aquí está permitido equivocarse, ojalá sólo una vez en cada caso. Esta idea inicial no sólo la hemos mantenido, sino que reforzado.

¿Es importante ser pionero?

En varias líneas de negocio lo fuimos, en otras fuimos copiones.

Es decir, un empresario también debe saber imitar...

Si se te pasa una oportunidad y la descubres tarde, hay que ir a recuperar terreno.

En definitiva la propuesta de Navarro está en el trabajo esforzado y bien organizado. Hay que tener un producto que se pueda vender más caro que el costo, vender todo lo que se produce, facturar todo lo vendido, construir una buena imagen... si una etapa falla, cae todo. La cadena de producción es un conjunto de elementos concatenados, lo importante es que no se rompa y además reconocer que no todo está en manos del hombre.

UN CAMINO SIN RETORNO

Sólo han pasado 30 años desde que el antecesor de la internet, Arpanet, fuera usado por los académicos y expertos gubernamentales. Hoy existen 196 millones de usuarios para todo el mundo y se calcula que en el 2003 superarán los 500 millones.



Casi sin darnos cuenta, en un abrir y cerrar de ojos, pasamos del correo, al fax y luego -en un salto rápido y cualitativo- al correo electrónico. Hoy por hoy, este último, es probablemente el canal más usado para comunicarnos en nuestra empresa, con nuestros proveedores, clientes e incluso amigos. Las transacciones a través de internet se hacen cada día más frecuentes e incluso la ropa, ya está siendo probada y comprada virtualmente.

¿Hacia dónde nos conducimos con este acelerado ritmo de desarrollo tecnológico? ¿Qué se espera para los próximos años? ¿Cuáles son los temores que nos habitan frente a la tecnología?

Algunos como el reconocido escritor Ray Kurzweil creen que es posible que pronto los computadores ya no necesiten más al hombre. Él afirma que cada vez las máquinas se volverán más humanas y que en unos 20 años habrá computadores cuya capacidad para razonar, tomar decisiones y conversar inteligentemente será igual al de una persona. Incluso en 30 años algunos dirán tener conciencia de sí mismos y la diferencia con los humanos será difícil de distinguir. Asimismo la realidad de la realidad virtual puede ser muy difícil de diferenciar gracias a una forma de internet muy avanzada que nos permita viajar por cualquier parte y experimentar cualquier cosa que nos imaginemos con nuestros sentidos realzados e intensificados por los computadores.

Verdad o ficción, Kurzweil tiene varios aciertos a su haber: predijo que un computador le ganaría a un campeón mundial de ajedrez. También señaló la aparición de una red mundial de información que conectaría

a millones de individuos. Asimismo, sugirió que la música comercial de los noventa sería producida mediante sintetizador, algo que también ocurrió.

Desafío quiso conocer qué pasa en Chile con este tema ¿cuál es la visión de los expertos?, ¿cuáles son sus temores y sus principales expectativas?, ¿cómo nuestro país se imagina el futuro y cómo está trabajando para ello?. Para eso juntó a un grupo de 4 expertos quienes conversaron de su visión al respecto.

"Si uno mira lo que pasaba en el campo de la tecnología hace 5 años atrás, jamás podría haberse imaginado lo que sucedería hoy, explica convencido Ricardo Majluf, Gerente General de Sonda. "Por eso que yo no me atrevería a imaginarme -incluso a corto plazo- lo que va a suceder, porque uno puede proyectarse en lo que es tecnología pero sin dimensionar el cambio humano que trae consigo y el impacto que producen en las personas estos avances."

Para Álvaro Díaz, jefe de desarrollo productivo del Ministerio de Economía, "la revolución tecnológica no sólo es tan impactante por su nivel de velocidad, sino porque tiene una gran capacidad de divulgación y produce cambios en absolutamente todos los niveles de la sociedad. Esto no se puede comparar, por ejemplo, con la Revolución Industrial, que si bien repercutió fuertemente, fue mucho más focalizada hacia algunas áreas específicas de la sociedad."

CHILE DEBE APURARSE

En Chile hoy, el 11% de los hogares ya tiene computador y el 20% de los trabajadores debe usar uno para cumplir sus labores. Esto, que hace un par de años atrás era impensable, es una realidad que sin duda nos sitúa como país en un nivel bastante inferior al de otros países desarrollados, lo que constituye -a juicio de los expertos- un gran peligro.

"Cuando viajo me doy cuenta de lo

que avanza el mundo y me aterroriza descubrir lo atrás que nos vamos quedando", señala Majluf. "En otros países -explica- todos los certificados son enviados por internet y nadie pierde tiempo en trámites inútiles, en Hong Kong, por ejemplo, existe un promedio de 700 computadores por cada colegio". Coincide con este mismo juicio Díaz, quien agrega: "es necesario dar cuanto antes un gran salto de masificación, porque sino esto le va a costar muy caro al país. Creo que existe un retardo en las élites políticas y empresariales de convencerse que esto es algo prioritario. Necesitamos que se convierta en un tema estratégico nacional".

Esta preocupación es doble, porque no sólo se trata de optar por la tecnología, sino que se entienda que debe prepararse a las personas para que sean capaces de cambiar modelos que están muy arraigados y de entender que la tecnología es el único camino al desarrollo. "El que no se sube a la cresta de la ola parece ser arrasado por ella", según lo señala Fernando Prieto Gerente General de Oracle. "En este sistema actual -continúa- todo es diferente: cambia la forma de comprar y la manera de vender. Lamentablemente hay personas que no se pueden adaptar y ¿qué se puede hacer con ellas?, ¿cuál es el límite?, ¿cuál es el plazo?, ¿cuál es el apoyo que debo

darles para que cambien?"

Para los expertos aquí no sólo hay un problema de adecuarse y saber usar la nueva tecnología, lo que podría resolverse como un problema técnico, lo fundamental es que las personas se adapten a una nueva concepción de los negocios, de la empresa y de la sociedad.

"En este cambio nadie se salva y las empresas se comienzan a preguntar, cómo adecuarse a vivir en un mundo donde no existe día ni noche, donde las transacciones y la comunicación se producen en forma permanente e instantánea, sin respetar horarios, ni descanso", señala Majluf.

¡CUIDADO CON LA FAMILIA!

Incluso las relaciones familiares, que es lo que aparentemente pueden parecer más protegidas, van cambiando y es necesario estar alerta a estos cambios para poner ciertos límites y fijar ciertas reglas.

"Yo tengo un servidor central con el cual me conecto a mi e-mail desde cualquier lugar en el que estoy, por lo tanto puedo seguir trabajando permanentemente en la empresa sin estar presente", señala Fernando Prieto. "Esto que puede ser un alivio





desde el punto de vista del trabajo -explica- puede convertirse en un peligro desde el punto de vista familiar. Siempre me cuestiono cuál es el equilibrio, uno siente frecuentemente que tiene que estar a la cabeza en este mundo de permanentes cambios y conocer mucha información y como hay tanta disponible, me pregunto ¿cuál es el límite?. A veces la tentación es llevar el computador a la casa y desde allí seguir conectado para estar más cerca de los míos, pero la verdad es una cercanía solamente física, porque no implica ninguna convivencia, sino más bien un aislamiento”.

En este punto Raúl Ciudad, Gerente General de Coasin Chile, comparte la misma preocupación: “Yo me puedo llevar el PC a la casa e instalo mi oficina allí y de esta forma estoy ciertamente con mi familia, pero al mismo tiempo estoy absolutamente ajeno a lo que allí pasa. Entonces se produce una terrible paradoja: estamos más conectados que nunca con múltiples personas y, al mismo tiempo,

“Me puedo llevar el PC a la casa e instalo mi oficina allí y de esta forma estoy ciertamente con mi familia, pero al mismo tiempo estoy absolutamente ajeno a lo que ahí pasa”.

estamos más desconectados que nunca con quienes efectivamente deberíamos estarlo”.

Los temores de los expertos no van

por el lado de la pornografía, por la perversión o por las miles de manifestaciones maléficas que se le atribuyen a la red. Eso que sucede allí sucede en el mundo y es el hombre quien decide cómo y para qué puede usarla, porque si es eficiente para traficar armas, probablemente lo sea mucho más para promover la paz. Los miedos de los especialistas se manifestaron más en cuanto a la urgente toma de conciencia de que si nuestro país no se apura puede quedar absolutamente fuera del mercado.

Es así como todos coincidieron en la necesidad imperiosa de comprender, que así como el computador puede ser para muchos un alivio, para otros puede ser una amenaza, razón por la cual todo cambio tecnológico trae consigo un cambio humano. Así dejaron abierta la pregunta: ¿Cómo nos estamos preparando como país, como sociedad, como empresa y como familia para ello?...

ANOCHÉ...

MI AMOR... ¿VISTE LOS NUEVOS YOGHURTS QUE LES COMPRÉ A LOS NIÑOS?

NO... DÉJAME DORMIR.

SON DE CHOCOLATE, MANJAR, TURRÓN, PLÁT...

¡DÚERHETE JACKIE!

parmalat

NUEVOS YOGHURTS BATIDOS PARA NIÑOS DE 3 A 80 AÑOS.

parmalat

¿Enfermamos a nuestras organizaciones?

Todos conocemos el impacto que los gerentes tienen en la empresa, quienes pueden contribuir a convertirla en una organización exitosa con clientes satisfechos y personal comprometido o bien, enfermarla hasta el punto que puede ser mortal. Cabe destacar que para construir una empresa sana y vibrante, se necesitan largos años de trabajo y esfuerzo compartido, sin embargo, en sólo unos pocos meses se puede convertir en un enfermo grave, difícil de recuperar.

Entonces, ¿estamos contribuyendo a enfermar nuestra organización? Generalmente éste es un proceso que se da sin que los líderes estén conscientes de ello, incluso pueden interpretar que su gestión es excelente, dado los resultados financieros de corto plazo. Es como la adicción a la droga, que corroe las posibilidades de vida en el mediano y largo plazo pero que en el corto puede reflejarse en más resistencia y energía.

Nuestra experiencia con múltiples empresas, muestra que entre muchos factores, los siguientes son especialmente dañinos:

-No adecuarse a los clientes, sino que trabajar de espaldas a ellos sin saber cuáles son sus necesidades, cuán satisfechos están, etc. o bien, conociendo esta información, no poder innovar ni adecuarse por restricciones organizacionales. Aquí está en juego la esencia misma del negocio, algo así como la gallina de los huevos de oro ya que "sin clientes, no hay empresa".

-Pérdida de visión común: las personas que trabajan en una empresa sana y vigorosa comparten una cultura organizacional y una misión común, ya sea explícita o implícita. Los procesos de reingeniería, downsizing (racionalización) y las fusiones, son destructivas para las culturas organizacionales. Las personas perciben que todo cambió, la



MARTA NANNIG

Para construir una empresa sana y vibrante se necesitan largos años de trabajo y esfuerzo compartido, sin embargo, en sólo unos pocos meses se puede convertir en un enfermo grave, difícil de recuperar.

salida del compañero hoy día es el preámbulo de su propia salida. Se producen verdaderos quiebres en el vínculo con la empresa, con gran desencanto interno, lo que luego se refleja en la calidad de servicio a los clientes y en pérdida de lealtad de quienes trabajan en la empresa.

