

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

El Liderazgo: Queremos ser líderes... ¿Para qué?

Reportaje

PRH: Un camino de formación
para el hombre y empresario de hoy

Testimonios:

Sergio Ruiz-Tagle y Hernán Levy

Entrevista a:

Peter Fraile:

«Un Ejecutivo insensible hace más daño
a la empresa, que un obrero amargado»

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

COMITÉ EDITORIAL

PEDRO A. ARELLANO M.
CRISTIÁN COO R.
ALBERTO CHACÓN O.
CRISTIÁN DEL CAMPO C
ROSARIO GUZMÁN E.
ANGELA OSSA M.
JULIO RODÍÑO R.
PABLO ROSSELOT P.

DIRECTOR

PEDRO A. ARELLANO M.

EDITOR GENERAL

MARIELLA ROSSI W.

PRODUCTOR

FRANCISCO RÍOS V.

DISEÑO

MIGUEL SORIA P.

IMPRESORES

MORGAN IMPRESORES

FOTOGRAFÍAS

CAVERO Y FUENZALIDA

DIRECCIÓN EDITORIAL

BILBAO 2765
PROVIDENCIA
SANTIAGO - CHILE
TELÉFONOS: 225 6968
251 4827

NÚMERO 5
JULIO 1993
CIRCULACIÓN
RESTRINGIDA

editorial

Difícilmente habitaremos, con tranquilidad y en buenas condiciones, un edificio si al momento de ser construido no fueron considerados: el estudio de redes o el estudio de suelos, o más aún, si nos enteramos que éste ha sido levantado sin un proyecto de ingeniería y su dimensionamiento estructural fue dejado al arbitrio y «al ojo» de maestros o jefes de obras.

La misma incertidumbre se producirá en la empresa que lideramos si al momento de ir poniendo los cimientos, no valoramos suficientemente la necesidad de esos elementos que tienen como función sostener o relacionar los distintos ámbitos de la organización empresarial.

El arquitecto sabe que cada especialidad es importante y necesaria para la obra total. Entonces, es parte de su responsabilidad hacer que cada una de ellas esté presente por el bien de todos quienes habitarán ese edificio.

Así también, en la empresa, es en el director, socio, gerente general y en los gerentes de área o altos ejecutivos, en quienes recae la responsabilidad que asumía el arquitecto de nuestro ejemplo.

DESAFIO, en continuidad al tema planteado en la revista anterior: «La Formación del hombre, Camino a una Empresa Nueva», presenta en este número dos iniciativas de formación: PRH (Personalidad y Relaciones Humanas) y los Seminarios de Integración de Valores de Peter Fraile. Ellas, desde una óptica especial, apoyan al ser humano en la comprensión y formación de sí mismo y de sus organizaciones.

Esperamos con este número poder animar, motivar y orientar «hacia una nueva cultura empresarial», a quienes reciben y son parte de este DESAFIO.



Pedro Alberto Arellano Marín

QUEREMOS SER LIDERES ... ¿PARA QUE?

Mucho se habla sobre liderazgo y también mucho se invierte en recursos para adquirirlo... Es que la empresa actual -y más allá la sociedad misma- pareciera necesitar líderes que con visión de futuro la animen hacia un destino con sentido.

Pero, ¿Qué es ser líder?... ¿Los líderes nacen o se hacen?... ¿Cuál es el sentido del liderazgo?... ¿Qué tipo de líderes necesita la empresa?...

DESAFIO cree que este tema toca algo esencial del impulso empresarial y por ello busca despertar, en quienes «hacen empresa», la necesidad de reflexionar sobre la responsabilidad que junto con el liderazgo asumen. Responsabilidad que se traduce también en intentar distinguir el sentido de su tarea y poder detenerse y preguntarse: ¿Asumo el papel de líder que soy?...¿Hacia dónde estoy conduciendo al grupo que lidero?...¿Soy líder?...¿Para qué?...

Y es que en las organizaciones modernas, que comienzan a dejar de lado el esquema piramidal jerárquico, empiezan también a cam-

biar el concepto de «control» por el de «influencia» y es allí donde se hace necesario un líder que use su talento para aglutinar, congregar y entusiasmar a su equipo tras una visión compartida.

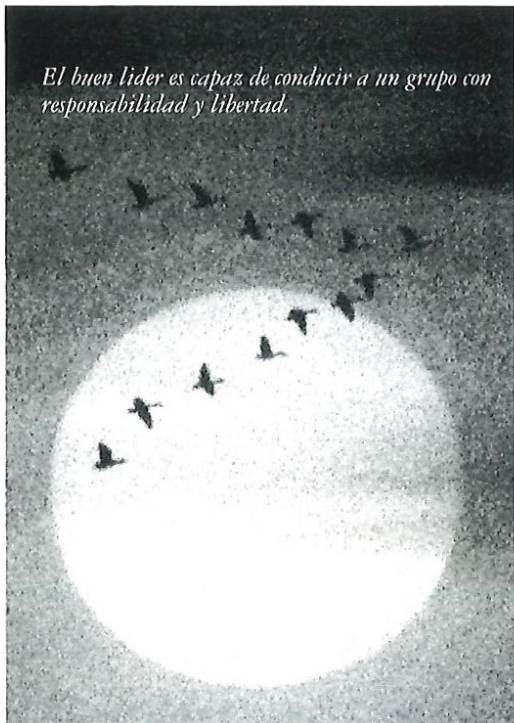
Pero, ¿a quién se considera líder?. Existen más de 300 definiciones al respecto: algunas privilegian la personalidad, otras la situación; pero la mayoría coinciden en señalar el liderazgo como la «capacidad de ejercer influencia sobre un grupo humano».

DESAFIO hizo un pequeño ejercicio de preguntar a un grupo heterogéneo de personas a quié-

Liderazgo



El buen líder es capaz de conducir a un grupo con responsabilidad y libertad.



nes consideraban líderes históricamente. Los nombres fueron muchos: Napoleón, Ghandi, Jesucristo, Luther King, en el plano internacional. A nivel nacional surgieron otros tantos: Arturo Prat, Padre Alberto Hurtado (ver recuadro) y José Miguel Carrera, entre otros.

Sin embargo, haciendo un somero análisis de cada uno de ellos, no encontramos rasgos de personalidad o características que los hagan muy similares. Lo que sí descubrimos en la mayoría fue un convencimiento interno profundo de sus acciones, un firme sentido de propósito o misión y una visión de futuro.

Entonces caemos en la infranqueable duda... ¿los líderes nacen o se hacen?. Si nacen, no tenemos posibilidad alguna de entrenarlos. Si se hacen, todos podríamos llegar a convertirnos en líderes.

EL LÍDER EN LA EMPRESA

Llevando el tema al ámbito em-

presarial, los diferentes enfoques tienden a considerar el liderazgo como una función propia del administrador o manager, razón por la cual a este segmento de la empresa se le otorgan facilidades para desarrollar esta habilidad.

