DESAFIO

50

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

¿Emerge una nueva cultura empresarial?

Ricardo Ariztía
Hace una autocrítica del mundo empresarial

Muhammad Yunus
El impacto que causó el "banquero de los pobres" en Chile

Guerra contra el terrorismo
Qué más nos tiene que suceder

50 Ediciones de Revista Desafío

Llegar a todo Estados Unidos y todo Europa es fácil, muy fácil

- Check-in y equipaje hasta destino final.
- Mayor número de destinos para acumular kms. LanPass y cobrar premios.
- Mayor cobertura con las tarifas más convenientes.

LANCHILE®

Miembro de oneworld

www.lanchile.com

DESAFIO

50

TEMA CENTRAL

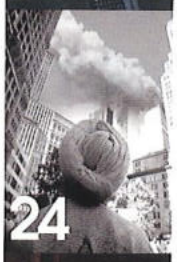
¿Emerge una nueva cultura empresarial?

Confianza, respeto, participación, sentido y creatividad, son algunos de los valores que muchos aspiran a vivir en la empresa. El desafío de esta nueva cultura empresarial es llevar estos anhelos a lo cotidiano y reflejarlos en todas las acciones que emprende la organización...

ENTREVISTA

Entrevista a Ricardo Ariztía

El presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio, hace una autocrítica a los empresarios y también al mundo político y al gobierno. Asimismo, realiza un llamado de alerta ante el descuido de los valores morales en los que siempre hemos creído.



ACTUALIDAD

¿Hasta cuándo?

La caída de las Torres Gemelas, ha traído consigo una seguidilla de desplomes: políticos, económicos, sicológicos...
¿Qué más tiene que pasarle a la humanidad para que reaccione?

REPORTAJE

Muhammad Yunus

El fundador del Grameen Bank -quien creó un sistema de microcrédito que sacó a millones de personas de la pobreza- visitó Chile y causó gran impacto en los distintos ámbitos nacionales.

JOVENES

Francisco Irarrázaval

Uno de los jóvenes impulsores del proyecto de las mediaguas hoy "Un techo para Chile", cuenta sus sueños y los desafíos para la juventud y para el país.

REPORTAJE

Patch Adams

Este singular médico volvió a Chile con el propósito de reanimar la alegría y estuvo con hombres de negocios, jóvenes, directores de medios de comunicación y médicos, a quienes transmitió su singular forma de ver la vida y su preocupación por el peligro que corre la humanidad.

OPINIONES

16 Alvaro Plaza
26 Stephen Covey

REVISTA BIMESTRAL/ NOVIEMBRE- DICIEMBRE 2001 Nº 50

COMITE EDITORIAL Pedro A. Arellano - Eliana Aguilera - Cristián Del Campo - María Olga Delpiano - Denis Gallet - Juan Manuel Gutiérrez - Rodrigo Jordán - Eduardo Rosselot - Mariella Rossi - Pablo Subercaseaux • DIRECTOR Pedro A. Arellano M. • EDICION GENERAL Mariella Rossi • COORDINACION GENERAL Sintaxis Comunicaciones • DISEÑO y DIAGRAMACION Fernando Fuenzalida F. • PERIODISTAS Matias Carrasco - Soledad Gunckel - Alejandra Tashima • FOTOGRAFIAS Jorge Marín - FotoBanco • PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES M. Angélica Villalón A. • ADMINISTRACION Sergio Moreno P. Margarita Vargas V. • PREIMPRESION Escaneográfica • IMPRESION Quebecor Wordl Chile S.A. • DIRECCION EDITORIAL Mardoqueo Fernández 193, Of. 105 Providencia,, Santiago,, CHILE. Fono: (56-2) 2331080 Fax: (56-2) 2335479

Junto a los grandes **DESAFIOS** del hombre de trabajo.

A lo largo y ancho del país mejoramos notablemente la productividad y la calidad de vida de más de 1.400.000 trabajadores pertenecientes a 35.000 empresas asociadas.

ACHS
Da Seguridad

FUENTE: GPD. Diciembre de 2000.

NUEVOS DESAFIOS

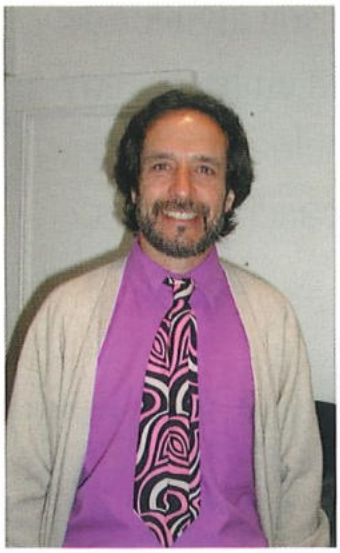
Quienes han seguido la trayectoria de este medio de comunicación, quienes han visto como se fueron transformando unas simples hojas fotocopiadas en una revista y quienes hoy la descubren como un aporte a la reflexión en las empresas, tal vez podrán preguntarse -al igual que nosotros- cómo ha sido posible crearla, sostenerla y transformarla poco a poco en un medio reconocido.

La verdad es que más allá de todas las limitaciones y frustraciones de esta pequeña historia, reconocemos que ha habido un fuego que se ha mantenido en el tiempo y que muchos han estado dispuestos a avivar. Es por ello que, junto con celebrar la edición Nº 50, queremos agradecer quienes con su apoyo y críticas constructivas nos han entregado el ánimo para perseverar y hoy nos dan la fuerza para dar un paso hacia los nuevos desafíos que como medio de comunicación visualizamos.

Así es, tenemos nuevas fuerzas y grandes sueños para retomar el camino. Luego de varios meses de análisis, consultas y cuestionamientos al trabajo realizado, nos sentimos entusiasmados como al inicio, con una gran aventura por delante, un espíritu reencantado y una alegría profunda por recorrerlo.

En esta edición hemos querido explicitar los rasgos o valores que consideramos hacen parte de esta nueva cultura empresarial que promovemos: Confianza, respeto, participación, creatividad y sentido. Cinco pilares que pueden parecer simples, pero cada uno contiene un potencial de riqueza, compromiso y grandes desafíos.

Es en esto en lo que creemos: Creemos en la capacidad de soñar y construir una cultura distinta donde el ser humano no sea más un objeto útil y acomodaticio a los fines personales o empresariales, sino sujeto vivo y creador de destinos definidos.



Creemos que tenemos condiciones privilegiadas como país y como organizaciones para avanzar tras estos desafíos, pues la base económica que se ha estabilizado en la última década, unida a las condiciones morales y espirituales -muchas veces escondidas pero no por ello inexistentes- son un capital tremendo que como nunca es necesario despertar con entusiasmo, generosidad, valentía y perseverancia.

Se habla mucho de pérdida del rumbo, de pesimismo, de intolerancia, de pequeñeces, y es verdad, pero también es verdad que podemos recuperar el sentido y reencantar nuestra cultura empresarial. Por nuestra parte, como Desafío, reforzamos nuestro compromiso por comunicar las mil buenas noticias y las incontables iniciativas de bien que han de nacer, a fin de que una ola de buenas nuevas y de visión esperanzadora vaya apoderándose de nuestro actuar.

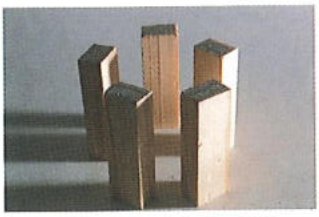
Estemos ciertos que es mucha mayor la riqueza que contenemos y más la abundancia que la escasez, pero es necesario abrir los ojos para poder ver y extender los brazos para ponerse a trabajar con entusiasmo y alegría.

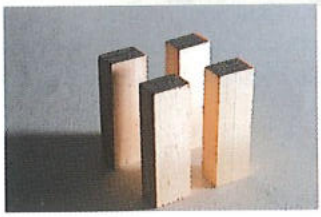
Pedro Alberto Arellano Marín
Por el Consejo Editorial.

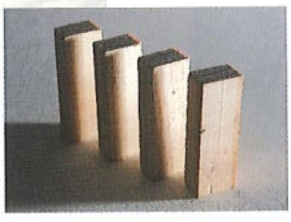
TEMA CENTRAL

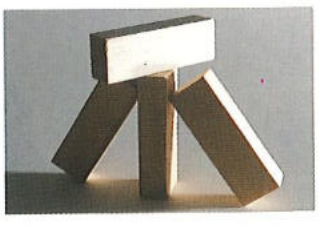
¿Emerge una nueva cultura

Confianza, respeto, participación, sentido y creatividad, son algunos de los valores que muchos aspiran a vivir en la empresa. Sin embargo, hoy sufrimos los efectos de la fracción permanente entre anhelo y realidad... En este artículo intentamos mostrar algunas acciones concretas para acortar esta distancia.









empresarial?

"Nuestro desafío es encarar los grandes conflictos mundiales y el creciente desequilibrio entres ricos y pobres"... Este compromiso parecería un poco idílico y, tal vez, le quedaría grande a cualquier organización empresarial, como las que habitualmente conocemos. Sin embargo, R. Kaku, presidente de la Canon Inc., en su aniversario número 50, decidió que ésta iba a ser parte de su responsabilidad.Aunque parezca insólito, la tendencia a establecer una conexión entre la empresa y sus empleados, la empresa y su medio ambiente e, incluso, la empresa y la humanidad, se balbucea ya en algunos más osados que buscan y aspiran a construir una cultura empresarial diferente a la que actualmente vivimos, pero cuyos gérmenes o primeras manifestaciones de vida surgen incluso, del modo desequilibrado en que muchos consideran que estamos operando.