-Pérdida de autoconfianza y autoestima. Los gerentes tienen la responsabilidad de tratar a todos sus colaboradores con respeto, como individuos únicos y valiosos, y así serán vistos como verdaderos líde-

res. Cuando no se da esta base de respeto, quienes trabajan en la organización pierden su compromiso y entusiasmo en el trabajo, pasando a ser sólo "cumplidores de lo mínimo necesario".

A su vez, la crítica irónica y permanente del desempeño en su trabajo - muchas veces delante de otros - produce la destrucción de la autoconfianza y autoestima. Muchos gerentes se olvidan de la ansiedad que causan sus observaciones, dado que son quienes deciden remuneraciones, ascensos y despidos. Personal sin autoconfianza y sin autoestima es imposible que sea eficiente y menos aún que se sienta satisfecho en el trabajo.

-Normativa impropia. Aquí se dan dos situaciones: la primera es la imposición de muchas normas rígidas que terminan por conformar una verdadera maraña de reglas, sistemas y procedimientos que rigidizan a tal punto la organización que no les es posible adecuarse a los cambiantes requerimientos del mercado. La segunda situación, es la falta casi total de normativa, lo que imposibilita entregar servicios homogéneos así como actuar en forma similar ante una misma situación. En ambos casos el impacto en el ámbito interno y con los clientes implica un deterioro progresivo.

Cada uno de estos factores, aún existiendo, pueden ser el equivalente a un resfrío o los primeros síntomas de un SIDA por lo que identificarlo a tiempo y tomar acciones antes de tener una enfermedad organizacional grave es crucial. En ese sentido, los análisis globales de la empresa que incluyen el punto de vista del personal y de los clientes, (logrando obtener su real punto de vista y no una versión diplomática) son realmente útiles y permiten detectar los factores de riesgo específicos de cada empresa.

TENDENCIA MUNDIAL: ¿El empleo fijo está en extinción?

Más allá de un problema de desempleo, lo que se está comenzando a gestar es una nueva manera de empleo. En la sociedad del conocimiento en la que vivimos, se está iniciando un cambio crucial: el tránsito del empleo estable y permanente a múltiples formas de trabajo y de vinculación con la empresa.

Eduardo es un ingeniero civil de 39 años que hasta hace unos 10 meses era uno de los altos ejecutivos de una empresa de telecomunicaciones, a la que estuvo vinculado desde que salió de la universidad. Hoy en día es asesor temporal de una organización multinacional, es profesor en una universidad privada, participa en un proyecto de tres meses en una empresa estatal, y está gestionando la representación en Chile de una nueva marca de equipos.

“¡Pobrel”, lo compadecerá más de algún lector. “De tener un empleo estable, cómodo y seguro, ahora tiene que andar picoteando en todos lados”. Gran error. Eduardo no es más que el prototipo del profesional del siglo XXI. Hombres que se administran a sí mismos como si fuesen una empresa y que se relacionan con las organizaciones, ya no como empleados, sino como proveedores de talento, no de tiempo.

Según los entendidos, esta metamorfosis responde a una profunda transformación que está experimentando la sociedad. Partió en Estados Unidos, a comienzos de esta década, siguió en Japón, luego en Europa y de ahí, al resto del mundo.

Tan profunda es esta transformación que ya no se habla de una época de cambios sino de un cambio de época. “Estamos pasando de una sociedad industrializada a la sociedad del conocimiento y la información”, asevera el ingeniero comercial Fernando Vigorena, profesor del MBA de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y Director Ejecutivo de Entrepreneur Consultores. “Ahora el principal patrimonio son las neuronas activadas de la gente, no las máquinas”.

En ese marco, la producción pasa a ser un tema secundario y lo que se valoriza es el servicio. “Producir bienes es ahora muy fácil, así es que los países desarrollados ya no son aquellos con mayor industrialización, sino los que tienen un alto porcentaje de empresas de servicios. Es el caso de Estados Unidos: casi el 70% de lo que hace es servicio; sus productos se mandan a hacer en otros países, porque lo importante para ellos es lo que está incorporado al producto”, dice Vigorena. Haciendo un paralelo, explica que lo mismo sucede con un computador: la caja no es lo que vale, sino el intelecto comprometido en el aparato.

DEL EMPLEO AL TRABAJO

Desde luego, esta revolución del conocimiento determina un cambio en la estructura de las empresas, con especial efecto en el empleo. "Tradicionalmente la sociedad industrial fue la generadora de ocupaciones, pero como eso es historia, la tendencia ahora es que cada vez hayan menos empleados", asegura Vigorena. "Para mantener su competitividad ante un mercado que desea productos y servicios cada vez más baratos, las empresas están dejando de lado el contrato social que las obligaba a dar empleo fijo".

Coincide con él su colega Gerson Volenski, socio de Surlatina & Horwath y profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez. "Efectivamente, estamos transitando desde el concepto de empleo estable y seguro hacia la idea de trabajo. En los últimos años, las empresas se han ido aplanando estructuralmente, desapareciendo muchos niveles. Además, se han desagregado: las grandes corporaciones han dado paso a estructuras más reducidas, a unidades más pequeñas de gestión".

A este cambio estructural contribuye también, cada vez con mayor fuerza, el "outsourcing", práctica que consiste en subcontratar aquellas

funciones en los que la empresa no es especialista. Así, muchos empleados que antaño cumplían esas tareas, pasan a formar parte de los proveedores externos de la empresa. "Por lo tanto, ya no hay empleo, pero sigue habiendo trabajo", insiste Volenski.

Este tránsito hacia el autoempleo tiene un evidente efecto en cuanto al vínculo legal con la empresa, lo que ha desencadenado, en todos los países, una presión por flexibilizar las leyes laborales.

En el plano psicológico, también hay una repercusión importante. Antes, las perspectivas de un trabajador eran las de pasar una buena cantidad de años haciendo carrera en una gran empresa. "Hoy eso es casi impensable. La gente no se planifica para períodos tan largos, porque se ha producido una desvinculación psicológica con la empresa", señala Volenski. Esto explica que el promedio mundial de cambios de empleo por persona sea ahora de 8 a 10, según cifras entregadas por el ejecutivo de una empresa aseguradora, que prefirió omitir su nombre.

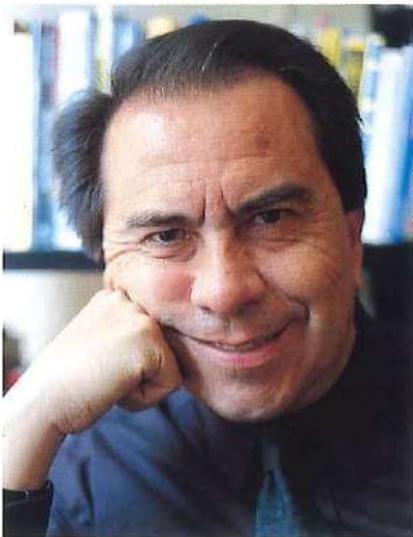
Lo anterior redundará en los procesos de selección de personal. "Antes solía tener mejor aceptación una persona que permanecía muchos años en un cargo, porque se la consideraba muy estable. Hoy es absolutamente normal que profesionales y ejecutivos tengan tasas de cambios relativamente frecuentes", afirma Volenski.

Además de este nuevo tipo de relación laboral, se prevé un aumento de los teletrabajos o trabajos a distancia (por ejemplo desde el domicilio); de las ventas directas puerta a puerta o en reuniones tipo "houseparty"; del comercio electrónico; de la prestación de servicios part-time, etc... Pero sobre todo, se espera una multiplicación de "profesionales de portafolio" que venden sus habilidades en forma autónoma a varios clientes, como el caso de Eduardo, descrito al iniciar este artículo.



Como prepararse para el AUTOEMPLEO

- Asumir las lagunas (falta temporal de trabajo) como parte de mi vida laboral y, cuando tenga una ocupación estable, ahorrar dinero para afrontarlas.
- Determinar cuáles son mis competencias y fortalecerlas.
- Educar mis habilidades personales, en particular aquellas que son transportables (por ejemplo los idiomas, la computación, la contabilidad, etc.) porque ellas me hacen más empleable.
- Desarrollar una red de contactos (network). Esta práctica se enseña hoy en las universidades norteamericanas y consiste en invertir parte del tiempo libre compartiendo con iguales de otras empresas, para explorar lo que pasa en el mercado y mantener vinculaciones de mutua ayuda.
- Concentrar esfuerzos en adquirir características básicas para enfrentar lo que viene: flexibilidad y tolerancia a los cambios; capacidad de trabajo en equipo; comunicación asertiva.
- En cuanto a mi renta, asumir riesgos, ofreciendo asociar ingresos a logros.



Fernando Vigorena

CHILE: CRECIMIENTO SIN EMPLEO

En Chile, la tendencia mundial a disminuir empleos fijos se está marcando de manera fuerte desde hace un par de años, conjugándose de un tiempo a esta parte, con la crisis económica que, a juicio de los entrevistados, no ha hecho más que acelerar el fenómeno.

Una de las señales más claras al respecto no hay que buscarla en las tasas de desocupados, sino en los índices de crecimiento sin empleo que ha estado registrando nuestro país. De acuerdo a estadísticas del INE, en el quinquenio 1986-1990, fueron creados anualmente 184 mil 460 empleos. En el período siguiente (91-95) el promedio anual bajó un 38,6%, en circunstancias que el crecimiento económico fue 3,7% superior al quinquenio precedente. La tendencia se acentuó en el trienio 96-98, en el que surgieron sólo 44 mil 556 nuevos empleos por año.

Hay otros indicadores. En 1982 en Santiago, apenas había cuatro empresas de servicios temporales que auxiliaban a las organizaciones ante necesidades de reemplazo de personal. Hoy son más de 70, dan trabajo a cerca de 100 mil personas al mes y cubren un amplísimo rango de ocupaciones, desde estafetas a ingenieros.

En definitiva, Chile no está generando los niveles de ocupación formal que conocimos. Más aún, los entrevistados coinciden en que la tendencia es que las cifras del 5% de desempleo no volverán, aunque el país recupere su crecimiento económico. Lo que no quiere decir que no habrá trabajo, se apresuran en aclarar. "Tenemos me-

OUTPLACEMENT DEL BANCO SANTIAGO:

LA DIGNIDAD ANTE TODO

Fue difícil encontrar empresas chilenas que en tiempos buenos trabajaran con el concepto de empleabilidad y que éste no se desprendiera de un proceso de crisis. El Banco de Santiago, producto de la fusión de que fue objeto hace dos años y la salida de cerca de 800 personas, realizó un proceso de outplacement, con un fuerte componente de capacitación, lo que proporcionó simultáneamente mayor empleabilidad entre quienes se alejaron.