Es así como muchas veces le toca asumir el papel de líder a quien, en su interior, no posee las supuestas características para serlo. Es decir, a aquellos que por su nivel jerárquico deben mandar un grupo, lo que en ciertas ocasiones produce una confusión

entre poder y liderazgo, pero, ¿se necesita ser líder para mandar a través del poder?.

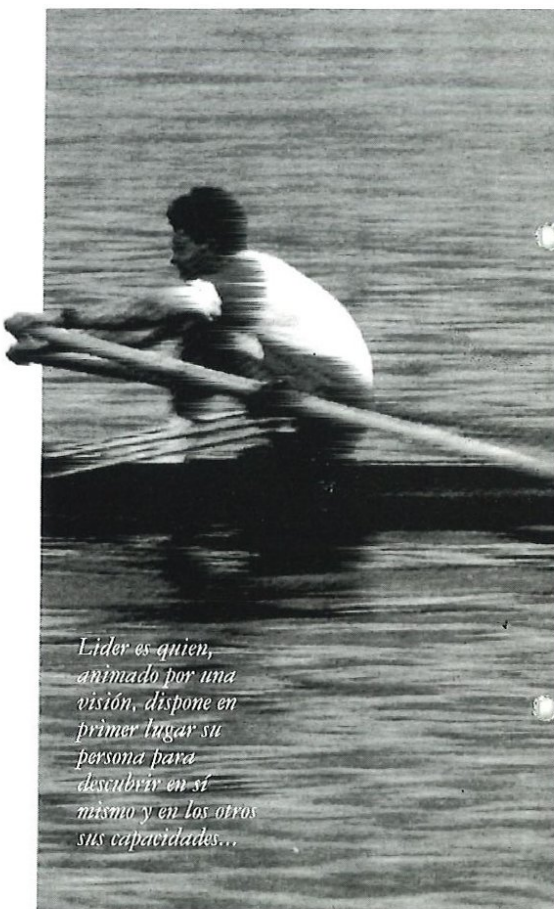
Sin embargo, mandar no es un problema, tal vez cualquiera lo puede hacer. Lo que la empresa necesita hoy es poder conducir. En las organizaciones modernas donde el poder está cada vez más repartido, es fundamental que el líder sea quien abra camino, quien cree, quien facilite, quien haga viable los proyectos colectivos, influenciando a su grupo en un sentido positivo, es decir, sacando su potencial con respeto y empatía.

La tarea entonces es lograr no sólo líderes, sino que «buenos líderes» capaces de guiar con responsabilidad y libertad. Una alternativa para ello son los múltiples seminarios y cursos que se ofrecen sobre este tema, pero la inquietud no queda resuelta. Querer convertir en «buenos líderes» a quienes asisten a cursos de dos días es una utopía. Al parecer, se necesita más

que esto. Se requiere de un trabajo personal delicado, profundo y un compromiso real.

La mayoría de los cursos dan sustentos teóricos que sirven bastante como herramientas que permiten descubrir qué clase de líder es cada uno y por qué motivo. Sin embargo, lo que muchas veces se omite es que cada cual se cuestione sobre el «¿para qué?». No siempre se privilegia el enfoque valórico de tal responsabilidad, ni se favorece e impulsa el desarrollo y el trabajo permanente consigo mismo.

Líder debe ser quien, consciente de sus talentos, logre -al igual que en la parábola bíblica- no guardarlos bajo tierra, ni vivir sólo de



Líder es quien, animado por una visión, dispone en primer lugar su persona para descubrir en sí mismo y en los otros sus capacidades...

sus intereses, sino que trabajarlos y explotarlos a fin de dar el ciento por uno.

Líder será aquel que animado por una visión, dispone en primer lugar su persona para que, a través de ese proceso de formación y crecimiento permanente, pueda descubrir en sí mismo y en los otros las capacidades, límites y «gracias» con que cuenta y a las que una y otra vez podrá recurrir para avanzar.

EL «COMO» DE UN LÍDER

Para quienes son líderes innatos, para los emprendedores, visionarios y para quienes liderar es un desafío personal; frecuentemente resulta difícil dar un sentido más valórico a su misión, porque en la empresa muchas veces se cree que todo es transable: que los valores, la honra, la sinceridad, la verdad son también negociables y comercializables.

En esta tarea de ser líderes positivos, DESAFIO quiere complementar la reflexión desarrollada en torno al «cómo de los líderes». Para ello hemos tomado algunos pensamientos del libro «El

DESAFIO, quiso mirar al Padre Hurtado de una manera diferente, reconociendo en él sus características de líder y empresario. Para ello, recogimos sus propios pensamientos que resultan reveladores en este tema y que, a la vez, son un ejemplo que puede servir de apoyo al empresario actual.

Si un líder es quien guía, Alberto Hurtado S.J. fue y es un líder, no sólo para quienes siguen sus obras, sino para el empresario actual, que puede ver en él un hombre capaz de emprender, y emprender para bien de todos.

Durante toda su vida se muestra como un gran constructor de obras concretas, empresas que lo han trascendido y que siguen en pie con muchos socios. Hogar de Cristo, Revista Mensaje, Noviciado, Casa de Ejercicios, por nombrar algunas.

Sin embargo, este «emprender» se distingue y caracteriza por una mística profunda. Su liderazgo nace básicamente de una clara misión: construir un mundo mejor y producir mayor justicia.

En él se rescatan valores de suma actualidad y que cobran cada vez más importancia en la empresa moderna. Revisemos algunos:

El trabajo con sentido: para Alberto Hurtado S.J. el sentido de cualquier esfuerzo que se realizara era lo fundamental. Decía «esfuerzo sin sentido conocido es esfuerzo perdido, esfuerzo motivado es esfuerzo aprovechado». «Muchos trabajan por ocuparse; pocos por construir. Se satisfacen porque han hecho un esfuerzo. Eso no basta, hay que querer eficazmente».

La valorización del trabajo: destaca también el valor que para él tiene todo el

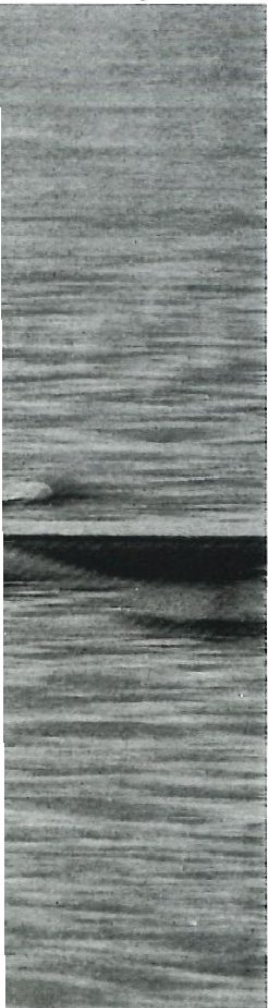
trabajo humano, desde el más humilde hasta el más importante. «Por el trabajo el hombre da lo mejor que tiene: su actividad personal, algo suyo, muy suyo, no su dinero y sus bienes, sino su esfuerzo, su vida misma. Con razón los trabajadores se ofenden frente a la benevolencia de quienes consideran su tarea como algo sin valor».