Para este alto ejecutivo internacional de la Canon, las empresas tienen distintos grados de evolución: la primera etapa es la puramente capitalista y lleva a continuos conflictos entre la dirección y la mano de obra. La etapa siguiente, surge cuando existe un destino común entre los empleados y la dirección, que los lleva a compartir alegrías, penas y prosperidad de la empresa. Kaku enfatiza que no son muchas las empresas que llegan a este estado. En la etapa siguiente, la empresa se muestra considerada con su comunidad y hace contribuciones a ella. El cuarto estado, es en el que la compañía se compromete a servir a la humanidad en su totalidad a través de su filosofía y actividades, y Canon desea estar en esta última categoría.

Estos estados que a juicio de Kaku se suceden en forma consecutiva, para otros no son tan correlativos: "Creo que el nivel de evolución de la empresa tiene que ver con líderes que sean capaces de plasmar una visión que trascienda y esto se puede dar incluso cuando una empresa está recién fundada", explica Verónica Virgilio de la Consultora V y V.

En este sentido, tal vez es difícil hablar de empresas exitosas, sin considerar que sus líderes -basados en los principios sólidos y en cuerpo de valores y creencias- han sido capaces de orientar la acción de toda la organización. "Sin estrella y sin brújula, al responsable de una empresa le costará mucho asegurar el rumbo de ésta", señala Vicent Lenhard, autor del libro ..."Atreverse a Confiar"

Por su parte, los autores Porras y Collins, en el libro Las Empresas que Perduran, muestran organizaciones cuya fecha de inicio es anterior a 1897 y que han logrado ser exitosas a través del tiempo, llegando a la conclusión que muchas de ellas comparten algunos rasgos o valores característicos: por ejemplo, consideran que la rentabilidad es una condición necesaria para alcanzar importantes fines, pero no es un fin en sí misma. "Las utilidades son como el oxígeno y la sangre para el organismo, no son su objetivo de vida".

Cómo andamos por casa

Otro de los rasgos de estas empresas exitosas, estudiadas por los autores, es que transforman sus intenciones en acciones. "Las intenciones están bien y son buenas, pero es la traducción de ellas en hechos concretos la que puede hacer que una compañía se convierta en visionaria y no se quede sólo en el deseo de serlo".

Es tal vez este último punto el que produce más dolor, fricción e inconsecuencia al interior de las organizaciones. Es lo que llamamos disonancia cognitiva, o en términos simples incongruencia. "Lo que sucede en nuestra cultura organizacional, según Nicolás Majluf, es que aunque los ejecutivos conocen lo deseable en sus organizaciones y lo declaran, la acción no siempre acompaña su intención. Nuestros ejecutivos y empresarios ya han entendido la necesidad de cambiar, saben que el futuro se juega en la capacidad que tengan de cons-

Verónica Virgilio

"Creo que el nivel de evolución de la empresa tiene que ver con líderes que sean capaces de plasmar una visión que trascienda y esto se puede dar incluso cuando una empresa está recién fundada"

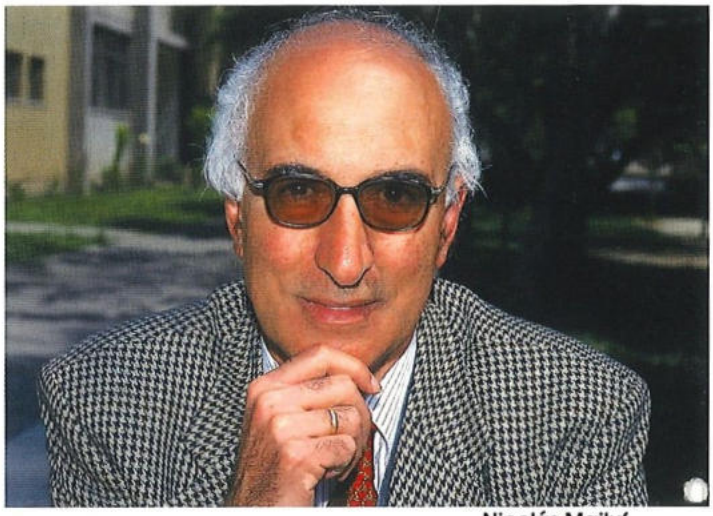
truir un proyecto común con sus empleados, aunque sus deseos van más allá de los hechos".

De esta manera se empiezan a producir disonancias que generan dolor, porque detrás de una aspiración profunda la realidad nos indica todo lo contrario. Todo esto, produce contradicciones, desasosiego y una sensación de falta de realización. Esta situación se puede polarizar de tal manera que el ser humano se siente dividido al punto de pensar que para vivir sus aspiraciones debe abandonar la empresa o, de lo contrario, tiende a matar sus propias aspiraciones para mantenerse dentro de la empresa.

¿Ycuál puede ser la explicación a esta disonancia? ¿Será tal vez que los temores son más fuertes que las mismas aspiraciones? ¿O que aquello que anhelamos de verdad no tiene espacio en la estructura empresarial que hoy sustentamos?...

De lo que no cabe duda es que éste es un momento bastante delicado para la cultura organizacional. "Cuando surgieron las empresas en plena Revolución Industrial lo hicieron inspiradas en el paradigma mecanicista y militar, donde la jerarquía estaba absolutamente identificada, donde los roles eran rígidos y donde los valores más importantes eran la obediencia, la disciplina y el orden. A estas empresas les fue muy bien mientras la producción era en masa, porque todos estos elementos eran absolutamente necesarios para el desarrollo productivo. Hoy, la fabricación tiende a la diferenciación y dentro de este nuevo paradigma el hombre debe y tiene que ser lo fundamental de su organización". Señala Verónica Virgilio.

Y esto que todos comprenden y en lo que pareciéramos estar todos de acuerdo, debe necesariamente transformar internamente las organizaciones. Porque cuando muchos comparten el anhelo de una empresa sostenida en la confianza, el respeto, la participación, la creatividad, y ese anhelo se contradice permanentemente con los hechos, el sistema tarde o temprano, tiende a colapsar y se hace insostenible.



Nicolás Majluf

Tal vez porque estamos al borde de pasar a un nuevo ordenamiento de las cosas, hoy sufrimos los efectos de la fracción permanente entre anhelo y realidad, lo que fue comprobado claramente en un estudio realizado por Majluf que habla de algunos rasgos de la cultura organizacional chilena. "Queremos relaciones armónicas, sin embargo, el conflicto es parte del paisaje. En una encuesta realizada a 27 empresas se demostró que en el 93% de ellas la administración tenía conflictos con sus empleados y en el 62% los empleados tenían conflictos entre sí".

Por otro lado, hablamos del trabajo en equipo, de la importancia y relevancia de la participación, sin embargo, en este estudio aparece el individualismo como la norma de nuestro sistema. "La mayoría de los ejecutivos compite entre sí, siempre prefiere la evaluación individual. Otro aspecto que destacar es que la participación concreta es escasa y cuando existe, se limita a la información que se comparte y no a la toma de decisiones", explica.

Hablamos del respeto al ser humano como un bien innegable, pero a veces las diferencias jerárquicas en las empresas horrorizan y "se manifiestan no sólo en la desproporción de los sueldos, sino que también en el tamaño de las oficinas, la decoración, el personal de apoyo, el lugar para almorzar, etc.", comenta Majluf.

La confianza, por su parte, un valor clave a juicio de Marcos Lima -ex presidente ejecutivo de Codelco y actualmente consultor de empresas- y que incluso muchos estudiosos de desarrollo han considerado fundamental para explicar el crecimiento económico, está bastante ausente en nues-

SERVICIO MEDICO
Cámara Chilena de la Construcción

40 años de Solidaridad
en Servicios Complementarios de Salud

Nuestros beneficios de excelencia:
Bonificaciones y reembolsos complementarios de salud
Préstamos dentales, hospitalarios y ópticos
Cartas de resguardo
Sin tope de edad
Sin preexistencia
Cualquier previsión (Fonasa - Isapre)

tra cultura. Un estudio de Marta Lagos, de la empresa Mori, muestra que la confianza entre nuestra gente sigue muy baja en comparación con los países desarrollados, donde la confianza es 3 a 4 veces más alta". Hablamos de lealtad, pero lo cierto es que se comprueba diariamente que los altos ejecutivos de las empresas se cambian sólo por más dinero. "La lealtad en este sentido ha perdido relevancia en la relación laboral. Creo que esto tiene que ver con uno de los principales cambios de la cultura chilena donde el vínculo, basado en un principio en el paternalismo, ha pasado a ser absolutamente contractual y monetario. Antes se les pedía lealtad a cambio de seguridad, hoy se les pide competitividad a cambio de empleabilidad", explica Majluf.

El sentido del trabajo, que aparece también como una tendencia a la que las personas aspiran en la empresa, está lejos de ser realidad. Esteban Pardo, ingeniro civil y consultor, señala al respecto: "Tal vez en los niveles jerárquicos más altos se puede pensar que las personas se conectan con el sentido, sin embargo, en los niveles más bajos de la organización las personas no tienen ninguna conexión con el sentido y esto francamente no es soportable porque genera altísimos niveles de frustración que pueden generar un estallido difícil de controlar".

El Pepe Grillo organizacional

Ante todas estas tensiones permanentes que han traído consigo los cambios en las organizaciones, Nicolás Majluf, se pregunta si en la situación actual el hombre puede surgir y desarrollarse como persona integral: "No tengo competencias para diferenciar los cambios que llenan de satisfacción a las personas de aquéllos que los hacen sentirse ineptos e inseguros. Alguien sugería que estamos en un período en el cual el hombre en el mundo del trabajo está a la deriva. Bajo esta visión pesimista, se podría conjeturar que el ser humano tiene en el mundo de hoy un sentimiento de vida efímera, sin ancla, sin trascendencia. Si así fuese, esto sería angustiante".