Para quienes en definitiva abandonaron el banco, fue montado sin costo alguno para ellos, una completa infraestructura en un edificio céntrico, que durante unos seis meses les sirvió de base de operaciones para mantenerse conectados con el mundo laboral y recolocarse en él. En este "Centro de Carrera", como se le conoció, funcionaron varias "estaciones de trabajo" dotadas, cada una, de un computador y un teléfono; un estar grande con un panel que exhibía ofertas de trabajo; una cafetería; y el apoyo logístico necesario: fax, fotocopiadoras, diarios, guías telefónicas, etc.

Los ex empleados dispusieron además, en el mismo lugar, del apoyo permanente de secretarías y de dos psicólogos, quienes, entre otras tareas, ayudaron a ensayar entrevistas de trabajo.

Las instalaciones también contaron con salas de capacitación, en los que se desarrollaron tres tipos de talleres: uno para quienes buscaban continuar en un cargo similar o superior al que tenían; otro, para aquellos que aspiraban al negocio propio; y el tercero, para los que optaron por jubilar. En todos los casos, la asesoría llevó a los participantes a descubrir sus reales intereses y a ver en el retiro del banco la oportunidad para reorientar la vida y la carrera de acuerdo a ellos. En forma adicional, se les regaló una línea de crédito personal para potenciar sus capacidades (por ejemplo, con talleres de computación) o desarrollar un nuevo talento (decoración de interiores, relaciones públicas, etc.).

En el "Centro de Carrera" participó cerca del 70% del personal que dejó el banco después de la fusión, incluyendo funcionarios de regiones a quienes les fue cancelado traslado y estadia en la capital. "En este proceso cuidamos los más mínimos detalles, porque nuestro interés era dar una señal de preocupación", explica Jennie Coleman. "Pienso que lo logramos: según encuestas que hicimos entre los que se quedaron, el 90% estuvo de acuerdo en la forma en que se había ido la gente".



Jennie Coleman, Gerente de Recursos Humanos del Banco de Santiago



Gerson Volenski

nos empresas; una inversión extranjera que compra firmas existentes y no crea nuevos empleos; la inversión chilena que se trasladó a otros países; y empresas chilenas que reducen su estructura", diagnostica Vigorena. "¿Quién está creando empleo, entonces? La realidad es que lo vamos a tener que crear nosotros mismos", responde.

PREPARANDO EL FUTURO

A nivel nacional, lo óptimo para afrontar el nuevo modelo, a juicio de Vigorena, es una educación que fomente la diversidad. "Por ejemplo, que los colegios sean de los profesores y que cada plantel enseñe lo que quiera, de acuerdo a un plan de estudios que aprueben los docentes, como se está haciendo en EE.UU. Nosotros tenemos una educación estandarizada, clonada, igual que una fábrica, y lo que necesitamos ahora son mentes con diferentes pensamientos y espíritu emprendedor".

Las empresas, por su parte, en especial las de mayor tamaño, ya están desarrollando desde hace unos 5 años, algunas acciones destinadas a dar mejor preparación y flexibilidad a sus trabajadores, aun cuando no necesariamente sea en respuesta directa a la tendencia hacia el autoempleo. "Entonces, en lugar de ofrecer estabilidad laboral, las organizaciones deberían empezar a entre-

“Antes, las perspectivas de un trabajador eran las de pasar una buena cantidad de años haciendo carrera en una empresa, hoy eso es casi impensable”.

gar empleabilidad, que significa dotar al trabajador de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desenvolverse adecuadamente y que lo hagan atractivo”.

Algunas empresas están recurriendo al outplacement o desvinculación programada para manejar el alejamiento de trabajadores de sus funciones. Lo realiza no más del 3% de las organizaciones chilenas, fundamentalmente las más grandes, en contraste con EE.UU donde ya es una práctica habitual en el 89% de las empresas.

Este proceso, propio de la humanización del trabajo, representa la oportunidad para la empresa de apoyar a los empleados que perdieron su fuente estable de ingresos, a reorientar sus vidas y carreras en función de sus intereses. Ahora, sin lugar a dudas que la preparación crucial para los cambios que vienen, es la que realice cada persona. Unos estarán más preparados que otros para afrontar el nuevo mundo, dependiendo en gran medida de las expectativas. Las empresas están entonces llamadas a apoyar este proceso y al mismo tiempo, las personas están llamadas a comenzar a realizar un trabajo de autorresponsabilidad. En este marco los trabajadores no pue-

den entregar su vida a la empresa esperando que ella les proporcione todas las seguridades y se preocupe de sus ascensos, cambios, etc. Cada ser humano tiene que prepararse, formarse, capacitarse para ir adquiriendo ventajas comparativas. "Echarle la culpa al empedrado", es decir al jefe, empresa o país, no corre más en este nuevo modelo.

A todas luces, la empresa del futuro va a ser muy diferente a lo que aún observamos hoy día. Ya sea dentro de ella, con un empleo, o fuera, con otro tipo de vinculación, se nos exigirá potenciar al máximo nuestras capacidades no solamente en lo técnico, que muy fácilmente queda obsoleto, sino también en el desarrollo de cualidades y habilidades personales.

Tal vez los más tradicionales se preguntarán qué pasa con la lealtad, ¿Cómo se crean vínculos profundos con empleados que no se ven? ¿De qué manera se vive el espíritu de cuerpo? o ¿Cómo se motiva a las personas a través del internet?

Preguntas que se transforman en un desafío o en una carga destructiva si no se planifica el futuro con tiempo. Esto que es una realidad en otras latitudes está empezando en Chile. Por lo tanto, es necesario comenzar a tenerlo presente.



JESUCRISTO 2000 AÑOS:

Los políticos más allá de la orden de partido

Curioso le puede parecer al lector ver fotos de políticos en *Desafío*, una revista que se ha mostrado permanentemente ajena a la contingencia de ese sector. Bien merece la pena esta excepción: una iniciativa que busca vivir la política desde un lugar trascendente y demostrar -sobre todo en los tiempos que corren- que las diferencias no pueden ser lo único en común entre los seres humanos.

Tenemos miedo. Con este reconocimiento se inició hace cuatro años en el Congreso un enorme desafío: mirar a Cristo y desarrollar un liderazgo cristiano en la política. La aceptación del miedo permitió un reconocimiento de las propias debilidades. Y en el silencio que siguió a la declaración comenzó a fraguarse la historia de este grupo...

Abandonar el egoísmo partidista, para encontrarse como seres humanos es una locura posible. En un país fragmentado donde hoy más que nunca nadie parece querer escucharse y la gran mayoría vive en ghettos cerrados y autocomplacientes, abrir el corazón es quizá la única posibilidad para que personas de derecha, de izquierda y de centro puedan juntarse, dialogar y respetarse como seres

humanos mucho antes que como miembros de una colectividad política o como representantes de una determinada tendencia.

"Desde mediados del año '96 y como iniciativa del proyecto Jesucristo 2000 años, quisimos hacer el intento de motivar a algunos parlamentarios a mostrarse como políticos cristianos, a asumir -de verdad- su adhesión a Cristo. Y desde entonces, el grupo se ha reunido mensualmente recorriendo un camino no exento de dificultades y diferencias, pero plagado de aperturas y respeto. Construir en y con la diversidad ha sido la constante" señala Pedro Arellano, director del proyecto.

Alivia y da esperanza saber que esto puede suceder y de hecho sucede. Es una señal de que a pesar de un ambiente de sordera colectiva hay quietud



Raúl Troncoso



Andrés Chadwick



María Pía Guzmán



Jaime Orpis

nes se atreven a escuchar y están dispuestos a incluir y no a excluir.

“NO ME CREEN LO QUE SUCEDE AQUÍ”

Mensualmente se sientan a esta otra “mesa de diálogo” Sergio Molina, Raúl Troncoso, José Antonio Viera- Gallo, Jaime Naranjo, Jaime Orpis, Andrés Chadwick, María Pía Guzmán, Sarko Luksic, Ignacio Walker, Pedro Arellano y Carolina del Río, coordinadora de Jesucristo 2000 años. “Con una metodología y un temario previamente establecido por el grupo, hemos ido revisando los diferentes aspectos que involucra un liderazgo cristiano: la oración como fundamento del actuar político, el servicio, la consecuencia y la veracidad; el amor como fundamento de la comprensión, aceptación y respeto por los demás; la humildad como fundamento del perdón y la reconciliación. No han estado al margen temas tan candentes como la detención del senador Pinochet y los derechos humanos. De todo se habla en este grupo. De todo aquello que vaya permitiendo crecer en el conocimiento de Cristo y vivir de acuerdo a Él en el mundo político”, comenta Carolina del Río.

“A mí no me creen cuando les cuento lo que sucede aquí”, señala Jaime Naranjo uno de los pioneros del grupo. María Pía Guzmán, quien se incorporó luego de ser elegida diputada reconoce que aquí “se genera un espacio donde podemos expresarnos y reflexionar sobre lo que debe ser el actuar político”. “Creo que es posible vivir la política desde un lugar con Dios y eso es sustancial para los tiempos que vienen”, señala Raúl Troncoso. “El testimonio que podemos dar es fundamental: ‘miren cómo se aman’ es el elemento más importante, y se nos tiene que notar”, agrega Sergio Molina.

DIVERSIDAD: UN PRIVILEGIO

“Quienes estamos a cargo de coordinar las reuniones nos paralizamos en octubre pasado, explica Carolina del Río. Luego de la detención de Pinochet en Londres no nos atrevimos a seguir avanzando. Tuvimos miedo y pensamos que la situación estaba muy complicada, que era mejor esperar un momento más oportuno porque las posiciones se encontraban demasiado divididas ¿Por qué dudaste? dijo el Señor a Pedro cuando el apóstol intentaba caminar sobre las

aguas. ¿Por qué dudaron? nos dijo a nosotros, cuando un llamado de teléfono de María Pía Guzmán nos preguntó por las reuniones”.

Refiriéndose a este mismo punto, Jaime Naranjo sentenció, “Cuando la prueba ha sido más difícil y el momento más conflictivo, más necesidad teníamos de reunirnos. No tengamos miedo, no vamos a pelear”. Y así se comenzó de nuevo. “A raíz de toda esta situación de Pinochet, de pronto me vi sin un lugar -señala María Pía Guzmán- no estaba en ningún lado. Siento que me quedé sin espacio político para seguir adelante con mi ideal. Por eso este grupo me hizo tanta falta, creo que aquí podemos expresarnos con toda libertad, podemos tener un diálogo abierto y franco. Este es un espacio de encuentro muy privilegiado. Sabiendo que es Cristo quien nos reúne tenemos un inmenso respeto por el otro”. Raúl Troncoso cree que en la perseverancia de este grupo hay una señal de Dios de querer hacer algunas cosas en el ámbito de la política. “Me confirma que hay una iniciativa de Dios que nos llama casi de forma angustiada para que hagamos algo. Si un primer esfuerzo que pudiéramos impulsar fuera una nueva manera de relacionarnos, donde estén ausentes las descalificaciones y los malos tratos, si



José Antonio Viera-Gallo

Sarko Luksic

Ignacio Walker

Sergio Molina

Jaime Naranjo

“Creo que este grupo tendrá impacto sólo en la medida en que se produzca un efecto multiplicador. Y ese es nuestro actual desafío”.



lográramos generar un compromiso así, daríamos un gran paso”.