El compromiso: sus obras son, sin duda, un resultado de vivir permanentemente en un compromiso respecto a la visión de sus empresas. «En el trabajo de cada día es a Dios a quien yo buscaba pero, me parece que aunque mi vida entera le estaba entregada, yo no vivía lo bastante para Él.»

La motivación: el tener una motivación clara facilitó su actuar y le imprimió un sello a lo que emprendía. «Es una gracia que hace Dios al permitirnos colaborar con su obra, más aún, se fía de nosotros. No podemos hacerle la desconocida y como trabajamos por Él y nada más que por Él, nada puede desmotivarnos de nuestra tarea».

La clave de un empresario exitoso como el Padre Alberto Hurtado, fue su capacidad de darle claramente una orientación a su liderazgo, usando su sentido de propósito en construir.

En este sentido hace un claro llamado al empresario y líder de hoy: Lo invita a asumir su **responsabilidad**. «Nuestra tremenda responsabilidad es que los llamados a reconstruir el mundo somos nosotros. Es una realidad total, los únicos que podemos cambiarlo somos nosotros mismos si vivimos de acuerdo a nuestra fe». «Cada una de mis acciones tiene una repercusión inmensa, es que quizás a mi acción tiene reservada el Señor una repercusión que yo no imagino».



Tema Central

Tao de los Líderes», (adaptación del Tao Te-King, libro de la sabiduría china) de John Heider, sicólogo y filósofo norteamericano que ha trabajado durante mucho tiempo con líderes de grupos.

Polaridades: El líder enseña más por el ejemplo que predicando a los demás cómo deberían ser.

El líder sabe que las constantes intervenciones bloquean el proceso del grupo, por eso no insiste para que las cosas salgan de una manera determinada.

Generosidad: El liderazgo lúcido es servicio, no egoísmo. El líder crece más y permanece más al poner el bienestar de todos por encima del bienestar propio.

Sencillez: El líder sabio se instala a trabajar bien y luego deja que los otros ocupen el sitio. El líder no arrebató éxitos porque no necesita fama. Cuando se convierte en superestrella el maestro apaga sus enseñanzas.

Libertad: el líder sabio no interviene innecesariamente. Se siente la presencia del líder, pero a menudo el grupo avanza por su cuenta. Los líderes más débiles usan el miedo para estimular al grupo y la fuerza para vencer la resistencia.

Equilibrio: El líder centrado puede trabajar sin peligro con gente voluble y con grupos en situaciones críti-

cas. *Estar centrado significa no estar sujeto al paso de la moda ni de los entusiasmos súbitos y recuperar el equilibrio aún en medio de la acción.*

Guía: El líder que comprende cómo se desarrolla un proceso usa el mínimo posible de fuerza y administra al grupo sin presionar a sus miembros.

Sabiduría: El líder sabio establece un clima claro e íntegro en el grupo. A la luz de una conciencia alerta, el grupo naturalmente actúa de una manera íntegra. El buen liderazgo consiste en hacer menos y ser más.

Humildad: Es un error creer que el gran líder está sobre los demás. Paradójicamente la grandeza viene del conocimiento de la humildad, del vacío, de la receptividad y de la disponibilidad al servicio.

SER UN LÍDER POSITIVO PARA EL MUNDO

Tu conducta influenciará a otros por efecto del susurro. El efecto del susurro es eficaz porque todos tiene influencia sobre todos:

-Si tu vida funciona, influenciarás a tu familia.

-Si tu familia funciona, tu familia influenciará a la comunidad.

-Si tu comunidad funciona, tu comunidad influenciará al país.

-Si tu país funciona, tu país influenciará al mundo.

-Si tu mundo funciona, el efecto del susurro se repartirá por el cosmos ☸

El líder centrado puede recuperar su equilibrio aún en medio de la acción.

* Agradecemos la colaboración para este artículo de: - Reinaldo Carreño, Administrador Público y autor de algunos libros como «Y los dioses quedaron cesantes», «Más allá del arcoiris», etc. - Padre Renato Poblete, Director Hogar de Cristo. - Anna María Rossi, Sicóloga, miembro de la Asociación Chilena de Sicología Organizacional - Instituto Carlos Casanueva.



PRH: Una alternativa en la formación y desarrollo del adulto

Mucho se ha escrito, dicho e investigado sobre la niñez, los problemas de la adolescencia y la senectud; pero poco se ha hablado sobre la edad adulta, sus crisis, sus necesidades insatisfechas, sus temores. Sin embargo, es el adulto quien tiene que enfrentar la mayor cantidad de responsabilidades sociales.

Y es que a veces él se cuestiona, se pregunta sobre su vida y el sentido que ella tiene. Se plantea el deseo de trascender y la necesidad de resolver los problemas desde una perspectiva más humana.

Para ayudar a dar respuesta a estas inquietudes se pueden tomar diversas opciones y así ordenar y facilitar el proceso de desarrollo y crecimiento del hombre. DESAFIO estableció contacto con PRH (Personalidad y Relaciones Humanas) con el objeto de presentar una de las tantas alternativas - muchas veces complementarias - en las que el adulto puede encontrar un apoyo y un camino de formación.

UNA SICOPEDAGOGÍA DEL CRECIMIENTO

Marisa Soler encargada de PRH, explica que éste es un organismo de investigación y de formación del ser humano; «aplicamos una sicopedagogía del crecimiento basada en la psicología humana y en el conocimiento pedagógico.»

Fue creado el año 1970 en Francia por André Rochais, un estudioso en profundidad del ser humano, maestro e investigador. «El parte por considerar al hombre como un ser positivo», explica Marisa Soler, y descubre que la vida lo

hace volverse desarmónico. Entonces resulta necesario poder ir a lo más profundo, es decir 'al ser' (núcleo de la personalidad) para encontrar allí las potencialidades y limitaciones y poder asumirlas.»

Esta no es una terapia psicológica porque su finalidad no se focaliza en la curación de problemas de orden psíquico. Esta opción es un sistema de autoayuda que toma a la persona en su integridad, dirigida a aquellos adultos que tengan la inquietud de buscar respuesta a las dudas que a diario se plantean.

Concretamente, PRH se vale de un conjunto de medios pedagógicos en los que se incluyen: **las sesiones; el acompañamiento individual y colectivo**, para quienes deseen profundizar más allá de las sesiones; **las guías de formación**, para los que quieran autogestionar su formación y finalmente **los documentos pedagógicos** que se entregan a los participantes.