> Si pensamos de manera optimista éste es un escenario difícil, pero que nos presenta el desafío de rescatar el sentido del trabajo para la vida del hombre.

"Pero si pensamos de manera optimista -continúa- éste es un escenario difícil, pero que nos presenta el desafío de rescatar el sentido del trabajo para la vida del hombre. La capacidad que tengamos de resolver en buena forma este reto nos permitirá construir un nuevo tejido social, que pone al hombre como centro de la preocupación empresarial y a la confianza y el respeto como pilares de una sociedad más preocupada de su gente", enfatiza.

Otra hipótesis, nos podría conducir a pensar que la empresa no es, de ninguna manera, un lugar donde el hombre pueda vivir sus aspiraciones más profundas. De hecho, y en lo concreto, hoy día no lo es, pero la pregunta que surge es ¿Puede el ser humano despojarse totalmente de sus aspiraciones más fundamentales? Es decir, puede el hombre negar permanentemente lo que anhela. A juicio de Marcos Lima esta situación es bastante peligrosa: "El hombre busca valores que sean coherentes con lo que piensa o con lo que quiere. Al final busca sentido a lo que hace y como la mayor cantidad de tiempo vive en el trabajo, esto lo lleva, muchas veces, a esperar que termine su actividad laboral para vivir la vida. El mundo competitivo exige que las empresas que quieran triunfar resuelvan esta parte del dilema, porque con este drama incrustado en la empresa no se puede ser exitoso".

Entonces es por eso tan importante el surgimiento de diversas instancias, situaciones y personas que nos recuerden esta visión de lo que anhelamos y nos quiebren los rígidos paradigmas en los cuales nos sentimos entrampados. Y para que este cuestionamiento tenga espacio en la misma vida laboral, es bueno contar con un *pepe grillo organizacional*, alguien que, de cuando en cuando, anime y también nos interpele para que podamos ver lo que muchas veces no queremos ver y de esta manera impida que nuestra empresa se convierta en una olla a presión que estalle, intentando liberar, en forma mesurada y con respeto, todo aquello que nos hace ir en contra de nuestros profundos anhelos o a la deriva de nuestros grandes sueños.

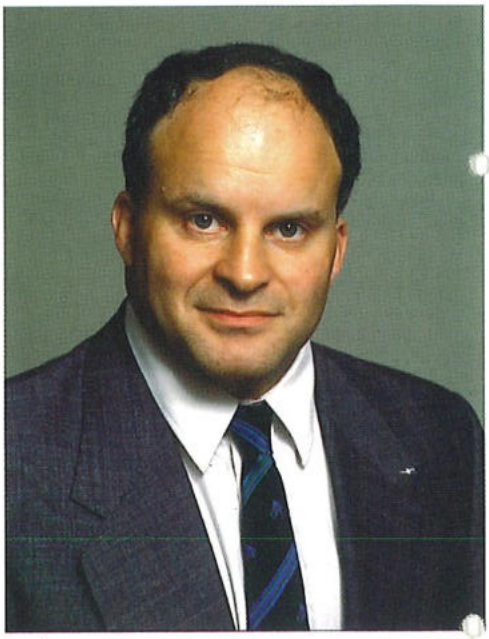
Con esta misión, como Revista, hemos buscado una visión de empresa más acorde a nuestras aspiraciones, entonces pensamos ¿Cuáles son los rasgos o valores sobre los que se debiera fundar una organización, para que -cumpliendo sus objetivos productivos o de servicio- lo haga considerando al ser humano y su felicidad como el fin último?

Haciendo una simplificación y sin pretender encasillar en una cierta cantidad de valores toda la complejidad que encierra el actuar humano en una organización, hemos definido -previas consultas con empresarios y ejecutivos chilenos y extranjeros- un conjunto de 5 rasgos que, a nuestro juicio, no pueden estar ausentes si queremos construir una nueva cultura empresarial. Ellos son: confianza, respeto, creatividad, participación y razón de ser o sentido. Nuestra idea, más que conceptualizar o hacer un tratado teórico de cada uno de estos rasgos, es mostrar acciones concretas que algunas empresas han llevado a cabo en cada uno de estos ámbitos y así despertar la reflexión y animar a que cada persona y cada organización desarrolle sus propios valores y prácticas asociadas a ellos.

Confianza

Es creer en el otro, es un capital social, la base para el desarrollo de las relaciones personales y laborales. Es difícil de mantener y aumentar. Se construye con mucha perseverancia y se destruye en un segundo. Sólo las sociedades que muestran un alto grado de confianza pueden crear organizaciones exitosas.

Ha aumentado...



Simón Berti

"En unos talleres de Integración y Confianza, los cuales tienen como particularidad que participan conjuntamente todos los estamentos de la empresa y tienen como propósito claro, abordar este tema. Durante este trabajo se comparte la historia personal de cada miembro de la empresa y sus sueños, como individuos y también como parte de una organización empresarial." (Simón Berti, Gerente Forestal Bío Bío)

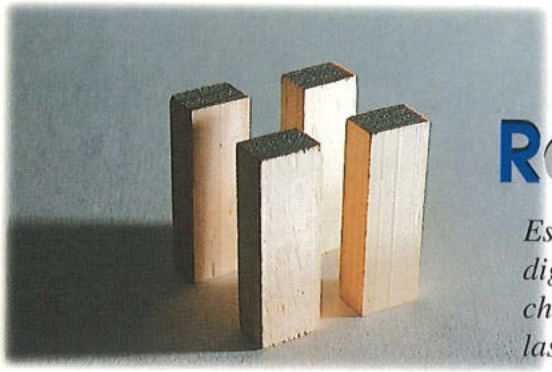
"Hace 7 meses contratamos a Juan como junior. Juan es un ex presidiario, que llevaba muchos tiempo buscando trabajo y que no había encontrado nunca un espacio en una empresa productiva. Me arriesgué y me atreví a confiar en él, porque si nadie daba el paso estaba convencida que Juan volvería a delinquir. No fue fácil, había mucho temor y muchas opiniones encontradas. Al comienzo comenzó con pocas tareas las que cada vez han ido aumentando, actualmente maneja dinero y cambia cheques de altos montos. Para mí fue claro, yo basé mi relación en la confianza, de otra manera no hubiera sido una oportunidad real para él. Hasta el momento todo ha resultado bien e incluso las personas que lo rechazaban han ido derribando los muros de desconfianza y generando internamente un ambiente más armónico." (Lidia Herrera, Oshe Consultores)

Lidia Herrera

Ha disminuido...

"Siento que hemos mermado la confianza de nuestro equipo cuando alguno de los líderes ha hecho promesas que después no ha sido posible cumplir, por múltiples razones. Creo que hay que ser muy cuidadoso en este sentido, porque a veces uno tiene las mejores intenciones y, situaciones totalmente ajenas no le permiten ser fiel a lo que prometió". (Simón Berti, Gerente Forestal Bío Bío)

"Nosotros, como empresa, atravesamos una profunda crisis, la que se desencadenó por varios motivos, pero creo que algo que influyó poderosamente fue mi distancia física del equipo. Yo estaba en otro piso y en un período de intenso trabajo, no levantaba la cabeza, por lo tanto no tenía contacto físico y fui perdiendo la sensibilidad de lo que estaba pasando allí dentro. Tanto así que se produjeron muchos conflictos que yo no vi. Esto, a la larga, llevó al derrumbe de todo el equipo de trabajo. Fue una experiencia que me hizo aprender que cuando las relaciones se enfrían y se distancian, se va perdiendo la confianza, porque nadie se atreve a decir lo que siente y lo que piensa". (Lidia Herrera, Oshe Consultores)

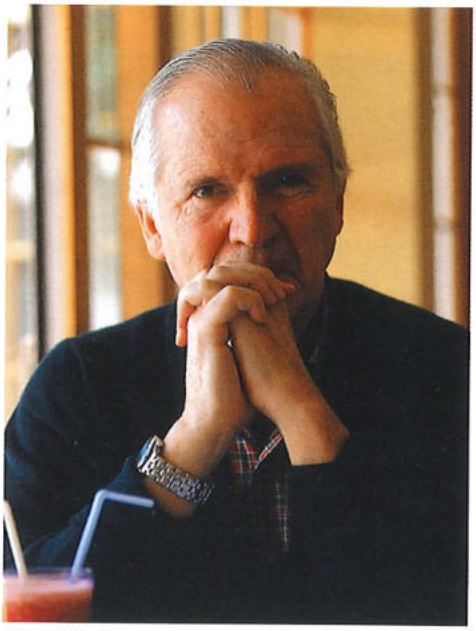


Respeto

Es considerar a la persona en su condición de "ser único e irrepetible", digno de ser escuchado, aceptado, reconocido y amado por el solo hecho de ser persona. De allí se desprende, por ejemplo, la aceptación de las diferencias, el reconocimiento, el derecho al error. La regla de oro es: "no hagas al otro lo que no te gustaría que te hicieran a ti".

Ha aumentado...