Al salir elegido, el diputado DC Sarko Luksic quedó impresionado con el individualismo que se vivía al interior de la Cámara, “nos miramos mucho el ombligo, y eso, además de que no nos hace felices, nos hace bastante ineficaces. Por eso valoro esta instancia: una relación de confianza en virtud de la misma creencia. Privilegio el espacio y la disparidad de criterios que no nos impiden reconocernos como hermanos”. Ignacio Walker cuenta que a raíz de una visita que le hizo en el verano pasado a Alberto Cardemil, su hija Elisa le dijo: “Papá, yo no sabía que podías juntarte con políticos de otros partidos”. Pero sí puede y no sólo verse socialmente, sino construir algo juntos. Y eso es lo que quieren demostrar.

EL FIN DE LAS CATACUMBAS

“Los años anteriores fueron para irnos conociendo -explica Jaime Orpis- pero la impresión que tengo, es que debemos hacer como los apóstoles cuando decidieron salir de las catacumbas para mostrarse”. “Creo que como políticos -agrega María Pía Guzmán- somos un

ejemplo para la sociedad, nos guste o no la gente nos mira. Somos vulnerables y estamos llenos de flaquezas, pero debemos esforzarnos para ser más coherentes”. Y agrega Orpis: “entre cuatro paredes hemos alcanzado la madurez política, no así frente a los micrófonos. Mostrarnos como políticos cristianos nos obligará a ser más coherentes”.

Estos parlamentarios ya se conocen, tienen una trayectoria de confianza y respeto que les ha permitido enfrentar las dificultades de su actividad desde un lugar de aceptación del otro. Pero la tarea no termina aquí, recién están comenzando. La decisión de darse a conocer no sólo tiene que ver con “salir de las catacumbas” porque llegó la hora. Es preciso que se muestren para dar ejemplo, para dar testimonio de su fe. Pero el mostrarse conlleva grandes riesgos: “creo que la labor nuestra es un apostolado -explica Naranjo- y debemos asumirla así. Estoy convencido de que si nos dieron ciertos talentos a lo mejor no los estamos utilizando correctamente. Creo que este grupo tendrá impacto sólo en la medida en que se produzca un efecto multiplicador. Y ese es nuestro actual desafío”.

Y para lograrlo es necesario mostrar lo que la gente no puede ver. “Siempre se enfatiza en la imagen conflictiva, no la positiva de los polí-

ticos”, explica Sergio Molina. “Pensamos que es importante que ésta también se dé a conocer y ese puede ser el gran aporte de este grupo. Creo que es fundamental ver cómo mejoramos la convivencia con hechos concretos”.

A juicio de Jaime Orpis, la mayor dificultad y contradicción se produce cuando uno observa a cada parlamentario como persona y luego como político. “A nivel individual se nota que hay ganas de servir con desprendimiento. Pero yo no sé qué pasa cuando se institucionaliza, en los partidos, en el parlamento. Tiendo a pensar que son otros los valores que priman, más bien de carácter electoral, intereses partidistas, etc”.

Ha llegado la hora, sostienen todos, de trabajar hacia el interior de los respectivos partidos y en el parlamento. Sólo así será potente el efecto multiplicador que buscan. “Estamos llamados a edificar -sostiene Molina- una tarea hermosa, pero muy difícil. Estamos llamados a construir en la diversidad”. Sería importante mostrar lo que son capaces de hacer y cómo son capaces de vivir a Cristo en el ejercicio político. La gente tiene derecho a ver que también hay políticos que intentan -de verdad- vivir su fe. Aunque les cueste, como a todos.

MINERA ESCONDIDA

Un compromiso después del tiempo

La creación de dos fundaciones cuyo principal fin es aportar a la comunidad posibilidades de mayor desarrollo y bienestar social, es el legado que Minera Escondida ha decidido dejar en Antofagasta cuando la empresa ya haya desaparecido.

Cuando en Lota se terminó el carbón, se extinguió también la historia de hombres y mujeres que vivieron allí durante largas décadas. El carbón no cambió nada, sólo dio sustento a un grupo de familias y mantuvo a un pueblo ajeno al paso del tiempo.

Los recursos naturales son agotables y así como el salitre se terminó en el norte y el carbón se agotó en Lota, en algún momento los minerales que se extraen de grandes minas ya no existirán más. Esta realidad, tan obvia pero poco considerada, es



la base del compromiso social que Minera Escondida ha adquirido con los habitantes de la zona.

"La mina va a desaparecer, tal vez en 70 u 80 años más. Mientras exista va a dar trabajo directo y bienestar a muchas familias, pero nos preocupa qué va a pasar después. Queremos que el aporte de esta empresa permanezca y que la comunidad quede en mejores condiciones que cuando comenzaron nuestras operaciones", señala José Miguel Ojeda, director de la Fundación Minera Escondida y del Centro de Capacitación Escondida.

Según explica Ojeda, estas dos organizaciones nacieron con fines absolutamente distintos, pero del mismo convencimiento: la necesidad de crear políticas para que las personas puedan ser herramientas para su cre-

cimiento y movilidad, aportando al recurso humano de la región.

Esto también obedece al reconocimiento del rol social que debe cumplir el sector privado. "Si entendemos que la empresa afecta a su entorno, creemos que es imprescindible que se preocupe positivamente de él", explica Ojeda. "Además, en este ejercicio también la empresa recibe beneficios porque los conflictos con las comunidades tienen costos humanos y monetarios muy grandes y esto a la larga también se refleja en los dividendos de los accionistas y significa pérdida de oportunidades de nuevos negocios. Cuando una empresa no entiende el contexto social en el que se mueve, a largo plazo corre un gran peligro".

Tan en serio se ha tomado este tema Minera Escondida que han nacido bajo su alero -pero que hoy trabajan en forma independiente- dos fundaciones que después de un fuerte apoyo financiero inicial de la empresa, esperan ser -en un mediano plazo- totalmente autosustentables.

MAYORES OPORTUNIDADES

"La Fundación Minera Escondida nació hace tres años por la necesidad de darle un curso más lógico a las múltiples solicitudes de ayuda a la comunidad que esta empresa recibía constantemente", señala José Miguel Ojeda.

La inversión de la empresa ha sido de 9 millones de dólares y hasta la fecha ya son más de 9000 personas beneficiadas por los múltiples y variados proyectos. "El trabajo que realizamos aquí tiene que ser cien por ciento profesional, si bien somos independientes de la Escondida, debemos observar los mismos estándares de eficiencia, pero con menores recursos, porque todo lo que ahorremos hoy va a ser inversión a futuro para poder ser autosustentable", señala Francisco Contreras, supervisor de extensión y comunicaciones de la Fundación.

"Los programas en los que se involucra esta Fundación tiene siempre relación con mejorar la calidad de vida de las personas, pero sin darles una ayuda asistencial, sino que motivándolos a responsabilizarse de su desarrollo", explica José Robles, ingeniero de proyectos.

Es por eso que están fuertemente involucrados en temas de educación, ámbito en el que desarrollan diversos programas entre los que se destacan: Mentes Activas y Capacidad Emprendedora. El primero tiene por objeto cambiar el concepto de enseñanza de las matemáticas en los cursos de educación media, de tal forma de que los alumnos aprendan sólo a través de la experiencia, en forma grupal y con materiales concretos. Este programa los están trabajando -conjuntamente con la Fun-



JOSE MIGUEL OJEDA

"Si entendemos que la empresa afecta a su entorno, creemos que es imprescindible que se preocupe positivamente de él".

dación Corp- en el 90% de liceos municipalizados, obteniendo resultados asombrosos.

El otro programa, Capacidad Emprendedora, está dirigido justamente a eso, a incentivar la capacidad emprendedora de los niños en la básica. El objetivo es que los niños aprendan -junto a un monitor universitario- a desarrollar habilidades como: liderazgo y trabajo en equipo. Así, cada grupo crea un proyecto factible de ser aplicado y luego un jurado idóneo elige los mejores para desarrollarlos. Esta experiencia ha permitido que los niños aprendan a relacionarse, a hablar en público, a vencer su timidez, a autovalorarse, etc.

En el ámbito de la salud esta fundación acaba de entregar en comodato un flamante edificio a la Corporación Nacional del Cáncer, para que pacientes oncológicos, que van a hacerse tratamiento a la región, puedan tener un lugar donde perma-

necer mientras dure el tratamiento. "Este trabajo ha sido muy gratificante y comprometedor, tanto que he involucrado hasta mi familia. Una pequeña muestra de ello es que el día antes de la inauguración mi señora y mi hijo ayudaban a hacer las camas, a poner los cuadros, a poner los jabones, etc, y yo me sentía super feliz de estar trabajando todos por lo mismo", confiesa Francisco Contreras.

La educación de adultos es otro tema que preocupa a la fundación, por eso a través de la JUNAEB, proporcionan a los padres de algunos jardines infantiles la posibilidad de aprender ciertos oficios que, si bien no le garantizan el trabajo, los hacen ampliar sus perspectivas y tener mayores conocimientos para ser más empleables. "Queremos darle más horizontes a personas que permanentemente se sienten frustradas porque se ponen metas muy altas. Trabajar en esta área es muy delicado porque hay que saber distinguir entre lo que las personas realmente necesitan y lo que quieren", comenta José Robles.

La fundación tiene otro programa dirigido a apoyar a microempresarios y también uno específicamente diseñado para apoyar el desarrollo de la comunidad atacameña. Así, multiplicando esfuerzos para ser eficientes en todas las áreas abordadas, José Miguel Ojeda, explica: "mi trabajo no sólo es un desafío profesional, sino que se ha convertido en una inquietud personal. Lo más impactante de nuestra labor es que desde el momento que te involucras, comprendes que lo que puedes hacer o lo que dejas de hacer tiene una influencia directa y decisiva sobre un grupo importante de personas".

ENTREGAR HERRAMIENTAS PARA SER MEJORES

Siguiendo el mismo concepto de entregar a las comunidades la posibilidad de que cada persona sea más responsable del desarrollo, la idea de la Fundación de Capacitación Escon-

dida se resume en el siguiente pensamiento: "Si planificas para un año, planta trigo; si planificas para una década, planta árboles, si planificas para la vida educa y entrena personas".

Este conocido proverbio, está escrito en las flamantes instalaciones de 5 mil 500 metros cuadrados que ocupa este centro en la zona industrial de Antofagasta. José Miguel Ojeda explica que esta fundación surgió de la necesidad de capacitar eficientemente a su personal de mantenimiento para que pudieran hacer un trabajo rápido y eficiente con todo el ahorro en tiempo que esto significa para la empresa.