«La formación PRH apunta a que el hombre adquiera una autonomía que le permita gestionar su vida. Aspira también a que comprenda para qué está hecho y cuál es su misión.

PRH EN LA EMPRESA

«Específicamente ofrecemos a las empresas o empresarios algunas sesiones como: «Mi Vida en Grupo» y «Mi Vida de Empresa» en las que se aborda la responsabilidad del dirigente, su forma de asumirla y se dan herramientas para mejorar las relaciones interempresariales, explica Marisa Soler. Asimismo, se pretende que los participantes puedan darse cuenta que el trabajo no es sólo un medio para subsistir, sino también una manera de lograr una mayor humanización de la sociedad.»

«También vamos hacia las empresas que lo requieran para hacer sesiones dirigidas al personal», comenta Marisa Soler. El objetivo es ayudar a descubrir la expresión humana que existe en cada trabajador y dar un espacio para dejar surgir las potencialidades, que la empresa debe estar dispuesta a apoyar. Esto genera un espíritu positivo con el que se logra una identificación profunda de los miembros de la empresa.»

Finalmente, es necesario tener presente que este proceso de formación es exigente, porque cuestiona profundamente a la persona. Es un camino largo que requiere de compromiso y de una buena dosis de paciencia.

Para conocer más en profundidad este método, DESAFIO buscó el testimonio de personas que, apoyadas por la formación PRH, han logrado una mayor armonía en su vida personal, familiar y empresarial. (Publicamos estas experiencias en la sección Testimonio Personal) »





Sergio Ruiz Tagle:

“PRH ha estado siempre presente en nuestra vida de empresa familiar”

EN LOS RUIZ TAGLE LA FORMACIÓN PRH ESTÁ PRESENTE. ELLOS ACTUALMENTE FORMAN UNA EMPRESA AGRÍCOLA FAMILIAR, QUE SURTIÓ DE LA INQUIETUD DE LOS PADRES POR CREAR ALGO QUE PERMITIERA A SUS HIJOS SEGUIR VINCULADOS Y UNIDOS DESPUÉS QUE ELLOS NO ESTUVIERAN.

SERGIO RUIZ TAGLE PADRE Y SERGIO RUIZ TAGLE HIJO, CONVERSARON CON DESAFIO SOBRE LA FORMACIÓN DE PRH Y CÓMO SE HA IDO INCORPORANDO TODA LA FAMILIA A ELLA. ASIMISMO, COMPARTIERON EL VALOR QUE CADA UNO - DE DOS GENERACIONES DIFERENTES - LE ASIGNA A ESTE MÉTODO PARA AUTODESCUBRIRSE Y ACTUAR CONSEQUENTEMENTE.

¿Qué les motivó a acercarse a PRH?

Padre: Siempre he querido hacer la voluntad de Dios y me pareció que PRH era un buen camino que se me abría para poder ser fiel a mis principios.

Hijo: Permanentemente he tenido la inquietud de buscar cosas que me ayuden a ser feliz y le creí a las personas que me recomendaron este camino, entre ellos a mi padre.

¿Qué destacaría como lo esencial de PRH?

P: Para mí fue sumamente importante poder entrar en contacto con lo que soy y actuar de acuerdo a mis límites y condiciones. Después de vivir varias sesiones, he podido comenzar a cambiar mis actitudes en la vida.

H: Encontré un sistema muy simple y universal, que parte de la observación del hombre pegado a la realidad y se basa en el

autodescubrimiento.

Entonces entendí lo que Dios puso en mí. Descubrí un método muy personal, donde cada uno lleva su propio ritmo, donde todos tienen su verdad y a la vez «la verdad» no la tiene nadie.

¿Concretamente qué logró PRH en ustedes?

P: Lo principal es que uno se conoce mejor y sabe para qué está hecho, por lo tanto se va acercando cada vez más a lo que le construye y se aleja de aquello que le estorba. Concretamente, en mí se produjo un empezar a consultarme interiormente antes de actuar y tomar decisiones de acuerdo a esa consulta.

H: Sin PRH no habría podido descubrir lo que yo era y mi verdadera vocación. Después de estudiar agronomía, hoy me siento mucho mejor manejando el área administrativa de la empresa.

Desde el punto de vista familiar, PRH ha sido un llamado a ser muy cuidadoso con la educación de mis hijos, para tratar de no ser yo quien les contamine su esencia.

¿PRH les ha ayudado como familia y empresa?

P: En esta empresa familiar todos los hijos son miembros y socios y tienen un rol activo en la toma de decisiones. Desde la gestación de esta iniciativa empresarial de familia, PRH ha estado presente y ha jugado un importante papel. Todos mis hijos (6) han participado en sesiones y

esto, sin duda, ha facilitado la comunicación entre nosotros y ha permitido establecer relaciones mucho más sinceras.

H: Gracias a que todos hemos intentado autodescubrirnos, entablamos conversaciones «a concho», constructivas, sanadoras y verdaderas.

¿Y qué ha pasado al interior de esta numerosa familia?

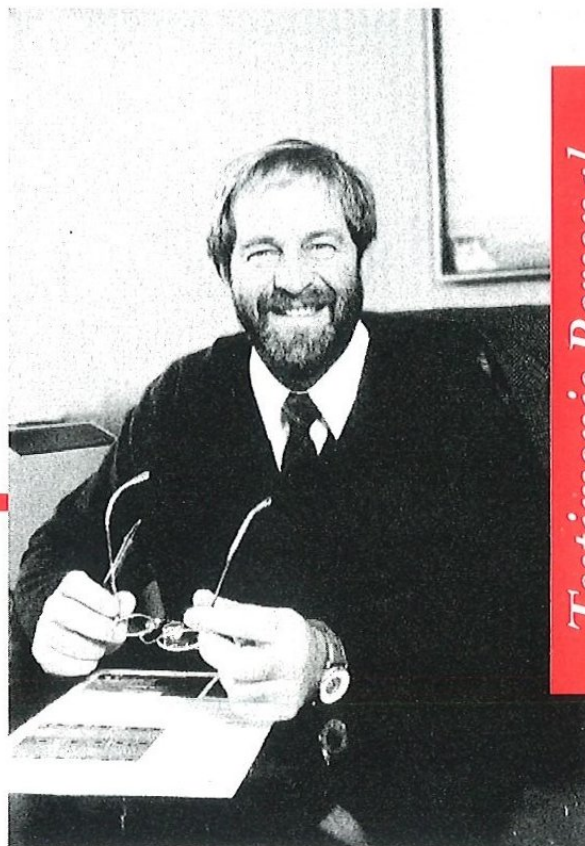
P: Hemos tenido experiencias bastante vivificantes. Teníamos deseos de que todos pudieran vivir lo que era PRH, además de mis hijos, mis nueras, mis yernos etc. Entonces intentamos hacer una especie de PRH familiar. Nos preguntamos sobre nuestras relaciones, nuestros afectos, preocupaciones y carencias... Fue sin duda extraordinario.