"Cuando la gente del restaurante jubila, se le sigue dando un apoyo financiero cada tres meses, de esta manera las personas reciben un bono, una cuota en agradecimiento al trabajo que realizaron para construir la empresa que hoy tenemos. Esto es respetar su aporte, la historia en común que vivimos. Es por ese mismo respeto que intento que los lazos sigan y que no se corten para siempre por el hecho de no estar físicamente vinculados. Para nuestros trabajadores esto ha sido muy importante y quienes actualmente están en el restaurante lo valoran porque es como devolver la mano por toda una vida de trabajo y servicio". (Mauricio Sanz, Propietario Restaurante Pinpilinpausha y Hotel Río Bidasoa)



Mauricio Sanz

"Hace algunos años declaramos que el activo más importante de la empresa era nuestra gente. Desde esta perspectiva, hemos desarrollado un importante programa de capacitación que se ha orientado, no sólo a aumentar nuestras habilidades específicas en ventas, productos, logística, marketing, liderazgo, etc., sino que también nos hemos preocupado de entregar herramientas para aumentar la maestría personal de cada uno de nosotros. Me siento muy orgulloso de lo que hemos ido construyendo en el tiempo, que se basa en el respeto a todos nuestros empleados". (Jaime Santa Cruz, Gerente de Din)

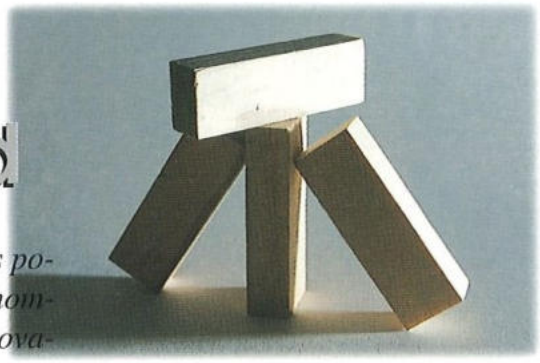
Jaime Santa Cruz

Ha disminuido...

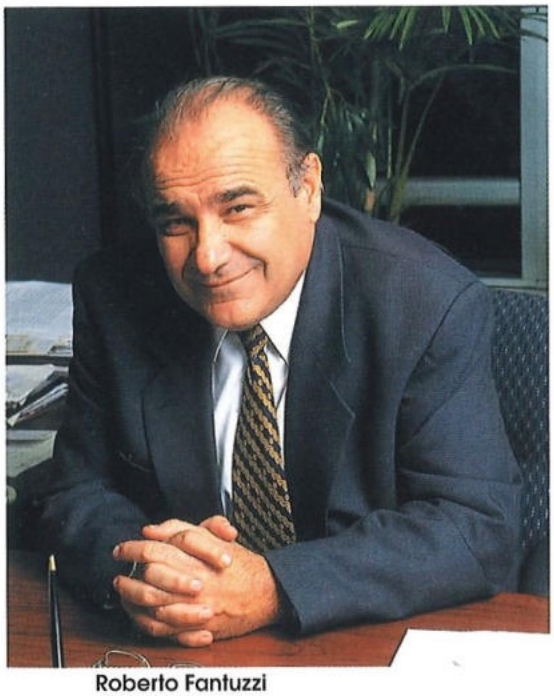
"Siento que he fallado en el respeto hacia mi gente cuando he fallado en el ejemplo. Un caso concreto que me ha hecho reflexionar son las vacaciones: Yo me tomo a veces un mes de vacaciones y la verdad es que se me hace súper poco. Los empleados legalmente tienen derecho a 15 días, lo que es mucho menos, entonces me pregunto: ¿Es justo?, ¿ellos de verdad necesitan menos tiempo que yo para descansar y reponerse? Estos cuestionamientos me han llevado a crear un sistema donde se han ido incorporando nuevos días de vacaciones para los empleados, pero la verdad es que aún no es suficiente". (Mauricio Sanz, Propietario Restaurante Pinpilinpausha y Hotel Río Bidasoa)

"Las situaciones donde, de alguna manera, se ha debilitado el respeto en nuestra organización están relacionadas con grandes despidos de personal que hemos tenido que efectuar. Esta situación nos ha enfrentado a una contradicción importante: por una parte mantenemos la adhesión a la declaración acerca de nuestra gente y, por la otra, nos hemos visto forzados a desvincular a un 30% del personal durante los últimos tres años. Es muy doloroso enviar a padres o madres de familia a la cesantía, en un momento en que no es fácil encontrar trabajo, y sin más razón que porque debemos ser más eficientes. Sin embargo, tenemos que pensar en el personal que sigue con nosotros, al que debemos asegurarle la estabilidad en una empresa viable en el largo plazo. Esto es muy incómodo para mí". (Jaime Santa Cruz, Gerente de Din)

Creatividad



Es la fuerza de creer, crear y crecer. El desarrollo humano sólo es posible si considera el potencial creativo, innovador y creador del hombre. Es por ello que la creatividad encierra toda esa dimensión renovadora de aprendizaje, formación y transformación de las personas y sus organizaciones.



Roberto Fantuzzi

Ha aumentado...

"Nosotros nos hemos propuesto el objetivo que nuestra asociación gremial tenga un sello particular y distintivo. Por eso, todo lo que hacemos, esperamos que sea diferente. Ejemplos hay muchos, basta mencionar cuando le regalamos al Ministro de Hacienda un Tapsin porque se estaba poniendo la cosa tan fea y le iban a venir muchos dolores de cabeza. O cuando le entregamos una virutilla al Ministro del Trabajo por lo enredado que se estaba poniendo el tema de las reformas laborales. Las cartas que enviamos son siempre diferentes y a cada una yo le escribo algo a mano porque es mucho más personal y significa también una mayor preocupación por quien la recibe y un aporte creativo, que es el que a la larga crea la diferencia". (Roberto Fantuzzi, Presidente Asexma)

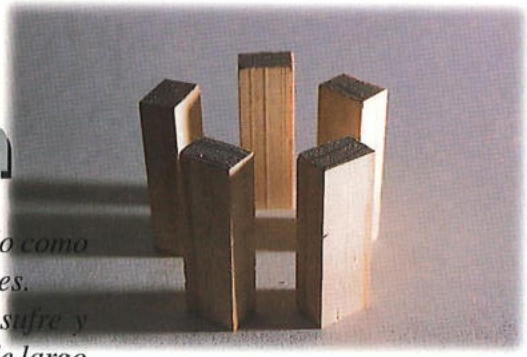
"Hemos otorgado autonomía a nuestras distintas unidades de negocios dentro de la empresa, de esta forma ellas -en total libertad- organizan internamente el sistema de incentivos, reconocimientos y premios, que desean implementar para completar su sueldo base. Esta autonomía, se transmite también en la toma de decisiones, donde existe un alto grado de participación entre los que componen cada unidad. Este sistema ha aumenado la motivación, reducido los costos y mantenido la estabilidad laboral." (Arnoldo Jakob, Presidente Maestranza Diesel)

Arnoldo Jakob

Ha disminuido...

"Siento que nos ha faltado creatividad e innovación con respecto a las condiciones de trabajo porque no entendemos que los trabajadores ya no son mano de obra, sino que son personas que también tienen ideas. Nos falta creatividad e innovación cuando no somos capaces de proponer unas Reformas Laborales más adecuadas a nuestro sistema y a nuestro país". (Roberto Fantuzzi, Presidente Asexma)

"Cuando ha existido falta de coherencia, cuando no se cumple lo planificado, cuando hay atrasos significativos. Siempre hay fallas humanas y creo que ha faltado creatividad para sacar adelante ciertos desafíos, en definitiva para no fallar a lo comprometido". (Arnoldo Jakob, Presidente Maestranza Diesel)



Participación

Es esa capacidad de reconocernos partes de un todo mayor, es entender el mundo como una creación holística, donde nada, ni nadie sobra y todos somos indispensables. Tras este valor se incuba el concepto de familia o comunidad laboral, que sufre y celebra éxitos y fracasos. Tras este valor se inscriben la búsqueda de alianzas de largo plazo (ganar/ganar) más que contratos rígidos, estrechos y limitantes.

Ha aumentado...

Juan Cid

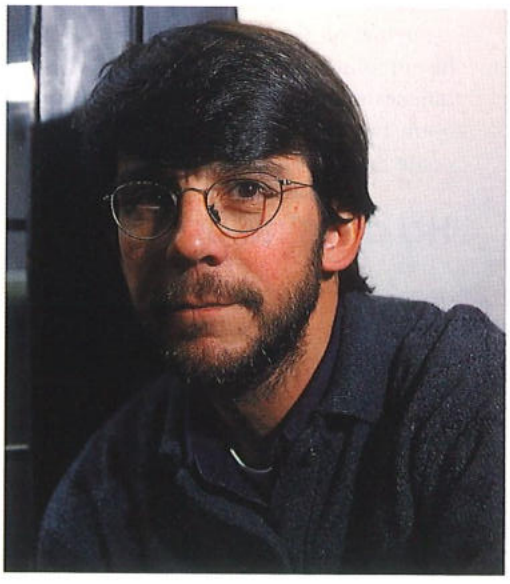
"Cada tres meses aproximadamente, el gerente se reúne, en grupo, con cada uno de los miembros de las plantas para explicarles la situación financiera de la empresa. En esa exposición se integran distintas variables para que todos comprendamos realidades que nos afectan directamente como: por qué bajó la celulosa, que pasó con los mercados internacionales, cómo afectaron las tasas de interés al negocio, qué pasa con el dólar y el peso. En fin es una charla súper completa que nos permite entender qué sucede efectivamente con el producto que cada uno fabrica". (Juan Cid, Presidente Sindicato planta Celulosa Los Angeles)

"Estamos organizando una expedición a los Hielos Patagónicos con alrededor de 18 instructores y monitores de nuestra empresa, porque en el fondo queremos experimentar internamente el trabajo que le hacemos a otras organizaciones. Esto sin duda genera un cuento especial entre todos los participantes. Es una expedición de verdad, donde hay un trabajo organizado en comisiones, donde hay que conseguir financiamiento y prepararse físicamente. Yo no soy el jefe de la expedición, soy uno más del equipo y eso es súper bueno, porque sólo hago una transferencia de conocimientos y todos tienen que poner sus mejores energías para que sea un éxito el objetivo planteado. Esta idea, sin duda, va generando espacios de participación concreta entre nosotros". (Rodrigo Jordán, Gerente de Vertical)

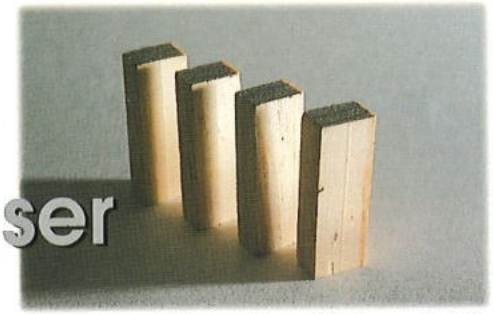
Ha disminuido...