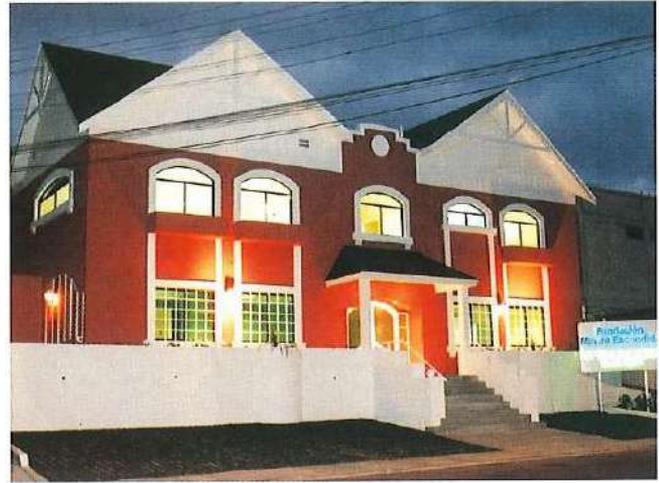
"Al darnos cuenta de que en el mercado no existía ninguna alternativa, decidimos hacer una que se ajustara a los requerimientos actuales de la industria, donde la práctica fuera parte importante de la enseñanza. Así, elaboramos un curriculum con cerca de cuarenta días de estudio, donde se contemplan cla-

ses teóricas y trabajo en talleres, siendo -estos últimos- simuladores perfectos de la realidad".

Asimismo, los trabajadores siguen practicando en su lugar de labores, apoyados por un supervisor, quien al mismo tiempo va evaluando sus avances.

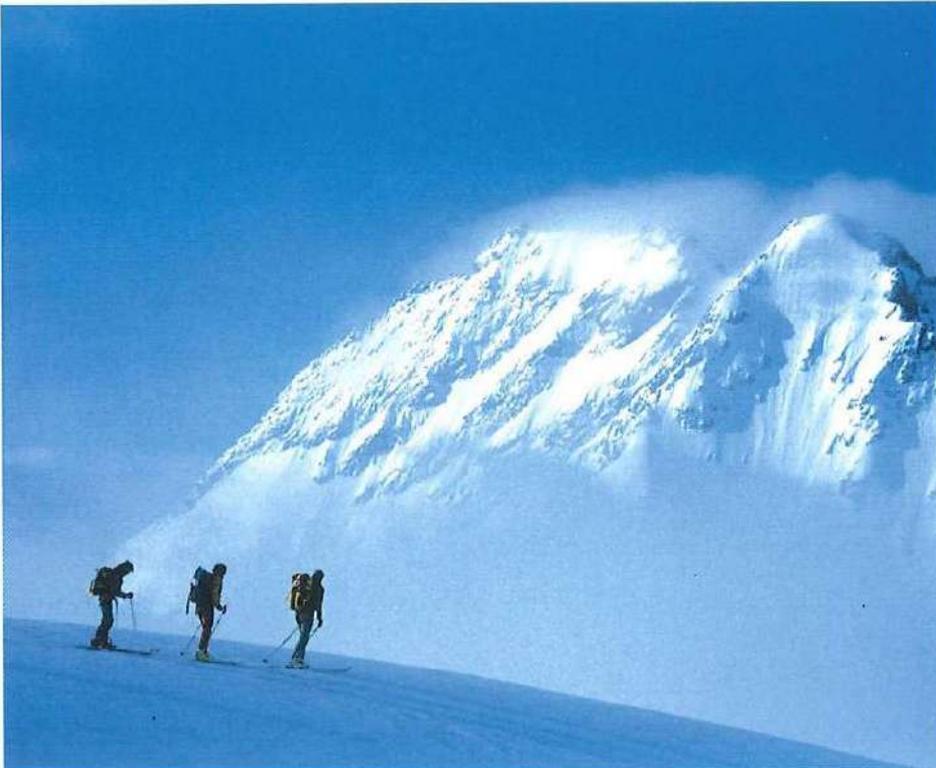
"Los resultados obtenidos han sido hasta el momento muy significativos", señala Ojeda. "Nosotros antes de partir hicimos un diagnóstico del tema y nos dimos cuenta que el grado de experticia alcanzaba a un 35% en promedio, no habiendo casi diferencia entre quienes tenían más experiencia o más estudios y los otros. Estas mediciones efectuadas después de la capacitación han arrojado resultados bastante sorprendentes", explica el ejecutivo.

Si bien este centro comenzó a funcionar con los empleados de la Es-



condida, recientemente fueron inauguradas sus instalaciones para abrirse a la comunidad, utilizando así, su máxima capacidad y constituyéndose en un lugar de aprendizaje único en la zona y tal vez el más moderno del país en este rubro.

Así y cumpliendo con el deseo de impactar en forma positiva y a lo largo del tiempo a la comunidad, la Escondida se ha comprometido con los habitantes de la zona, asegurando que el impacto que ha producido la mina en esta región sobrepase el hecho de ser una simple fuente laboral.



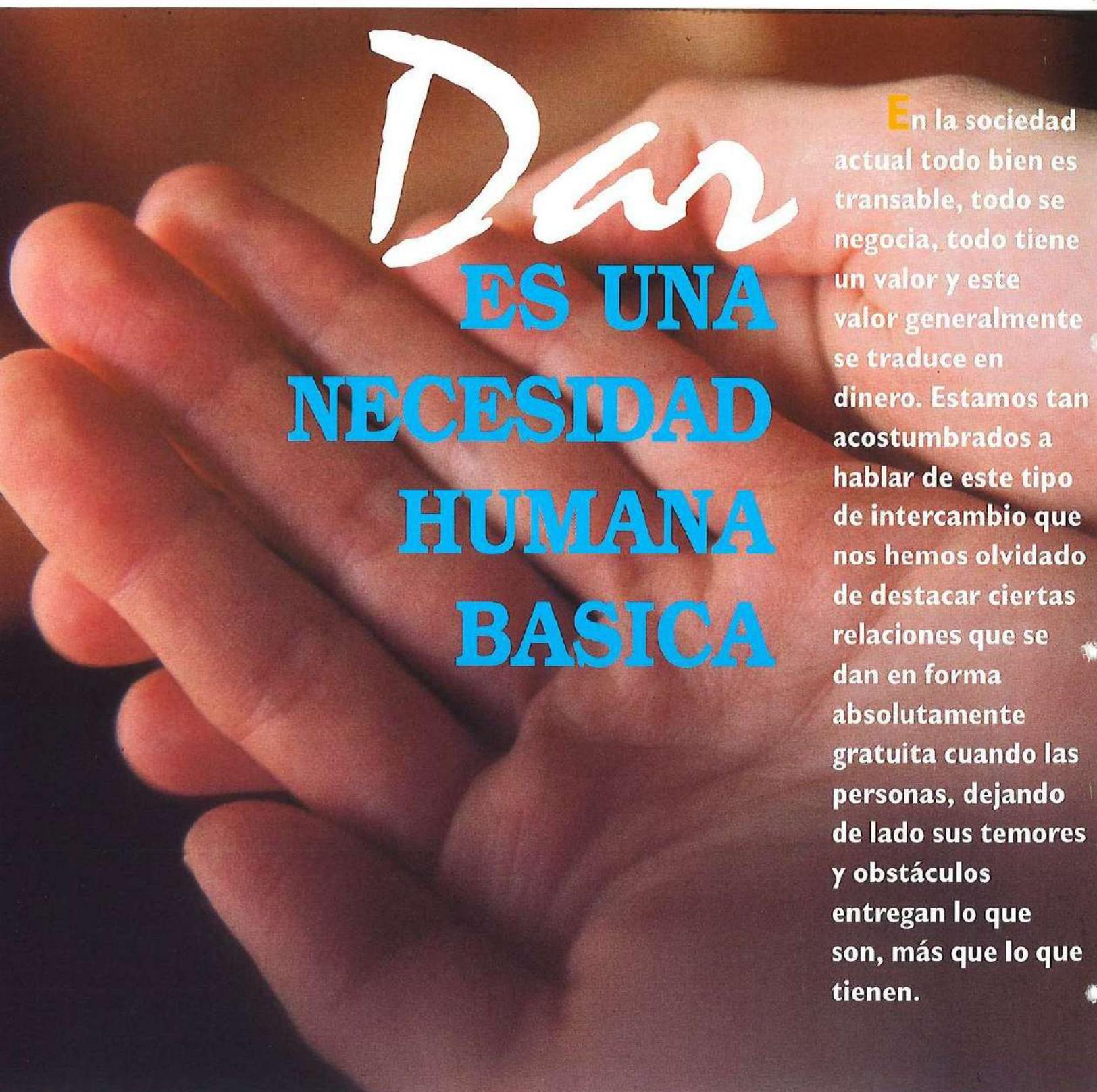
En el Banco de A. Edwards apoyamos los desafíos.

Creemos en los grandes proyectos y en las personas dispuestas a cumplirlos. Porque hace más de un siglo las buenas ideas nos han dado buenos resultados.



BANCO DE A. EDWARDS.

Infórmese sobre el límite de garantía estatal a los depósitos.



Dar
ES UNA
NECESIDAD
HUMANA
BASICA

En la sociedad actual todo bien es transable, todo se negocia, todo tiene un valor y este valor generalmente se traduce en dinero. Estamos tan acostumbrados a hablar de este tipo de intercambio que nos hemos olvidado de destacar ciertas relaciones que se dan en forma absolutamente gratuita cuando las personas, dejando de lado sus temores y obstáculos entregan lo que son, más que lo que tienen.

Se acerca la Navidad y el término "dar" pareciera estar más al alcance de la mano. Pero, ¿qué significa esto? y ¿cuándo la entrega pasa de ser un intercambio de beneficios a un acto realmente desinteresado, generoso y que se hace sin esperar nada a cambio? Porque, como en todas las cosas, existen niveles y niveles. El primero y más básico es "donar lo que sobra", lo cual -obviamente- no implica ningún desprendimiento relevante. Luego está el regalar lo que se tiene, es decir entregar cosas materiales que compartimos con los otros, lo que ya empieza a tener un sentido más amplio. Y por último y lo más difícil es abrirse y obsequiar "lo que soy".

Es que precisamente de este dar del que está más necesitado el mundo y por eso, al hacerse la pregunta ¿qué entrego yo?, no es necesario hacer un balance con calculadora, sino más bien ponerse la mano en el corazón, para lograr entender lo que quiere decir este regalarse en lo cotidiano, en el trabajo diario y en todos los momentos de la vida. Y ése es justamente el punto que trató una reunión donde Desafío invitó a un grupo de empresarios y ejecutivos a referirse al tema. En la oportunidad, Pedro Arellano, director de la revista, recordó que el abordar esta temática nació de una conversación sostenida con Gabriel Bunster, gerente de una empresa de turismo por Internet, quien se acercó a las oficinas de la revista para expresar un sentir profundo que lo estaba embargando: su agradecimiento por la oportunidad que ha tenido de acompañar a personas cesantes.