Los niños, mis nietos, también han querido incorporarse y por eso nos pidieron que hicieramos un PRH para ellos. Entonces, Marcela (mi señora) y yo los juntamos a todos, el único límite era que no usaran pañales, e hicimos una sesión para ellos. Allí, en su lenguaje, tratamos de conversar, de mostrarle a cada uno sus bondades etc. Esta fue una experiencia inolvidable para ellos, pero, sobre todo para nosotros.

Hoy siento que tengo la responsabilidad de transmitir lo que he aprendido, porque pienso que de esa forma estoy colaborando con Dios.

“PRH me puso en contacto con lo mejor de mí”

HERNAN LEVY. INGENIERO CIVIL, CASADO, 6 HIJOS. ACTUALMENTE ES DUEÑO DE CERÁMICA SANTIAGO - EMPRESA MUY RECONOCIDA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN- Y VICE PRESIDENTE DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. ES SIN DUDA UN EMPRESARIO EXITOSO, PERO A LA VEZ UN EJEMPLO DE UN HOMBRE QUE ESCOGIÓ LA FORMACIÓN PRH COMO UN CAMINO PARA TRANSFORMAR SU VIDA Y CAMBIAR SU FORMA DE HACER EMPRESA.



Testimonio Personal

¿Por qué eligió PRH como camino de formación?

Partí en PRH por la sugerencia de un amigo que ya había realizado un par de sesiones. Noté en él un cambio positivo y me entusiasmé a probar.

Primero hice la sesión «¿Quién Soy Yo?» y quedé inmensamente impresionado por el método y la pedagogía aplicada.

Me llamó la atención la sencillez, consistencia, y por sobre todo, el respeto por la realidad de cada ser humano, sin importar credos, ni religión, ni raza, ni origen. Me impactó también con qué facilidad podía ver claramente lo que yo era y examinarme profundamente.

¿Qué buscaba cuando decidió ir a PRH y que encontró allí?

Siempre he sido un hombre inquieto que ha buscado respuestas, alternativas y caminos. Cuando fui a PRH, quería tener definiciones y me hacía falta paz. Encontré un método que me ayudó a ordenar y enfocar esta búsqueda que surgía en mí de manera espontánea.

Producto de esto, mi mirada del mundo cambió considerablemente. Ahora lo veo con más esperanza. Reconocí también que mi vida caminaba hacia un sentido en que las dificultades eran elementos que facilitaban mi cambio.

PRH me puso en contacto con lo mejor de mí. Desde allí es mucho más fácil vivir una vida armónica, entendiendo los

dones de cada uno y trabajando para actualizarlos.

¿Concretamente cómo se expresa este cambio en su vida cotidiana?

Mi vida familiar comenzó a ser más plena. Aprendí a aceptar mejor a mi pareja, a exigir menos y comprender más. De hecho yo entusiasmé a Ximena, mi señora, para que participara en PRH y ya ha realizado varias sesiones. Justo ahora -a 10 días que nazca mi séptimo hijo- nos vamos juntos a un «¿Quién Soy Yo?». Es necesario siempre darse el tiempo.

¿Cómo se manifiesta esto en su trabajo?

Cuando descubrí PRH impulsé a mucha gente de esta empresa a participar. Actualmente, más de la mitad del personal que trabaja en las oficinas centrales ha hecho al menos una sesión.

Esta experiencia abre al hombre múltiples posibilidades. Cada persona ha podido trabajarse internamente y sentirse mejor, lo que se traduce en su trabajo y finalmente en los resultados de la empresa. Con ello las relaciones han mejorado considerablemente.

Yo era una persona autoritaria y fui cambiando porque entendí que era necesario aprender a delegar, a confiar, a dar responsabilidades a los trabajadores.

Hoy tenemos una empresa muy

eficiente, donde es grato trabajar y donde se privilegian las relaciones humanas.

¿Cree que PRH es un camino necesario para la formación?

Pienso que cada persona tiene un camino individual. PRH es una metodología que para mí se ajusta muy bien. Sin embargo, reconozco que existen otras alternativas que son tan válidas como ésta.

Lo importante es que cada ser humano sepa que tiene la obligación de buscar lo que existe dentro de su conciencia y hacer caso a esos «flash» que, día a día, nos invitan a analizar lo que estamos realizando.

He invitado a PRH a muchos amigos y ninguno ha salido desilusionado.

Estoy convencido que todos tenemos el deber de cambiar para progresar como seres humanos. Como decía André Rochais (fundador de este método, a quien tuve la suerte de conocer) «tengo la sensación que Dios quiere que seamos más felices y para eso PRH nos ayuda a ponernos en camino»

La Cantera

En los lejanos días en que se construyó la gran muralla, el arquitecto del Emperador recorría con su séquito los lugares por donde el trazado indicaba que debía levantarse aquélla.

A poca distancia, observó que existía una pequeña cantera donde laboraban tres hombres. Se acercó y después de presentarse le preguntó al más joven de ellos qué estaba haciendo. Este le respondió de inmediato: «extraigo piedras de esta cantera».

A continuación se acercó al siguiente hombre, y le hizo la misma pregunta; éste respondió: «yo estoy alimentando a mis hijos».

Efectuada la misma pregunta, el tercer hombre señaló: «yo construyo catedrales»

(Cuento anónimo extraído del libro
«Y los dioses quedaron cesantes»
de Reinaldo Carreño).

“**Y** YO OS DIGO QUE LA VIDA ES, EN VERDAD, OSCURIDAD CUANDO NO HAY UN INCENTIVO.

Y TODO INCENTIVO ES CIEGO CUANDO NO HAY CONOCIMIENTO.

Y TODO SABER ES VANO CUANDO NO HAY TRABAJO.

Y TODO TRABAJO ES FÚTIL CUANDO NO HAY AMOR.

Y CUANDO TRABAJÁIS CON AMOR, OS JUNTÁIS CON VOSOTROS MISMOS, Y CON LOS OTROS, Y CON DIOS.”

(KHALIL GIBRAN, «EL PROFETA»)



Peter Fraile:

«Un ejecutivo insensible hace más daño a la empresa, que un obrero amargado...»