"El dolor más grande, en torno al menoscabo de la participación en la empresa, es cuando algún socio del sindicato presenta su renuncia sin mediar ninguna palabra. En esta administración se ha ido una persona y en la anterior 2, pero lo más terrible es el silencio, porque uno nunca logra enterarse de las razones o motivos que llevaron a esas personas a tomar esa decisión y obviamente esto desincentiva la participación". (Juan Cid, Presidente Sindicato planta Celulosa Los Angeles)

"Para lograr una efectiva participación se requiere de un tiempo físico. Nosotros tenemos un sistema bastante informal, con una política de puertas abiertas para todos, pero a veces no sacamos mucho con eso porque las puertas están abiertas, pero no hay nadie adentro. Creo que tal vez tendríamos que trabajar en sistema más estructurado, que sin romper la informalidad, nos permitiera dedicar un tiempo concreto para que la participación no sea una intención, sino que se plasme dentro de todo el grupo que trabaja en la empresa". (Rodrigo Jordán, Gerente de Vertical).

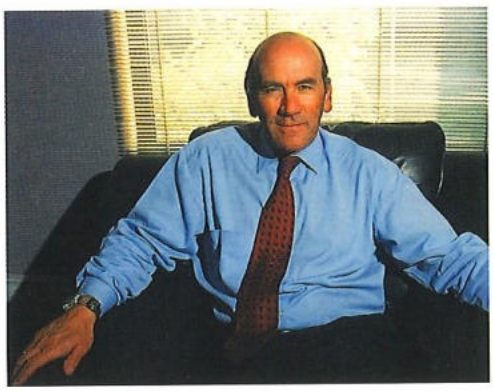


Rodrigo Jordán



Sentido o razón de ser

Encerrado en un campo de concentración, y expuesto al límite de la bajeza humana, Víctor Frankl descubrió que el hombre sólo puede resistir -e incluso sobrevivir- cuando no se extingue en él ese ánimo, esa visión que le da su sentido de vivir. El sentido es, entonces, la misión, la razón de ser y la huella que cada hombre puede dejar. El trabajo es un lugar especialmente apropiado para desarrollarlo.



Aníbal Montero

Ha aumentado...

"Nuestro sentido o razón de ser es crear oportunidades de riqueza y desarrollo para las personas. Teniendo claro este norte, una de las actividades más relevantes que hicimos hace poco, fue realizar un diagnóstico de salud física y mental de todo nuestro personal. En él descubrimos en forma dramática que la salud mental de nuestros trabajadores es bastante mala ya que el 75% de nuestro personal está estresado y muchos otros están con estados emocionales cercanos. Mientras tanto, el estado general de salud de las personas es relativamente bueno. Asimismo, detectamos ciertos grados de adicción. El panorama nos sorprendió, porque si nuestra razón de ser tenía que ver con aportar en desarrollo a las personas, estábamos bastante lejos de ello. Yo comprendo que el estrés es ayudado en gran parte por el ambiente externo, pero no se puede desconocer el efecto que en él tiene el aspecto laboral. Teniendo en vista nuestro sentido como empresa, decidimos darle una gran relevancia al área de Recursos Humanos y ponernos a trabajar de lleno en ello. Para eso, quisimos fortalecer en primer lugar la actividad física, que es un antiestresor, e hicimos un convenio con un gimnasio para que pudieran asistir nuestros empleados, es más a los ejecutivos que se comprometen a ir y no lo hacen les cobramos. Otras actividades relacionadas y que nos han dado excelentes resultados son talleres de relajación, danzas antiestrés, etc. Estas actividades se desarrollan en horario laboral y estamos seguros - medición que luego efectuaremos- que los niveles de estrés han mejorado, aunque aún nos queda por hacer". (Aníbal Montero, Gerente Constructora Aconcagua)

"Nuestro sentido o razón de ser tiene que ver con crear una empresa de personas con una profunda vocación de servicio. Una práctica que apunta a relevar esto, es un premio que entregamos a 3 de los 1500 trabajadores de Sonda. Este es un reconocimiento muy especial porque destaca, justamente, a aquellas personas que están más alineadas con el sentido de la organización. Por eso, éste no recae en el que ha cumplido más metas, en el más productivo o en el más hábil, sino que se entrega a quienes desarrollan rasgos humanos como la solidaridad, el respeto, la confianza y que al mismo tiempo muestran una clara vocación de servicio". (Andrés Navarro, Presidente Sonda)

Andrés Navarro

Ha disminuido...

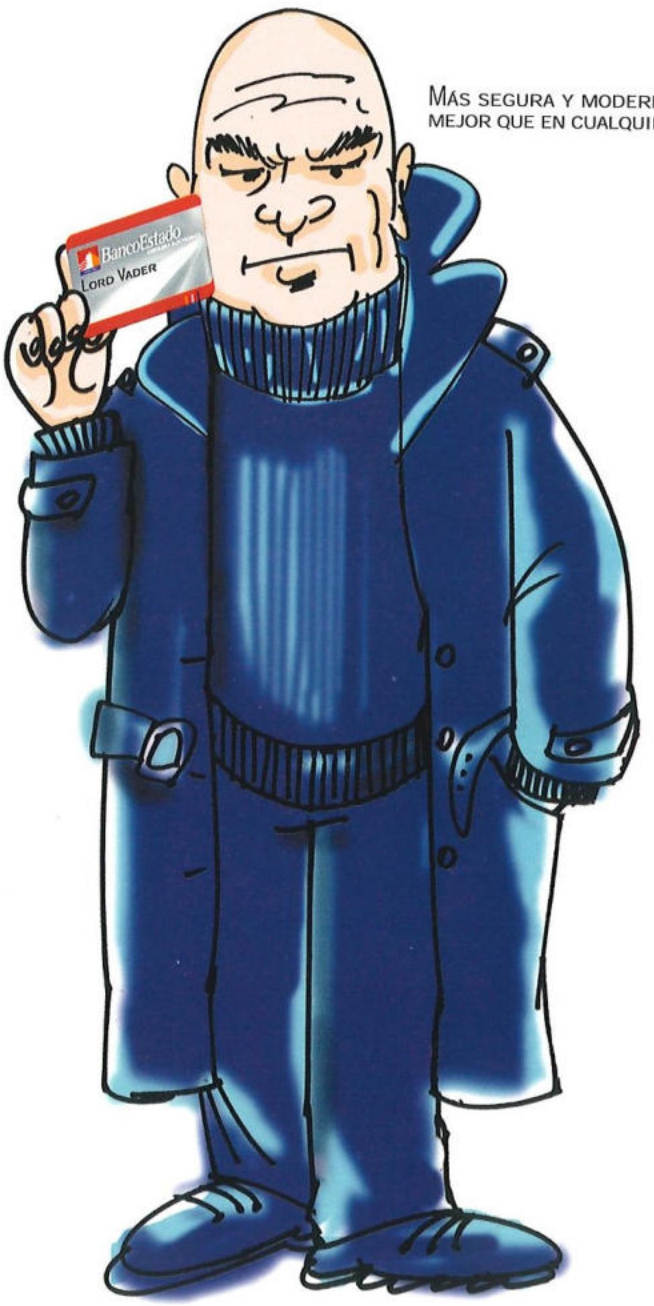
"Creo que una de las cosas que nos hace apartarnos del sentido como empresa es asumir la necesidad de cambiar gente que no se adecua y eso produce un gran burbujeo de temores internos. Otro tema que creo que nos aleja del nuestro sentido, es la velocidad en dar respuesta a este diagnóstico de salud, en el caso de las adicciones, siento que no hemos actuado con la suficiente rapidez y eso me preocupa mucho". (Aníbal Montero, Gerente Constructora Aconcagua)

"El crecimiento explosivo nos ha dificultado la transmisión de estos principios. En nuestra empresa no tenemos colgado a la entrada un decálogo de buenas intenciones, ni de principios, porque creemos que éstos sólo se pueden transmitir con el ejemplo y en forma personal, no a través de decretos. Entonces cuando el universo se hace muy grande, esta función se complejiza, más aún cuando se abren mercados en el extranjero. Hoy estamos en este desafío y la verdad, no es muy fácil resolverlo". (Andrés Navarro, Presidente Sonda)

NUEVA

ALLÁ ARRIBA, ANTE UN IMPREVISTO VEÍA TODO OSCURO. ACÁ, PUEDO SOLICITAR UNA LÍNEA DE CRÉDITO.

Y SI QUIERO PLATA, LA PUEDO SACAR EN MÁS DE 700 CAJEROS AUTOMÁTICOS DE BANCOESTADO EN TODO EL PAÍS.