GANAR / GANAR

Es que tal como resaltó este ejecutivo "escuchar a una persona en esa situación genera un sentimiento muy profundo. Por eso y a medida que uno se involucra en esto se va dan-

do cuenta que cada vez es más difícil determinar quien es el más beneficiado, si el que es asistido o uno mismo. Porque conocer a alguien que está afectado por la crisis y que además está viviendo una situación familiar muy delicada, hace que se presente tal cual es y eso contribuye a que uno se involucre de la misma manera. Ello genera un vínculo muy fuerte, que me ha hecho crecer y darme cuenta que -al final- uno es el más favorecido".

Y esto es precisamente la "gracia" que tiene el entregar. Tal como señaló Cecilia Dockendorff -antropóloga, socióloga y ampliamente conocida por haber gestado la Guía para la Acción Solidaria- al recordar que en una investigación empírica relacionada con el tema de la solidaridad, se comprobó que el hacer algo por los demás no beneficiaba sólo al que recibía, sino principalmente al que ejercía el acto solidario. "Profundizando en esa satisfacción que da el actuar solidario, descubrimos que era del mismo tipo que la satisfacción de cualquier necesidad humana básica: una sensación de bienestar, de plenitud, de alegría".

Así lo ha experimentado con creces Arturo Domínguez, empresario del rubro construcción, en una fundación creada por la Cámara Chilena de la Construcción, cuya misión apunta a acoger y escuchar a los trabajadores cesantes del sector, debido a la imposibilidad de generar trabajo en época de crisis. "Quien está sin pega lo que quiere es trabajar y llega buscando eso. Pero y aunque desgraciadamente no lo encuentra, el hecho de habérselo oído y el haber encontrado a alguien que realmente está interesado por saber de su vida, hace que se vaya más esperanzado y hasta con más energías para tratar de surgir en esta difícil etapa. Es que el valor intangible que produce el sentir apoyo, realmente es algo que reconforta".

TAMBIEN EN LA EMPRESA

Entonces, cabe preguntarse: ¿Es la empresa el lugar más propicio para dar y darse? Las respuestas pueden ser dos: claro que no, si la entendemos como un lugar donde sólo lo que une a las personas es un contrato y un sueldo. Sin embargo, sí es el espacio ideal para una entrega cuando se la considera como una comunidad de personas que persiguen un fin común, porque -en resumidas cuentas- sin donación de sí no hay colaboración, no hay trabajo en equipo, no hay compromiso. Pero aún así no es simple, porque



hay muchos temores que nos traban esta actitud de gratuidad. "Lo que pasa -indicó Margarita María Errázuriz, consultora de la Fundación Felipe Herrera- es que el entregarse a los iguales es una cosa muy compleja, porque todos estamos inmersos en un problema de identidad y uno oculta información respecto de sí mismo, para evitar perder fuerza. Esto debido a que el abrirse así, significa hacerlo más allá de mi propia valoración como persona y también de los demás y por eso es más fácil contenerse".

Entregar, implica generar una situación de igualdad, sino se convier-

te en una limosna, en un mero acto asistencial. Esto es precisamente lo que se postula en la empresa de investigación de mercado en la que trabaja la socióloga Mariela Roth. "Nuestra empresa ha puesto énfasis en democratizarse, en el sentido de establecer relaciones más igualitarias y fomentar el trabajo en equipo y en este empeño nos ha ayudado mucho la fe, ya que nos ha permitido entregarnos unos a otros y unirnos mucho más". De esta forma el dar va generando un ambiente más motivador y de confianza, que produce alegría. Asimismo, entrega resultados humanos directos y económicos indirectos. "Aquí -por ejemplo- no existen licencias médicas por problemas psicológicos. Es que así como uno recibe, también retribuye y, por lo tanto, lo invertido, rinde".

Se acerca fin de año y junto a toda la locura de las actividades que se juntan para este periodo, tenemos además que pensar en los regalos, los cuales muchas veces son comprados a la rápida, sin ni siquiera ponernos en el lugar de quienes los recibirán. Y, paradójicamente, ocurre a veces que estos obsequios vienen a sustituir una entrega personal que no estamos dispuestos a hacer. Sería tal vez una oportunidad precisa para preguntarse qué esperan recibir de mí las personas más cercanas. El regalo no implicará gasto en dinero y por cierto que tendrá la gracia de permanecer en el tiempo y de convertirse -sin quererlo- en un regalo para nosotros también.

¿La gente da porque le conviene o por razones éticas?

El reciente libro de Francis Fukuyama "La Gran Ruptura", dedica un espacio importante a tratar de explicitar la delgada línea gris entre el altruismo de quien da y el mero intercambio del mercado.

....."Consideremos la diferencia entre intercambio de mercado y altruismo recíproco basado en la biología. En una transacción de mercado, el comprador y el vendedor intercambian bienes o dinero en beneficio mutuo. De manera similar, en una situación de reciprocidad, dos personas intercambian bienes para obtener un beneficio a largo plazo. Consideraremos que el intercambio de mercado es una transición amoral, mientras que asignamos a la reciprocidad un significado moral ¿Por qué?

En lo abstracto, la única diferencia entre ambas situaciones es un desplazamiento en el tiempo en cuyo lapso se produce el intercambio. En una transacción de mercado los bienes son intercambiados en forma simultánea, mientras que en una situación de altruismo recíproco, una de las dos personas podrá otorgar un beneficio a la otra sin esperar un rédito inmediato. Y en eso consiste la gran diferencia. Si mi amigo me llama y me pide que lo ayude con su mudanza y yo le contesto: "Está bien, pero tú me ayudas a pintar la casa mañana", es de sospechar que no seguirá siendo mi amigo por mucho tiempo más. Supongamos que me asalten, me roben, golpeen y me dejen medio muerto a la vera del camino. Si pasa un extraño y me ofrece ayuda pero sólo a condición de que le dé dinero en pago en ese momento, la mayoría de las personas se sentiría ofendida, por lo que no es más que un intercambio económico equitativo. Sin embargo, si el extraño fuera el buen samaritano y me ayudara a llegar hasta el hospital sin retribución alguna, yo -como la mayoría de la gente- me sentiría movido a localizar al extraño más adelante y retribuirle su amabilidad, o al menos agradecerle su gesto. Esto también es un intercambio, pero obviamente el significado moral es muy distinto".



**Agradecemos a estas
empresas por su
apoyo a las
actividades de Desafío**



Hace 25 años

EL PROBLEMA

lo tenía con la aguja y la galleta.



*En 25 años
el mundo
ha cambiado.*

*Las respuestas
también.*



SONDA

CADA PROYECTO UNA RESPUESTA

25 Años



DIARIO INTENSIVO DE PROGOFF:

Una herramienta AUTOCONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

Lr y venir, cumplir, trabajar y satisfacer necesidades, palabras del día a día que no nos dejan detenernos a revisar qué está sucediendo con nuestra interioridad. Nos damos cuenta de que estamos viviendo tiempos de fuertes cambios, de adaptación y toma de decisiones, pero no comprendemos cómo éstos nos afectan en todos los ámbitos de la vida.

Consciente de esta problemática, el Centro Ignaciano de Espiritualidad, CEI, imparte el taller Diario Intensivo de Progoff (DIP) dentro de su área

de formación: Hacia una Integración Psicológica Espiritual.

El DIP, dictado dos veces al año por el director del CEI, padre Eddie Mercieca S.J., es un método de escritura y reflexión, diseñado por el doctor ruso nacionalizado americano, Ira Progoff hace casi treinta años, para que las personas adultas entren en contacto con su propia historia, sus valores y experiencias, redescubriendo el sentido de sus vidas.

A través de la escritura personal

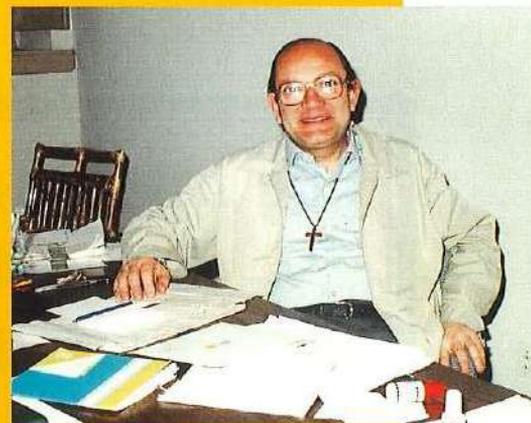
a de ENTO N

¿Qué lugar ocupa en nuestro calendario la formación personal? La respuesta cada vez se hace más urgente cuando entendemos que la capacitación y la formación técnica ya nos son suficientes para afrontar un mundo empresarial repleto de cambios y transformaciones.

UNA MANIFESTACIÓN DE LA SICOLOGÍA PROFUNDA

Discípulo de C.G.Jung, Ira Progoff ha dedicado su vida a la exploración de nuevas formas de incentivar la creatividad y de promover el crecimiento personal. De esta manera, desde 1959 a 1971, este sicoterapeuta fue director del Instituto de Investigación Psicología Profunda de la Universidad de Drew, donde notó que los clientes que escribían a modo de diarios de vida, estaban capacitados para trabajar con mayor rapidez.

Por medio de esta investigación, Progoff desarrolló y afinó entonces el método del Diario Intensivo, para entregar una manera de reflejar los procesos por los que la gente llegaba a ser más dinámica y desarrollarse mejor.



DIARIO INTENSIVO DE PROGOFF

**Dictado por el padre:
Eddie Mercieca S.J.**

Desde el 21 al 25 de enero
Valor: \$58.000 por persona
Mayor información en:
Almirante Barroso 75, Santiago
Fono/fax: 6994194-6981556
E-mail: ceisjsgo@ctcreuna.cl

de un diario, es posible analizar nuestra vida, incluyendo tanto las experiencias pasadas como las potencialidades futuras. "Sin violentar al sujeto, resulta ser un apoyo eficaz para lograr este objetivo...En Chile hay mucha sensibilidad espiritual y búsqueda, no siempre bien canalizada. Este método respeta bastante a la persona, a sus procesos internos y sus creencias, donde la tiranía del grupo no se impone", señala el padre Mercieca S.J., licenciado en filosofía y psicólogo de la Universidad de Lovaina, Bélgica.

El Diario se escribe para uno mismo y, como dice el padre Mercieca S.J. "la función del guía es explicar y aclarar dudas. No está para hacer correcciones, ni leer lo escrito. Menos para hacer un análisis". En cuanto al "público objetivo" de este taller, afirma que "está principalmente dirigido personas inquietas frente a sus vidas, que buscan sentido de sus existencias y desean reorientarlas. Lo mismo puedo decir de adultos en tiempos de transición, por ejemplo, en la etapa que yo llamo "mitad de la vida" cuando nace la necesidad de hacer un cierto balance de su historia personal o jóvenes profesionales que se insertan dentro del mundo laboral. Es una experiencia muy abierta, apta tanto para personas que practican una fe religiosa como para las alejadas de la práctica. El motivo de interés debe ser la búsqueda de un sentido hondo en la vida propia".