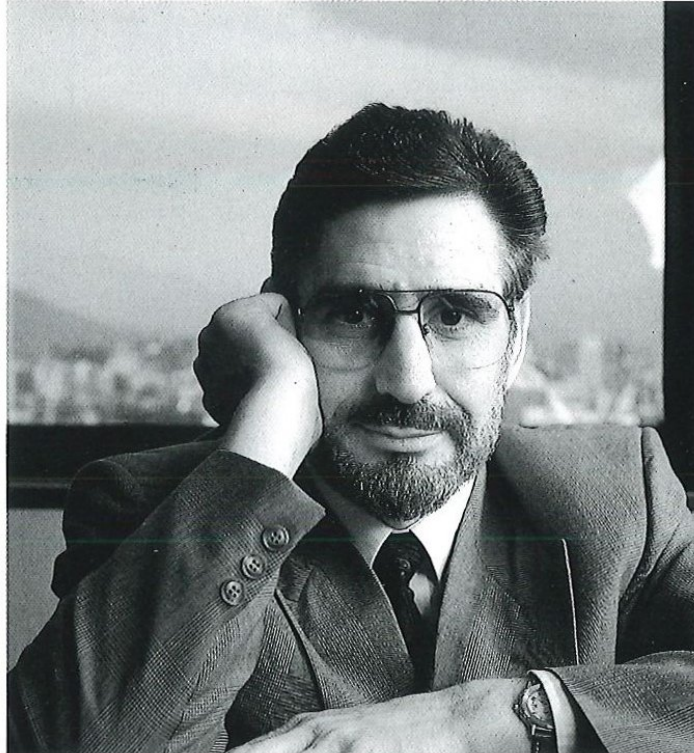
ENTREVISTA DE ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ



o conoce usted aún a Peter Fraile? Y digo «aún», porque hace ya 15 años que este espa-

ñolísimo humanista, psicólogo y guía de empresarios va recorriendo el mundo, anunciándoles a estos últimos una buena noticia que dice más o menos así: imprímale **sentimiento** a su gestión y se sorprenderá de los resultados... No sólo aumentará la productividad de su empresa, sino que usted será un hombre más feliz y habrá hecho más felices a quienes trabajan a su lado...

Y no es que se trate de una fórmula mágica... Profundo conocedor del alma humana, y habiendo comprometido su vida al servicio de los valores expresados en el Evangelio de Jesucristo, él es de los que saben que el destino trascendente del hombre le impide a éste alcanzar la felicidad en virtud del éxito profesional, económico, social o político. El ser humano quiere más. Y, en este caso, para que tanto el ejecutivo como el trabajador puedan satisfacer sus anhelos más íntimos -los que siempre esta-



rán más relacionados con el corazón que con el bolsillo- es preciso crear y desarrollar un lenguaje que vaya acercando el uno al otro, de manera de ir estrechando lazos que se traducirán en una relación más humana y personalizada, la que redundará en beneficio de la empresa y de quienes laboran en ella.

Cálido, cercano y perceptivo, Peter Fraile parece saber de su oficio, y es así que hoy -a 15 años de iniciar sus talleres empresariales- está cosechando los frutos que, con esfuerzo y dedicación, ha ido sembrando en Latinoamérica y en Eu-

ropa. «Estoy en paz conmigo mismo y con los hombres con que me he ido encontrando en el camino», confiesa a DESAFIO.

Usted propone y ofrece una educación integral, cuajada de valores, al mundo de la empresa, ¿cómo «capacita» usted al ejecutivo?

(Sonríe) El hombre de empresa es por lo general una persona muy educada, pero su educación suele desconocer algunos lenguajes. El sabe manejar números, cifras, estadísticas, proyecciones, pero es

ciego en el manejo de los **sentimientos**. La educación integral implica cultivar el potencial sensible que está dentro del ejecutivo y que él no ha descubierto. Nadie le ha enseñado a descubrirlo. Y el lenguaje humano que se establece en una empresa determina incluso los resultados de eficiencia y productividad, así como un ejecutivo insensible hace más daño a la empresa, que un obrero amargado...

Hay quienes piensan que la empresa es un lugar donde se va a trabajar y a producir, y no a

filosofar sobre sentimientos y emociones....

Es verdad que hasta hace algún tiempo atrás, la empresa se veía como un sitio de trabajo y de dinero. Hoy, sin embargo, y cada día más, se ve como una nueva universidad, como un centro de aprendizaje. A la empresa se va a vivir, a ser... Y debe ser un sitio donde la persona pueda ser cada día más persona. La empresa tiene la responsabilidad de ser un espacio para existir.

Cuando la empresa cree en la persona, y ésta se siente valorada y querida por ella, «se pone la camiseta». Y se produce entonces un círculo virtuoso (en vez de un círculo vicioso), donde la energía afectiva va generando energía productiva, y así sucesivamente...

Para un ejecutivo que le interese saber si es o no querido por sus subalternos, ¿existe alguna suerte de «test»?

(Medita unos breves segundos) Le diría que hay 3 aspectos sobre los cuales puede meditar y extraer conclusiones:

1º Mientras más querido por su gente es un ejecutivo, necesita imponer menos normas y menos controles. En estos casos, cuando el ejecutivo no asiste a su oficina, la empresa sigue funcionando igual como si él estuviera presente. Su ausencia es una presencia...

2º Mientras más aprecio se siente por el jefe, se le tiene más confianza y menos miedo. En otras palabras: cuando él llega, la gente se muestra

Fernando Prieto D.:

Climatizando positivamente a la empresa

Para Fernando Prieto, Gerente General de Optimisa, Ingeniero Civil, dedicado a la computación, la experiencia de Peter Fraile fue trascendental: «el mes que he vivido más armónico con Dios, mi familia y el trabajo fue el mes siguiente al seminario de Peter».

Por ello, decidió realizarlo también al interior de su empresa. De esta forma, convencido de que el cambio debe generarse desde arriba, juntó a 10 personas de nivel gerencial y ejecutivo y trajo a Peter Fraile para hacer un seminario.

Fraile postula que todos los conflictos de las organizaciones son a la larga conflictos humanos, por lo que es necesario que cada individuo se supere para lograr climatizar positivamente la empresa. «Entonces él logra -con mucho cuidado y respeto- dejar al descubierto los valores profundos y esenciales de cada persona. Esto resulta muy importante en la empresa, donde el mercado competitivo siempre produce inhibidores del acercamiento entre las personas. Así, despejando los fantasmas, prejuicios y desconfianza entre los miembros de un

equipo, se produce un vínculo esencial, donde la comunicación es mucho más fácil».

Esta nueva mirada a las relaciones dentro de la empresa, produce -a juicio de Prieto- una paradoja: «uno se siente más libre para decir lo que realmente siente a cada persona, pero con respeto y asertividad». Sin embargo, es enfático en señalar que esto no implica que «la bondad sobrepase a la eficiencia». Cada persona debe ser capaz de tomar su lugar y asumir su responsabilidad y si no es eliminada del sistema. «Esta experiencia trasciende a la organización y se traspa a los proveedores, clientes y a todos los que se relacionan con la empresa, quienes en el mediano plazo descubren que pueden basar su relación en una confianza recíproca».

Peter Fraile es ante todo el personaje, «él es una suma de habilidades difíciles de repetir: inteligencia, agudeza mental, preparación, experien-





cia. Todo esto y su sólida formación humana, le dan una visión única. Por otra parte, la simpleza de su método es muy importante, como también el cariño y dedicación que imprime a lo que hace».