MÁS SEGURA Y MODERNA... MEJOR QUE EN CUALQUIER GALAXIA.

ADEMÁS, CON MI CHEQUERA ELECTRÓNICA PAGO CON REDCOMPRA, ES CÓMODA Y SEGURA PORQUE NO ANDO CON PLATA EN EL BOLSILLO.

CHEQUERA ELECTRÓNICA

¡PÍDELA!

EN CUALQUIER SUCURSAL

- SIN REQUISITO DE SUELDO.
- DESDE 18 AÑOS.

800 80 20 20

www.bancoestado.cl

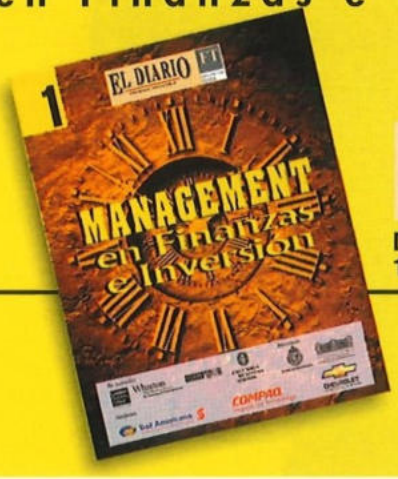
BancoEstado
desde 1855
Cambiando para ti

Una inversión poco informada tiene efectos negativos.

Nuevo Management en Finanzas e Inversión

Para asumir el rol de inversionista es fundamental saber cómo medir el riesgo, cómo definir las estrategias de inversión y, sobre todo, cómo evaluar si la gestión de inversión ha sido efectiva.
Por eso, EL DIARIO y Financial Times presentan el nuevo Management en Finanzas e Inversión.

TODOS LOS VIERNES GRATIS JUNTO A EL DIARIO



EL DIARIO FT
EDICIONES FINANCIERAS
FINANCIAL TIMES

Desde el 28 de septiembre
12 fascículos coleccionables

En asociación:

London Business School

Wharton
The Wharton School
University of Pennsylvania

CHICAGO GSB

COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

Patrocinan:

Escuela de Administración

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Auspician:

Sud Americano
MIEMBRO DEL GRUPO SCOTIABANK CANADA

COMPAQ
Inspiration Technology

CHEVROLET

El aprendizaje eterno

En un empinado monasterio, en los montes de China, un joven aprendiz esperaba recibir su cinturón negro. Después de incesantes entrenamientos y años de práctica, había alcanzado la cima de esta disciplina y su maestro estaba muy orgulloso de sus logros.

El sensei, antes de entregarle el cinturón negro, se dirige al aprendiz diciéndole: ahora debes someterte a otra prueba.

- Estoy listo. ¿Cuál es la prueba? , dice el estudiante esperando, tal vez, un último asalto de entrenamiento.

- Debes contestar la pregunta esencial: ¿Cuál es el verdadero significado del cinturón negro

- El aprendiz, reflexiona un instante y dice orgulloso: Es el final del camino. Es la merecida recompensa por todo lo que he trabajado.

El maestro guarda silencio, evidentemente no parece satisfecho con la respuesta.

- Aún no estás preparado para el cinturón negro -le dice- vuelve dentro de un año.

El aprendiz abandona el monasterio sin comprender mucho lo sucedido. Sigue con sus prácticas habituales y se prepara todo ese año con mucho esfuerzo.

Al año siguiente, el aspirante vuelve y se arrodilla de nuevo ante su maestro, quien lo recibe cariñosamente y vuelve a preguntarle:

- ¿Cuál es el verdadero significado del cinturón negro?

- El aprendiz con gran seguridad en sí mismo le responde: es un símbolo de distinción y de la más alta realización en nuestro arte.

El maestro guarda unos minutos de silencio y espera. En su actitud se trasluce una gran insatisfacción:

- Todavía no estás preparado para el cinturón negro. Vuelve dentro de un año.

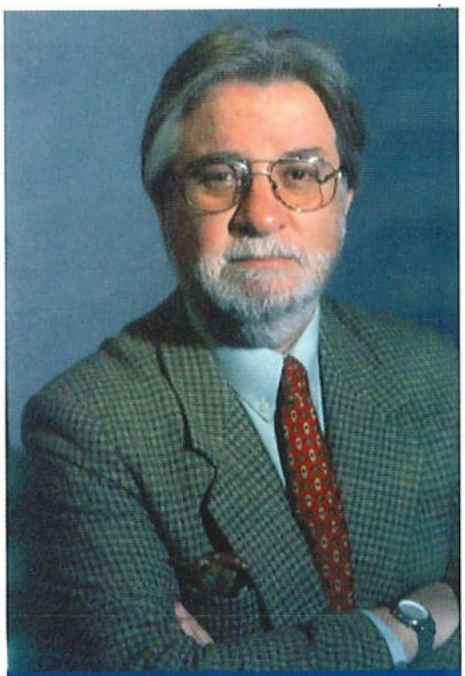
El aprendiz se retira decepcionado y vuelve a sus habituales entrenamientos. Durante todo ese año medita sobre cuál será la respuesta que espera su maestro. Al año siguiente el aspirante se encuentra otra vez de rodillas ante el maestro, el cual con mucha paciencia repite la pregunta:

- ¿Cuál es el verdadero significado del cinturón negro?

Tras un largo silencio el aprendiz responde: El cinturón negro representa el principio, el comienzo de un viaje interminable de disciplina, trabajo y búsqueda de normas cada vez más altas.

- El maestro con gran orgullo le responde: Sí. Ahora estás preparado para recibir el cinturón negro y para comenzar tu trabajo.

"Las personas son nuestro más importante activo..."



ALVARO PLAZA

Quizás no haya una manifestación más sutil de soberbia, que ofrecer no volver a faltar. Se podrá ofrecer hacer los esfuerzos necesarios para no volver a caer en falta, pero de ahí a ofrecer no volver a faltar constituye una falta en sí misma. No reconocer, ni siquiera admitir, la posibilidad de debilidad es tan dañino como las consecuencias mismas de la falta. Asumir la posibilidad de volver a fallar, junto al firme propósito de esforzarse por evitar la falla, es la práctica virtuosa. ¿Es lícito entonces hacer declaraciones que comprometan la conducta futura, sabiendo que hay una buena probabilidad de fallar?

Las empresas son frecuentemente criticadas por hacer declaraciones en su memoria anual, las que rezan algo así como "estos registros atestiguan la eficiencia en el uso de nuestros recursos financieros, pero no representan directamente el aporte de nuestros activos más importantes, las personas que componen nuestra empresa...". Se les critica, pues se les supone que hecha esta declaración, quedando servido el tributo a las personas, estas empresas considerarían la cancha libre para actuar de una manera no muy congruente con ella. Que hay empresas que calzan con esta crítica, las hay; pero que sea el caso de todas, ya es más difícil de aceptar.

Gazmoñería se denomina el vicio de aparentar virtudes que no se tiene. ¿Qué distancia hay entre lo que las empresas dicen hacer y lo que realmente hacen? ¿Cuánta gazmoñería existe en las empresas chilenas en relación con sus declaraciones sobre sus recursos humanos? ¿Hay mayor probabilidad de gazmoñería entre las empresas que hacen declaraciones o entre aquellas que no las hacen? ¿Puede ser la distancia entro lo dicho y lo hecho soportable? Estas son algunas de las preguntas relevantes. En relación con la distancia, es un hecho que la hay; sobre si toda esa distancia es gazmoñería, habría que ser extremadamente prudente para emitir un juicio; sobre la probabilidad de encontrar más gazmoñería en uno u otro grupo, nada permite aseverar que no sean idénticas; respecto a si es soportable una distancia entre lo dicho y lo hecho, se puede aseverar categóricamente que no sólo es soportable, sino que es enteramente aceptable.

¿Es soportable una distancia entre lo dicho y lo hecho? Se puede aseverar categóricamente que no sólo es soportable, sino que es enteramente aceptable.

Anhelo le podríamos llamar a esos logros que se quisieran alcanzar, sin tener la certeza de poder hacerlo. Yo anhelo ser justo, honesto, veraz, honrado y tolerante; pero sé que no siempre lo logro. Puedo callar mi anhelo y así pasar desapercibido; también puedo ser explícito respecto de mis anhelos, de manera tal que cuando no esté siendo consecuente con estos, cualquiera se sienta en la libertad de decírmelo, ayudándome a corregir mi conducta.

Quedémonos con el mérito de aquellas empresas que son explícitas sobre sus anhelos en materia de sus recursos humanos; tienen el coraje de abrirse al escrutinio público. Sospechemos más bien de aquellas que no son explícitas e invitémoslas a serlo. Pero seamos duros, muy duros, con la gazmoñería que, entre otras cosas, violenta la fe pública tan necesaria en el Chile de hoy.

SEMILLERO DE AYUDA SOCIAL

"Una Noche en las Calles" se denomina la iniciativa en la que participan muchos jóvenes universitarios voluntarios, quienes la noche del sábado cambian «la taquilla» y las fiestas por salir en ayuda de ancianos, madres, niños y jóvenes que duermen a la intemperie en nuestra capital. Ellos van repartiendo una taza de café, un pan y una cariñosa conversación e incluso han logrado tener una casa de acogida para que los más necesitados puedan permanecer allí.

EMPRENDEDORES POR VOCACIÓN

Es una de las asociaciones sin fines de lucro, que se ha 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 negocio propio. Esta agrupación, compuesta por personas voluntarias, generalmente ejecutivos o empresarios, ha desarrollado una especial pedagogía para el acompañamiento de desempleados y ha publicado una guía destinada a ayudarlos en su reinserción laboral.