BÁRBARA PLACENCIA

Psicóloga, Directora del Programa de Bachillerato de la Universidad Diego Portales

El DIP tuvo un impacto en mi vida

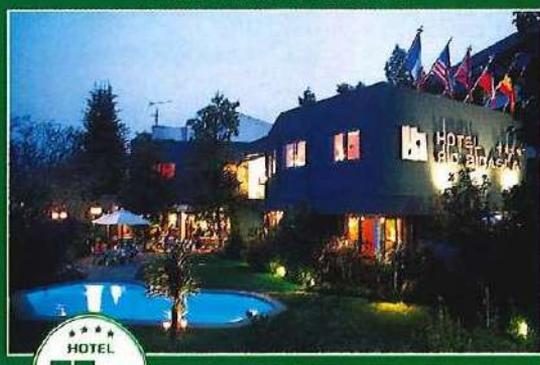
"En el año 1996 tuve mi primera experiencia con el DIP. Encontré una sencilla y eficaz herramienta de autoconocimiento. A través del registro por escrito de todo lo que espontáneamente surgía en mi conciencia, pude reconocer el "hilo conductor de mi vida". Esto me reencantó y permitió reconocer con mucha nitidez mis opciones fundamentales. El DIP permite a quienes realizan el diario, descubrir la unidad de sentido que subyace al conjunto de experiencias que cada persona tiene en las diferentes dimensiones de su vida: personal, familiar, laboral, espiritual y existencial.

En la actualidad, lo señalado es vital y cobra carácter de urgente. Muchas veces nos vemos envuelto en una vorágine de actividades y nos desconectamos de nuestros propósitos esenciales, lo que nos lleva a perder la capacidad de gozar la vida.

Otro aspecto muy valioso del DIP, es que una vez aprendida la estructura básica del diario, permite continuar trabajando en él. Es de mucha utilidad en periodos de crisis y como material a considerar cuando nos vemos enfrentados a decisiones relevantes. Para mí, ha llegado a constituir una herramienta de trabajo, en mi permanente proceso de autoconocimiento y desarrollo espiritual".

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

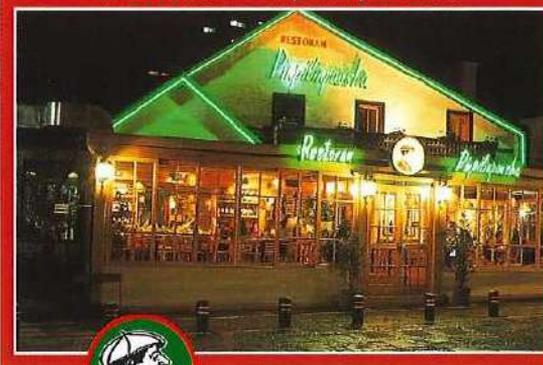
Hotel Rio Bidasoa



RIO BIDASOA

Vitacura 4873. Fono: (562) 242 1525
 Fax: (562) 228 9798
 Internet: www.altiro.com/bidasoa
 e-mail: bidasoa@netline.cl

Restoran Pinpilinpausha



Pinpilinpausha

Av. Isidora Goyenechea 2900
 Reservas a Fonos / Fax:
 233 6507 - 232 5800

REFLEXIONES DE *Humberto Maturana*

El conocido biólogo premio Nacional de Ciencias y cuya vasta trayectoria es conocida a nivel internacional, fue uno de los expositores invitados a los Grupos de Desarrollo de Gerentes organizados por Desafío. Algunas de sus interesantes reflexiones están resumidas en este artículo.

EL CAMBIO ES CONSERVACIÓN

La primera ley sistémica dice que cuando en un conjunto de elementos comienzan a conservarse ciertas relaciones, surge un sistema y se abre espacio para que todo cambie en torno a las relaciones cuya conservación constituye el sistema. Esto no es trivial para nada, porque lo que se conserva define lo que puede cambiar. Nosotros hablamos de cambio, pero lo central en el cambio es lo que permanece. En la empresa uno puede decir queremos cambiar, pero la pregunta de fondo es ¿qué deseo conservar?.. Si yo quiero conservar la honestidad, la seriedad en el quehacer, la conciencia social, la convivencia, el mutuo respeto, etc., todo puede cambiar en torno a eso. Pero si lo que yo voy a conservar son las ganancias, todo va a cambiar en torno a la conservación de ganancias. Cuando hablamos de cambio sin

mencionar lo que queremos conservar, estamos engañando a otros o a nosotros mismos.

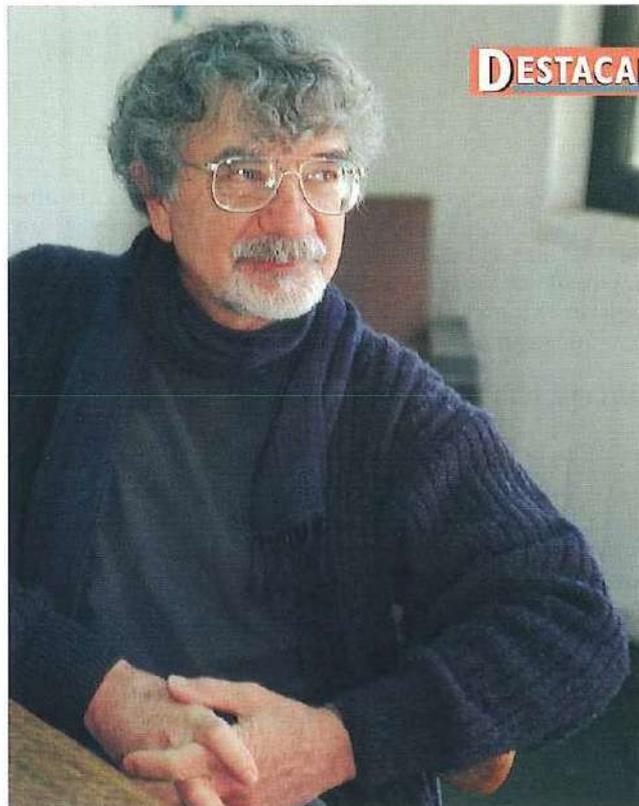
LAS PLANIFICACIONES NO SIRVEN

Nosotros no vemos todas las dimensiones de la dinámica estructural del organismo, de modo que toda planificación está destinada a fracasar, mejor dicho, a fallar. La palabra fracaso hace referencia a lo humano, a la intención, si una planificación falla y uno sabe que inevitablemente va a fallar no es un fracaso, no es que la persona no tomó en consideración todas las cosas que debió tomar; efectivamente que tomó en consideración todo lo que podía tomar, todo lo que estaba allí. Entonces, que la planificación falle no es un error del que planifica, sino que es un aspecto normal de la dinámica sistémica. Y eso es fundamental porque si no lo vemos así atribuimos

al planificador la responsabilidad de que el plan no funcione y generamos un espacio de culpabilidad donde no debe existir. Por supuesto que ustedes pueden diseñar la empresa hasta cierto punto, pero las planificaciones de todos modos -pronto o tarde- van a fallar. Esto es una gran revelación, porque tenemos libertad para corregir y de otra manera nos quedamos pegados en las planificaciones, acusamos a los planificadores, etc. Que la planificación falle es una oportunidad de pensar de nuevo y ese es nuestro don como seres humanos: podemos reflexionar, pero la reflexión es un acto en la emoción no en la razón, porque implica soltar la certidumbre que uno tiene.

SABER V/S REFLEXIÓN

El saber es enemigo de la reflexión. Si yo le digo a alguien: Míralo -y me responde- ¿para qué lo voy a mirar de nuevo si yo se cómo es? No hay reflexión posible. Mientras más creemos que sabemos, menos reflexionamos. No estoy hablando en contra del saber, sino que estoy hablando del apego que la certidumbre im-



DESTACADO

plica, porque si yo sé y miro de nuevo es maravilloso porque soy capaz de ver algo que no veía antes. Por eso no hay nada más fascinante que repetir experimentos clásicos, porque cada vez muestran algo distinto.

LOS TRES DERECHOS HUMANOS DE MATURANA

- Derecho a cambiar de opinión, o sea yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual el cambiar de opinión sea legítimo, porque eso me hace responsable sobre mis opiniones.
- Derecho a equivocarse. Si uno no tiene derecho a equivocarse no tiene derecho a corregir los errores porque no hay errores. Yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual sea legítimo equivocarme porque sólo así puedo ver mis errores y puedo ser responsable de su corrección.
- Derecho a irse. El primer derecho que le quitamos a alguien

cuando le alteramos el entorno. Yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual el irme no constituya una amenaza para mi vida y que sea legítimo.

APRENDER A MIRAR EL PROCESO

En esta cultura vivimos con la atención puesta en el resultado, no vemos el proceso, queremos la culminación, la meta, el logro. El proceso no nos interesa, no nos importa. Si yo hablase de los resultados de mi vida sería un fracasado: el sexto año de humanidades me lo regalaron porque pasé enfermo del pulmón y los profesores decidieron pasarme de curso sin tomarme exámenes. Estudié medicina y no me recibí, me fui en el quinto año. Estuve en Inglaterra dos años y nunca me aceptaron como alumno en la Universidad de Londres. Sólo cuando llegué a Harvard me dijeron: "si usted ha hecho lo que dice que ha hecho se le notará" y entonces reconocie-

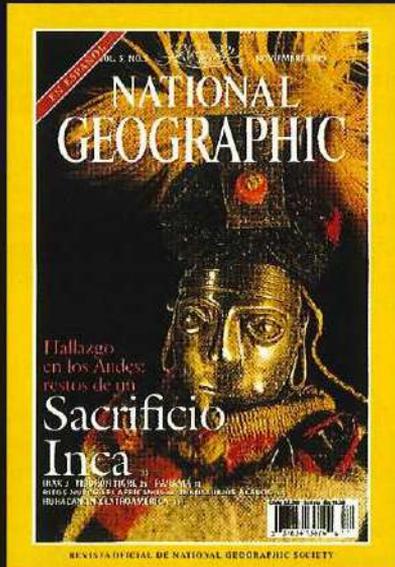
ron el proceso no los resultados.

Cuando miramos el proceso nos damos cuenta que el resultado nunca es un fin, es un momento del proceso, cada instante está resultando de los anteriores. En el proceso es cuando estamos viendo a las personas no en el resultado.

NO EXISTE EMPRESA PRIVADA

Yo digo que no existe una empresa privada, toda empresa es pública porque se sostiene de una comunidad que consume sus productos y si la empresa no se hace cargo de eso se transforma en un parásito. La mayor parte de los conflictos empresariales que tenemos tienen que ver con eso, no tiene que ver con la irresponsabilidad de la gente o que no sepan hacer lo que hacen, el problema es la relación que estamos viviendo con nuestros colaboradores, con la comunidad que nos hace posible.

National Geographic es un producto de Editorial Televisa S.A.