El problema surge ante la necesidad de hacer más permanentes en el tiempo estas experiencias y lograr que el método vaya más allá de Peter Fraile «es un desafío preparar a gente que pueda seguir con esto, porque así podría ser accesible a un mayor grupo de personas. Estoy seguro que esta experiencia sería muy enriquecedora para todos los empresarios y, al mismo tiempo, mientras más personas puedan vivirla se habrá sembrado mayor cantidad de semillas que producirán un bien mayor, es decir, un bien social».

alegre, se le recibe cariñosamente y se le pregunta qué desea... La comunicación será siempre fluída con un ejecutivo al que se le tiene simpatía... y

3º La productividad será siempre mayor en una empresa donde las personas se sienten más reconocidas y estimuladas. (¡Ojo con ser de los que siempre critica a sus empleados y nunca los felicita!) A mejor trato humano, mayor rentabilidad. Si la productividad está baja es bueno que el ejecutivo se pregunte acerca de su trato afectivo con sus subalternos.

¿Y cómo persuadiría usted al ejecutivo que no se siente motivado a incorporar esta nueva dimensión -hasta ahora desconocida para él- de modo que finalmente estuviera dispuesto a hacerlo?

(Semiriendo) Usted no me va a creer, pero que no hace falta motivar a nadie... No doy a basto con la demanda. Los ejecutivos de hoy son inteligentes y saben lo que necesita la empresa de nuestros días para funcionar mejor. Y con los que no son inteligentes, no vale la pena perder el tiempo... (lo dice sin soberbia).

¿Qué ocurre en el resto del mundo respecto de esta percepción de empresa que prioriza tan fuertemente el factor humano?

Mire, recientemente en Europa, un importante periódico financiero publicó un informe sobre 45 empresas de distintos países de la Comunidad Económica Europea, y

el título del artículo era «El Factor Humano es lo Decisivo». Otro dato concreto que le puedo dar es el que dice relación con un catedrático «estrella» de España y de la CEE, estudioso y experto del modelo de empresa, sobre la base de mucho dato empírico: su conclusión es que **la persona es la clave de la empresa**, y no el producto ni la fuerza laboral.

En lo que sí hace hincapié Peter Fraile es en que no basta con **saber** que esto es así: hay que **vivirlo**... Y en ello es enfático cuando señala: «Una cosa es la teoría, y otra, la práctica. De pronto, hay quienes predicán el concepto, pero no lo viven. A esto les enseñamos nosotros...»

Y cuando una empresa aprende de la lección, se nota... ¿no es así?

¡Cómo no que se nota! Una de mis mayores satisfacciones consiste precisamente en comprobar cómo nuestros seminarios sobre valores ayudan a las personas a encontrarse con lo que tienen dentro y luego compartirlo con otros. Son demasiadas las veces que, luego de hacer un taller en una empresa, y después que los ejecutivos han aplicado lo que allí aprendieron, me comentan: «Nos cambiaron las bases de nuestras relaciones con los trabajadores», «no volvimos a tener esos niveles de ausentismo o de licencias médicas», «nos subió inesperadamente la productividad», o incluso... «nos ha mejorado la relación con nuestra mujer y nuestros hijos...»

En verdad, reconfortante... Esperamos que nuestra revista DESAFIO -le comento- sea un

aporte para el empresariado, en la línea que usted señala...

No me cabe duda que lo es. Y yo los felicito por haber concretado esta iniciativa. Nos hacen mucha falta medios de comunicación que ayuden a estimular los valores del espíritu despertando estas inquietudes en nuestra sociedad. Me parece muy bello este esfuerzo de ustedes por prestar un servicio a los empresarios, que suelen estar muy atareados, no pudiendo darse el tiempo para reflexionar en torno a estas cosas.

Basta de atacar a los empresarios - concluye- ya sea por esto o por aquello: en vez de criticarles, tratemos de ayudarles, ofreciéndoles soluciones a sus problemas. Ellos necesitan ser valorados, porque su actividad es muy valiosa y necesaria. Ayudémosles a encender luces, a buscar nuevos caminos, a emprender nuevos rumbos. Para eso estamos nosotros. Y yo espero que esta revista sea un instrumento que contribuya a enriquecer su espíritu y su sensibilidad.

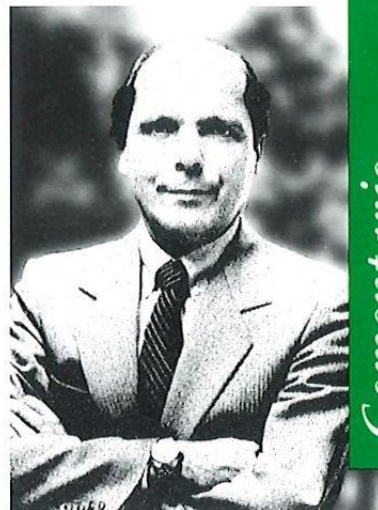
Así nos despedimos de Peter Fraile, este hombre de 55 años que ha volcado sus mejores energías para que el mundo de la empresa sea cada día más rico, más estimulante, más humano, más digno y... más rentable. 



Diego Ibañez Langlois

El hombre formado es íntegro, el hombre deformado es corrupto

EL HOMBRE ES LA ÚNICA CREATURA EN ESTA TIERRA QUE TIENE SIEMPRE ABIERTA LA POSIBILIDAD DE ESTROPEARSE, DE DEGRADARSE, DE CORROMPERSE.



Desde el último vagabundo hasta las más altas dignidades de esta tierra, la avidez de tener, y de tener más y más, sin importarle qué medios utiliza para saciar esta sed de bienes materiales -las falsas seguridades y placeres que estos bienes traen consigo- es una de las tentaciones que le puede llevar a la corrupción.

Cuando el corazón del ser humano, que está hecho para amar y ser amado, no se llena con los amores verdaderos, termina por «enamorarse» de lo que lo degrada; se hace esclavo de estos pequeños dioses ante los cuales termina por arrodillarse servilmente.

El poder -y la extrema miseria- están, al parecer, más expuestos a estas múltiples, y a veces brutales tentaciones. Pero así como la moral enseña que si una persona sufre extrema necesidad tiene **derecho** a tomar de la riqueza ajena para sí (si bien previamente ha puesto los medios para no llegar a tal situación), no hay injusticia que produzca más legítimo escándalo que la del abuso de poder para hacerse de lo que no es suyo. Escándalo, no sólo por lo ruidoso de estas situaciones, que alimentan el hambre voraz de la prensa, sino atendiendo al verdadero sentido de esta palabra: «hecho reprensible que es ocasión de daño

y ruina espiritual», o que, incita a otros, de modo indirecto, a obrar mal.

La corrupción de «los de arriba» corrompe, desmoraliza (baja la moral) y desanima a todos los que preferirían ser «pobres, pero honrados», a los convencidos que más vale sufrir una injusticia que cometerla. Su efecto primero es fomentar, en un incalculable número de personas, un escepticismo creciente sobre la honestidad de los que gobiernan, y ésta es la peor desesperanza que puede sufrir un pueblo. (Los empresarios también gobiernan, aunque su esfera de acción se desenvuelve en una esfera privada).