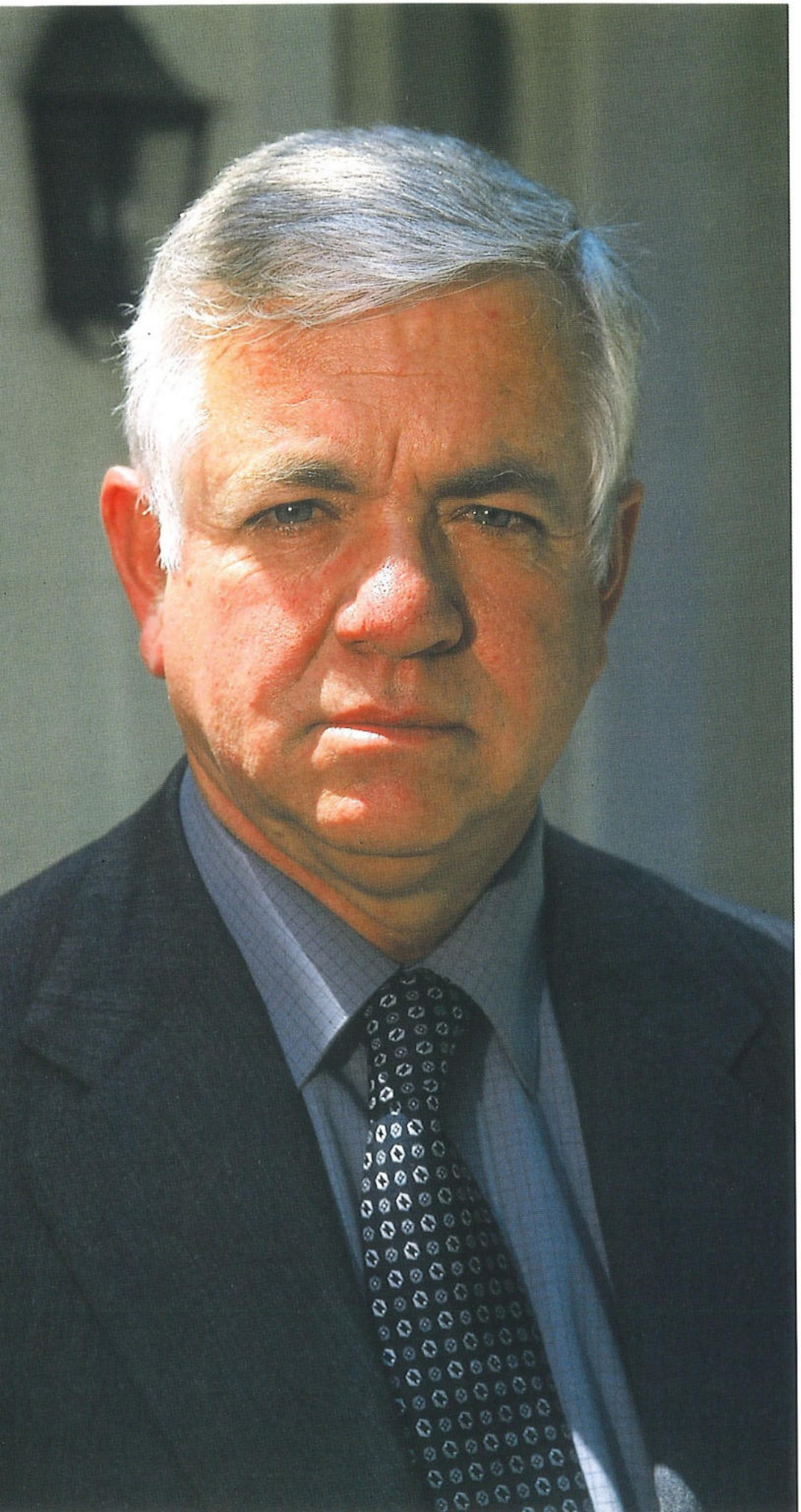
LA FILANTROPIA ESTA DE MODA

Más de un 68% de los ejecutivos jóvenes norteamericanos optaría por trabajar en una empresa que tuviera algún proyecto social y más del 76% de los consumidores prefiere marcas y productos de organizaciones que estén involucrados en algún tipo de acción en favor de la comunidad, según un estudio realizado en EE.UU. Esto demuestra que cada vez hay más personas interesadas en que las empresas asuman una actitud concreta en temas de medio ambiente, respeto hacia las personas y mejoras en la calidad de vida de la sociedad.

RECICLAR ES AYUDAR

Miles de empresas en todo Santiago se han sumado a la campaña de reciclaje - «Bota por mi Vida»- de la Fundación San José para la adopción familiar ¿Cómo hacerlo?... Muy simple: sólo basta con pedir una caja de cartón que se instala en las oficinas y en vez de botar a la basura ,los papeles inservibles, se depositan en esta caja sellada. Una vez que ésta se completa es retirada por personal de la Fundación.

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



RICARDO ARIZTÍA: "AUNQUE

Por Rosario Guzmán Errázuriz

Los empresarios no tenemos una capacidad de reacción frente a los ataques porque somos excesivamente individualistas. No reaccionamos en conjunto, con espíritu de cuerpo. Y eso es lamentable.

No más encontrarnos con esa mirada sorprendentemente azul y su estilo pasmosamente franco, para saber que no nos sería difícil llegar al fondo de su cabeza y de su corazón. Piensa claro y no se anda con rodeos este "Huaso" que con el tiempo se convierte en "Ricardo I", a punta de saber usar su manija y de hablar sin pelos en la lengua. ¡Qué duda cabe que es de los que les gusta llamar pan al pan y vino al vino...!

El presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) nos recibe en su casa en Talagante, donde vive con Cristina Tagle su mujer y unos perrazos

LES DUELA A LOS EMPRESARIOS..."

de miedo que la protegen a ella cuando su marido anda en Santiago o en el extranjero. A unos cuantos metros a la redonda se encuentran las casas de los tres hijos, el mayor de los cuales (Ricardo) trabaja con él, al igual que lo han hecho también sus dos yernos. Y no quiere más con sus 10 nietos este abuelo chocho.

Desde siempre, Ricardo Ariztía de Castro fue una suerte de "pater familia", que se forjó como tal cuando comenzó desde muy niño a secundar en el campo a su papá. Era el tercero y único hombre de esa primera saca de seis hermanos. Más tarde llegarían los otros cinco –once son en total- habiendo nacido los menores cuando él ya estaba casado. Por eso dice que a los dos más chicos los siente como hijos y no como hermanos. Además, cuando su mujer entra al escritorio donde estamos conversando, confiesa con indisimulada gratitud y admiración: "Ricardo no sólo ha sido un excelente marido, sino un padre y una madre para mí. Yo he tenido serios problemas de salud y él nunca ha dejado de cuidarme y protegerme. A pesar de que trabaja como malo de la cabeza..."

Él, intentando tranquilizarla, promete: "Apenas termine mi período como presidente de la CPC, en un año más, pienso reprogramar mi agenda. He cumplido razonablemente con mi "servicio militar", dándole al servicio público y a la actividad gremial un tiempo de sobra, en el que la señora se ha quedado sola y maravillosamente cerca de los hijos..."

Con ancestros campesinos –tiene tierras en Paine y Longovilo– el ex presidente de la SNA estudia en el Verbo Divino y luego, Agronomía en la UC. Incursiona en la política cuando es candidato a regidor del Partido Nacional por Alhué, donde llega a ser alcalde. Que fue criado en la escuela del esfuerzo –cuenta– lo que le facilitó las cosas a la hora en que su padre debió enfrentar una fuerte crisis económica, "al punto que aunque quisieras tomarte una Coca Cola con 35 grados en pleno enero, te decían que no...", comenta.

Con dos tíos obispos (Fernando Ariztía y Juan de Castro), un hermano sacerdote (Andrés) y una señora ministro de la comunión, se reconoce un hombre de fe y católico observante. "Para mí, lo que Dios diga y punto", afirma tajante. Y que esa misma fe –asegura– es la que le ayuda a no sentir miedo en estos tiempos de guerra, permitiéndole embarcarse en un avión dondequiera que sea, confiado en que nada le ocurrirá si no le ha llegado su hora... Admite, sin embargo: "He quedado demasiado afectado y me ha costado sacarme de la mente este 11 de Septiembre en Nueva York. ¡Qué impresionante nuestra fragilidad! Y me pregunto cuánto de esta atrocidad terrorista nos va a afectar a todos, incluido Chile, nuestras empresas, nuestros índices de cesantía, etc."

¿Qué espera hoy de Estados Unidos?

Que se pregunte, analice y recapacite, no tanto en términos de la seguridad, sino acerca de qué pasó antes del atentado, para que éste haya llegado a concretarse. Estados Unidos ha tenido una política exterior pésimamente mal llevada. Ha pasado por arriba de lo que ha querido. Dice ser el campeón del libre comercio y todos sabemos que no lo es. Todo esto ha llevado a crear en contra suyo un odio innecesario. Es sorprendente su grado de intransigencia en algunos temas internacionales. Supongo y espero que hoy se esté haciendo un autoanálisis, para tratar de evitar que crezca el terrorismo.

Dígame 3 medidas concretas que tomaría si fuese autoridad estadounidense, para lograr el objetivo que usted señala...

Primero: invertiría en educación en los países pobres, más que en ayuda humanitaria. Segundo: sería más transparente en materia de negociaciones internacionales. Y ter-

cero: procuraría ser más humilde, en términos generales.