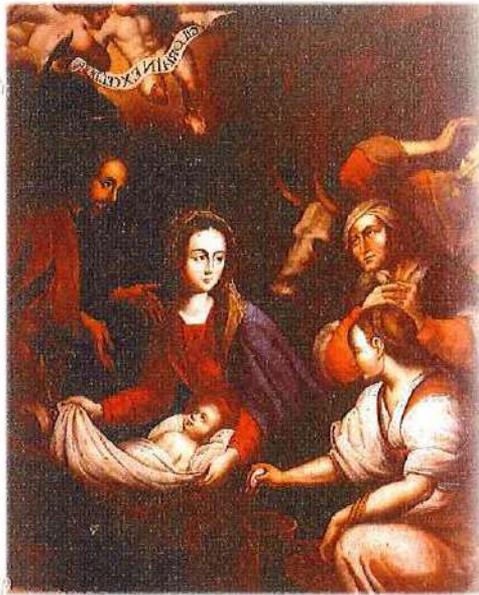
PRINTED IN CHILE
IMPRESO EN CHILE
IMPRESSO EM CHILE



ANTARTICA QUEBECOR

BOGOTA • B. AIRES • SANTIAGO DE CHILE • LIMA • SÃO PAULO
(562) 440 5700

<http://www.antartica.cl> • Email: info@antartica.cl



“POR UNA NAVIDAD CON SENTIDO”

¿Cómo celebrará su empresa esta Navidad?

Navidad con Sentido es una iniciativa que invita y orienta a las empresas a rescatar el verdadero significado que tiene la Navidad. Este año se han sumado múltiples organizaciones, realizando diversas actividades que también favorecen un clima de armonía interno.

Al acercarnos al último año del milenio, rescatar el verdadero sentido de la Navidad ha tenido una sorprendente acogida en las empresas y trabajadores que se han comprometido con el proyecto “Navidad con Sentido”, impulsado por la Corporación Despertar y el Jubileo del año 2000.

Ya son más de 50 mil trabajadores que en sus respectivas empresas se han sumado a esta iniciativa cuyo objetivo es favorecer el encuentro y generar espacios de reflexión para que todos unidos abran sus corazones e inviten a Jesucristo a iluminar cada área de la organización.

Llama profundamente la atención no sólo la cantidad de empresas que han adherido a este llamado, sino que tam-

bién el compromiso y entusiasmo que han demostrado a la hora de planificar actividades. Si bien cada empresa se organiza de acuerdo a la filosofía y estilo, existe un plan de acción común, que incluye una etapa de preparación del personal, a través de reflexiones valóricas, encuentros y charlas; la presencia del pesebre como elemento protagónico en la decoración; el uso de la estrella símbolo y especialmente el desarrollo de campañas de carácter social por parte de los empleados.

Así, han surgido iniciativas como concursos de dibujo/pintura entre los hijos de funcionarios para definir el motivo de la tarjeta institucional, concurso de pesebres por áreas, coros de niños o grupos folclóricos que inter-

pretarán villancicos los días previos a la Navidad y múltiples actividades solidarias para compartir con los más necesitados el verdadero sentido de esta celebración.

Gracias a estas iniciativas, según el testimonio de quienes ya las han puesto en práctica, se genera un ambiente de trabajo muy especial, mejoran las relaciones interpersonales de los funcionarios, se incorpora a la familia y la organización se torna solidaria.

Las empresas que quieran integrarse a “Por una Navidad con Sentido”, aún pueden hacerlo. Sólo tienen que llamar a la Corporación Despertar, fono 233 1080.



Empresas Participantes

BANCO DE A. EDWARDS
BANCO DEL ESTADO
BANCO SANTANDER
BANCO SECURITY
BANEFÉ
CAJA DE COMPENSACION LOS ANDES
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION
CAMARA NACIONAL DE COMERCIO
CODIGAS
COPEC

CORPORACION CULTURAL C.CH.C.
CORREOS DE CHILE
DESAFÍO S.A.
EMBOTELLADORA ANDINA
GENER
GMS
METROPOLIS INTERCOM
MUTUAL DE SEGURIDAD C.CH.C.
PROSERVICE
PROVIDA

PUERTO DE LIRQUEN
SEGUROS CRUZ DEL SUR
SENCE
SERVICIO MEDICO DE LA C.CH.C.
SUPERMERCADOS AGAS
TANNER
TELEVISION NACIONAL DE CHILE
WATT'S ALIMENTOS

Nota: se incluye sólo aquellas empresas inscritas al cierre de la edición de la revista

Perdonar

Permitir que “surja el otro como un legítimo otro” es verlo en su legitimidad de ser humano: reconocerlo, aceptarlo, escucharlo y en definitiva amarlo, sin juicios y sin los filtros que permanentemente lo deforman y nos hacen rechazarle.

Cuando le escuché al biólogo Humberto Maturana referirse al amor, diciendo “...que éste es el dominio (o clase) de conductas relacionales, a través de las cuales la otra o el otro o uno mismo, surge como legítimo otro en convivencia con uno”, entendí y pude visualizar rápidamente, donde estaban las causas que nos están llevando a cerrar este siglo, con un gran déficit en cuanto a nuestra capacidad de relacionarnos positiva y constructivamente.

Hace cerca dos mil años, Pablo de Tarso, incansable perseguidor de los cristianos, anunciaba luego de su conversión: “...si hablara todas las lenguas de los hombres y los ángeles, y me faltara amor, no sería más que bronce que resuena y campana que toca. Si tuviera el don de profecía, conociendo las cosas secretas con toda clase de conocimiento, y tuviera tanta fe como para trasladar los montes, pero me faltara el amor,



es aceptar las diferencias

nada soy. Si reparto todo lo que poseo a los pobres y si entrego hasta mi propio cuerpo, pero no por amor, sino para recibir alabanzas, de nada me sirve”.

De la misma manera, San Agustín, cuatrocientos años después en sus “Confesiones” reflexionaba: “...ama y haz lo que quieras”.

Y nosotros, yo y tú, ¿dónde estamos en ese aspecto?. De cuantos sentimientos de rivalidad, de mezquindad, de desencuentro, de rencor, de intolerancia e indiferencia están llenas nuestras vidas, nuestras instituciones e inundadas nuestras ciudades. Dolorosa realidad ésta que permea nuestras relaciones y destruye nuestros sueños.

Terminamos con déficit nuestro siglo, pero conscientes de ello, podemos retomar el camino con nuevos propósitos y renovadas esperanzas buscando construir para nuestros hijos y nietos lo que nuestros abuelos y padres no nos pudieron legar: una sociedad más armónica y una cultura que funda sus cimientos en el amor, la gratitud y la gratuidad.

Concretamente puedo decirles que he podido descubrir la fuerza de ese valor en una visita que inesperadamente hice al General Augusto Pinochet, con motivo de una entrevista que realizamos -con Rosario Guzmán Errázuriz- sobre su experiencia de Dios, en esas circunstancias de abandono y reclusión que vivía en Londres, para incluirla en el proyecto editorial.

Más allá de la confusión y extrañeza que esta visita provocó en muchos de mis más cercanos, como en mí mismo, puedo decirles que tuve la experiencia, como dice Maturana, de ver “surgir al otro como un legítimo otro”, y en ese acto de cercanía, hacia quién definitivamente no era sujeto de mi admiración, pude encontrar al ser humano digno de res-

peto por esa sola condición que le constituye, y vivir ahí la gratuidad y la gratitud del encuentro.

Entendí entonces que avanzar hacia el encuentro del otro implica poder mirarlo usando sus propios ojos, entender su mirada y abrirse al encuentro de su lógica. Avanzar hacia el encuentro de un camino común implica estar dispuesto a entregar una parte de uno mismo para recibir la del otro y construir juntos una mayor. Porque pretender un encuentro sin salir de las trincheras que nos hemos construido es definitivamente imposible y querer avanzar sin renunciar a la mirada mezquina de mis propios intereses, por muy nobles que los considere, es tener un emotivo discurso, pero no estar dispuesto a asumir el riesgo de hacerlo concreto.

Entendí también que estamos equivocados si esperamos que el amor brote espontáneo de nuestros corazones como un sentimiento arrollador que nos deje el alma alegre y la conciencia quieta. Como de igual forma estamos equivocados creyendo que el perdón sea un sumar de “gestos” para concluir en un abrazo fraterno y sonriente. Sólo en Dios es entendible tanta gratuidad y amor, más a pesar de ello, nosotros también podemos hacer la experiencia acercándonos a esas dimensiones de divinidad que portamos.

Al concluir este siglo nuestro país se debate, una vez más, polarizado entre dos bandos que se acusan mutuamente. Ambos se encuentran inmovilizados esperando que el otro haga el primer gesto hacia el arrepentimiento; hacia el reconocimiento de los errores cometidos; hacia el perdón. Si continuamos así, paralizados, difícilmente podremos avanzar.

Es aquí entonces, donde se pone en juego -como nunca- la fe y los va-

lores cristianos que la mayoría de quienes habitamos este país declaramos tener. Aquí es donde necesitamos vivir verdaderamente las virtudes principales de la fe, la esperanza y la caridad. Ahora es cuando jugará un rol fundamental el amor a los enemigos y a quienes no aceptamos: “...hagan el bien a los que los odian, bendigan a los que los maldigan, rueguen por los que los maltratan. Al que te golpea en una mejilla, preséntale también la otra... porque si ustedes aman a los que les aman, ¿que mérito tienen?...”.

Ahora, como nunca, contamos con un tiempo propicio: Ser parte de la



generación que abre las puertas del siglo XXI y celebra con ello los 2000 años del nacimiento de Jesús de Nazaret es una gran oportunidad y un tremendo desafío. Es el momento propicio para avanzar y poner cimientos de amor, gratitud y gratuidad en el corazón de nuestra cultura.

Pedro Alberto Arellano Marín
Director Revista Desafío.

ADVERTENCIA

"El tabaco puede producir cáncer"
Ministerio de Salud-CHILE

The world is your site



flavor [click here](#)



an american original

A VECES PRESIENTO QUE EN ESTE PAÍS, LA INCOHERENCIA FLOTA EN EL AMBIENTE

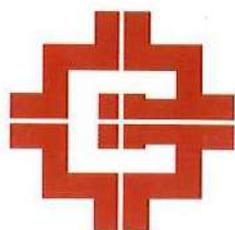
...Y QUIERO QUE SE SEPA QUE EN ESTA EMPRESA ESTAMOS PARA TRABAJAR Y RESPETAR A LAS PERSONAS...
...AL QUE NO LE GUSTA, SE VA...!!



¿...TIENE VUELTO DE CINCO...?



S. Lopez



Seguros de Vida **LA CONSTRUCCION**

Usted construye su vida. Nosotros la aseguramos.®

MULTI VIDA

SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES

**Cuando usted
adquiere un Seguro
de Accidentes
Personales, lo que
realmente obtiene
es protección frente
a imprevistos**

SERVICIO AL CLIENTE

800-20 20 22

Sucursales en todo el país