Pero la corrupción de aquellos en quienes la democracia ha depositado su fe, es un abuso de poder que clama al cielo, y, todo abuso de poder es una forma muy específica de violencia social, que convierte a la aparente democracia en tiranía. Las reiteradas denuncias de corrupción que afectan a ministros y connotados hombres públicos en Italia y España son más serias de lo que superficialmente se consideran. La injusticia de los que gobiernan daña la convivencia humana, siembra la duda y crea un ambiente de recelo y de desconfianza.

El hombre -es un dato de experiencia en el que hay que insistir- es

la única creatura que puede estropearse, degradarse, corromperse por dentro. Por eso, quienes tienen más poder, y por tanto más personas bajo su esfera de acción, necesitan **formarse**. Tienen la responsabilidad de ser **íntegros**: hombres que respondan no sólo con competencia técnica (que sepan hacer lo que tienen que hacer), sino con competencia humana integral. Personas en las que su poder va acompañado del prestigio de quien tiene autoridad. Ese prestigio esencial sólo lo poseen quienes tienen -o luchan por adquirir- las virtudes fundamentales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza, que son las únicas armas para vencer la tentación de usar el poder en beneficio propio (ésta es la raíz de toda corrupción). El hombre cabal, **íntegro**, que sabe además que lleva un tesoro con pies de barro, necesita levantar el techo: a esas virtudes cardinales les da la cuarta dimensión trascendente: fe, esperanza y amor.

Formación, formación, formación.... Es lo que se necesita para ser hombre cabal (que «el hombre llegue a ser lo que es») Lo contrario es deformación. Un hombre **deforme** con poder y sin autoridad puede convertirse en un delincuente «distinguido», porque tal es el hombre corrupto.

TALLER PARA EMPRESARIOS

Un Taller para altos ejecutivos y empresarios denominado: «Formación de Aptitudes para el Liderazgo: un enfoque valórico», realizó en el mes de junio el Centro de Espiritualidad Ignaciana.

El Encuentro fue conducido por el Padre Alfred Darmanin S.J., especialista en psicología organizacional y empresarial y director de psicología de la Universidad de Malta.

Usando un método activo participativo, a través de diversos tipos de ejercicios, este taller tuvo como objetivo ayudar a los hombres que toman decisiones a entender mejor los valores subyacentes al rol ejecutivo y tomar conciencia de las aptitudes, comportamientos y estilos de cada uno.

PRESENTACIÓN DE REVISTA DESAFÍO 4

Revista DESAFÍO realizó, en el pasado mes de abril, un encuentro con un grupo de empresarios con el objeto de lanzar el cuarto número de esta publicación.

La reunión fue presidida por Alberto Echegaray, Ministro de Vivienda y Urbanismo. En ella se analizó el aporte de DESAFÍO como medio de comunicación en el mundo empresarial y al mismo tiempo se reflexionó sobre el sentido de esta publicación y el apoyo que presta en el proceso de desarrollo del empresario actual.

Después de este encuentro, algunos empresarios quisieron sumarse a quienes, con un aporte concreto, hacen posible esta iniciativa.

ANIVERSARIO DE USEC

45 años de labor cumplió recientemente la Unión Social de Empresarios Cristianos. Fundada en mayo de 1948 por un grupo de dirigentes empresariales, esta entidad tiene como fin conocer, difundir y aplicar en el mundo de la empresa el mensaje del Evangelio y de la Doctrina Social de la Iglesia.

USEC es la primera asociación de dirigentes cristianos creada en latinoamérica y es actualmente miembro de la UNIAPAC (Unión Internacional de Dirigentes Cristianos de Empresa) a través de la cual mantiene un permanente intercambio con otras entidades similares que existen en el mundo.

Desde sus inicios esta asociación ha demostrado una especial preocupación por facilitar el acercamiento y diálogo entre empresarios y trabajadores. Asimismo, ha realizado diversas iniciativas para llevar el mensaje cristiano al interior de la empresa, organizando acciones como: el concurso Savia Nueva (para desarrollar el talento empresarial entre los jóvenes), la Misión Empresarial. Actualmente, está preparando la entrega de un premio, en el ámbito de la comunicación, a quien haya colaborado efectiva y permanentemente con la difusión de los valores cristianos.

Santiago, 2 de junio de 1993

Querido amigo Director:

Mi historia, desde pequeño, ha estado marcada por el superar varas y recibir elogios de quienes me rodean: familiares, amistades, colegas de profesión o intelectuales. Ello, ha producido en mí la tendencia a vivir en función del gustar a otros más que ser el que soy.

Desde hace algunos años he comenzado a mirar este funcionamiento que desgasta y pesa. Hoy puedo reconocer claramente que es en el ámbito de las responsabilidades del trabajo en la empresa, donde más se gatilla este comportamiento aprendido.

La revista DESAFÍO, actualiza esta búsqueda, recreando mi humanidad en lo más elevado de su condición: la de llegar a ser plenamente creatura hecha para el amor. La empresa, como también la familia, es para mí un medio privilegiado para experimentar esta añoranza latente de amor y verdad que habita, como en cada uno, en mí.

Leer DESAFÍO me ha llenado de gozo, a ratos me ha emocionado, permitiendo en mí un reestreno de visiones, algunas nuevas y otras que ya conocía, pero que producto de la vorágine de la vida «moderna» y mi propia inconstancia, no han alcanzado a encarnarse suficientemente en lo cotidiano.

En la confianza de esta tribuna, quisiera aprovechar de renovarme invitándome e invitándolos a continuar despiertos recorriendo este camino de unidad. Con las radiaciones que emanan de la energía rearmonizante de DESAFÍO, me siento acompañado. Mi taza ha vuelto a estar vacía

Agradeciendo tu fidelidad,

Raúl Troncoso Keymer

Padre de 4 hijos e Ingeniero Comercial

AGRADECIMIENTOS:

A.F.P. HABITAT S.A. - ADMINISTRADORA DE FONDOS MUTUOS SUDAMERICANA S.A. -
CONSTRUCTORA DIEZ, LUONGO Y WEIL - CONSTRUCTORA ENACO - CLÍNICA LAS CONDES -
CORCAPLAM - DESARROLLO RURAL S.A. - GMS PRODUCTOS GRÁFICOS - HOTEL RÍO BIDASOA -
INECO - MINISTERIO DE LA VIVIENDA - MONTALVA PROPIEDADES - MORGAN IMPRESORES -
OPTIMISA - SAACOL - SEGUROS DE VIDA LA CONSTRUCCIÓN - VILLALBA S.A.

Y A TODAS ESAS PERSONAS QUE CON SU APOORTE DESINTERESADO HACEN POSIBLE ESTA PUBLICACIÓN.