A propósito de autoanálisis, ¿cuál hace usted, en relación con el balance social que pueden exhibir los empresarios?
Aunque no se puede generalizar, porque de todo hay en la viña del Señor, hay que reconocer que deberíamos tener más dedicación y preocupación por destinarle más tiempo y recursos al balance social de las empresas. No hemos captado, incluso, el beneficio económico que ello significaría. Y tenemos que hacerlo no debido a la situación política por la que estamos atravesando, sino por el siglo que estamos comenzando.

No se puede generalizar, de acuerdo. Pero ¿qué porcentaje de los empresarios rinde, a su juicio, un buen examen en esta materia?
Es una minoría la que rinde un buen examen en esto. Aunque les duela a los empresarios. Debemos preocuparnos mucho más allá de la reforma laboral. Después de Allende, en que se destruyó todo, trabajamos como enfermos para sacar el país adelante y debemos volver a recuperar esas ínfulas. Tenemos que reconocer también que destinamos muy poco tiempo en explicarles a los trabajadores qué hacemos y para dónde vamos, hasta que de repente les llega el sobre azul...

Esta parece una autocrítica honesta y constructiva, porque hasta ahora sólo se les había visto criticando al gobierno...
¡Y cómo no voy a criticar al gobierno, si en esto lo ha hecho pésimo! Y se lo he dicho personalmente a Lagos: "Hay un profundo malestar en el mundo empresarial, Presidente" ¿Y sabe por qué? Porque, entre otras cosas, se ha hecho un aprovechamiento político de los trabajadores. Esto ha provocado un distanciamiento entre el gobierno y los empresarios y entre éstos y los trabajadores, lo que nunca ocurrió en los gobiernos de Aylwin ni de Frei. El manejo comunicacional de este gobierno ha sido malo y nos ha querido desprestigiar ante el país.

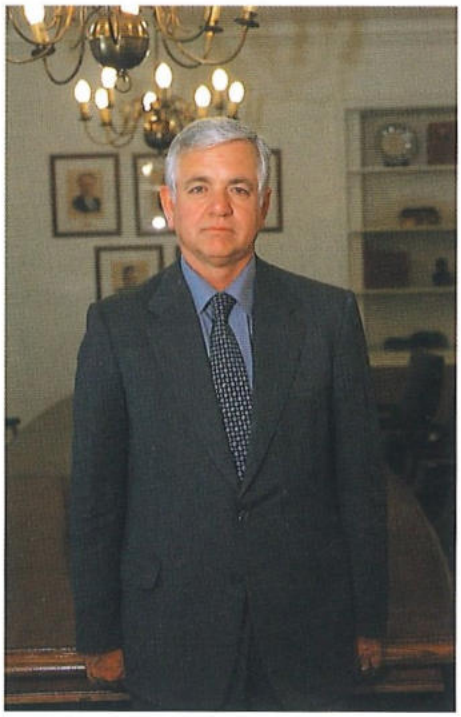
"Ricardo no sólo ha sido un excelente marido, sino un padre y una madre para mí. Yo he tenido serios problemas de salud y él nunca ha dejado de cuidarme y protegerme. A pesar de que trabaja como malo de la cabeza..."

Y cuéntele al gobierno lo que hacen los empresarios cuando se sienten atacados...
Cuando un gobierno ataca sistemáticamente a los empresarios, creyendo que ello constituye un capital político, los empresarios se protegen y toman precauciones. Sé perfectamente que el Presidente Lagos tiene clarísimo que son los empresarios los que le mueven el país y debiera hacer valer su liderazgo para que no nos sigan atacando.

¿Y a usted le parece que los empresarios se han sabido defender bien, de modo de poder revertir esa mala imagen que tienen ante la ciudadanía?
¡Por su puesto que no! Y aquí va otro elemento de autocrítica para nuestro sector: los empresarios no tenemos una capacidad de reacción frente a esos ataques porque somos excesivamente individualistas. No reaccionamos en conjunto, con espíritu de cuerpo. Y eso es lamentable.

¿No habrán perdido también la capacidad de arriesgarse, mal acostumbrados durante tantos años a operar en épocas de bonanza?
¡Eso sí que no! Lo natural es esperar resultados positivos y nadie se embarca en una aventura que sabe que lo puede llevar a la ruina. Pero que nos arriesgamos, nos arriesgamos. Yo mismo estoy plantando e invirtiendo para 4 años más. He plantado 100 hectáreas de frutales y otras 100 en viveros para plantas, además de un proyecto grande de olivos en el norte. Estoy creciendo a una velocidad más allá del 20% anual. ¡No me venga con que no nos arriesgamos! Ese calificativo, de empresarios rentistas con que nos han motejado algunos políticos, no es verdad.

No le gustan los políticos...
No me gusta la politiquería. Son los políticos los que echan a perder las relaciones entre empresarios y trabajadores. Nuestras reuniones con la CUT son de una claridad estupenda, pero desgraciadamente me topo con Arturo Martínez en el Senado y se produce un cambio violento en la relación. Lo que hasta ese momento era un diálogo con altura de miras, aunque con discrepancias, se convirtió en una cuestión increíblemente venenosa. Por esto, yo pienso que el camino adecuado a seguir es entenderse entre empresarios y trabajadores, saltándonos a los gobiernos, cualquiera sea éste, ya que muchas veces ellos no tienen el conocimiento necesario de lo que es una empresa y en vez de mejorar la situación, la empeoran más aún.



Sin mediar pregunta, luego de un silencio, exclama: "¡Me voy a desahogar! Hay un tema del que no hemos hablado y que me preocupa tremendamente: estamos descuidando progresivamente la defensa de los valores morales en los que siempre habíamos creído. No nos damos cuenta de lo grave que es que se estén socavando día a día. Vea usted la informalidad económica y laboral, la mediocridad de los funcionarios policiales, la vergüenza del caso McDonald´s, lo ocurrido con la píldora del día después, por citarle algunos casos de los últimos días. Mientras tanto, los políticos investigan e investigan, y el gobierno es incapaz de ponerle atajo a estas crecientes muestras de corrupción. Estamos en medio de una mini corrupción que va creciendo a diario.

¿Y qué hacen los empresarios?
¡Poco y nada, desgraciadamente! Con ese individualismo que nos caracteriza, no somos capaces de reaccionar como cuerpo, como le decía hace un rato. ¡Tenemos que hacer mucho más todavía de lo que hacemos en educación! Y, por cierto, procurar no caer en lo que condenamos, ya que no hay que olvidar que detrás de un corrupto hay alguien que corrompe.

Por último, Ariztía admite que algunos de los pilares de un buen manejo empresarial son: el respeto, la confianza, la participación, la creatividad y el trabajo con sentido. Respecto de éste último señala: "Es fundamental que el trabajador no se transforme en una máquina de hacer cosas a cambio de un sueldo. Esa no es vida para nadie. Muchas veces a él no le importa tanto el sueldo, como el trato, la ayuda para la educación de sus hijos, el apoyo personal frente a un problema que lo aqueja. Y desgraciadamente el aceleramiento en que vivimos nos lleva a descuidar estos aspectos tan importantes si queremos de verdad construir un mundo empresarial más humano. Sólo si lo logramos, haremos que nuestros discursos no sean palabras huecas, sino acciones reales."

Hasta aquí la conversación con este dirigente tozudo, con fama de buen negociador, riguroso y sistemático en su trabajo, poco salidor y sin hobbies, y que aspira a poder irse para su casa satisfecho por la misión cumplida.

Date un gusto

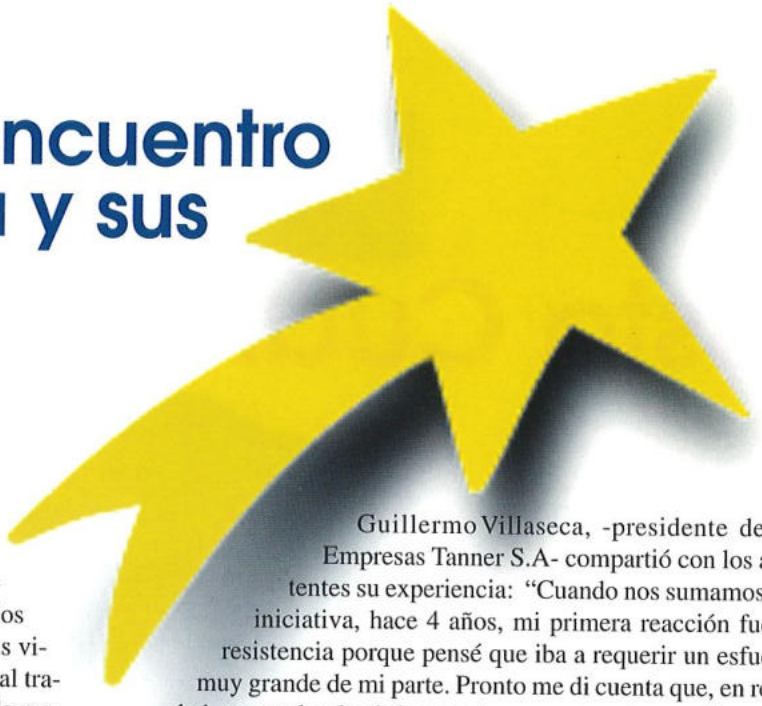
con Partagas, Romeo y Julieta, Montecristo y Fonseca.

falabella

Las mejores marcas de puros y habanos sólo en Alto Las Condes y Parque Arauco.

NAVIDAD CON SENTIDO:

Un espacio de encuentro para la empresa y sus trabajadores



Celebrar la Navidad rescatando la sencillez, la alegría y la solidaridad, más que una opción, se está transformando en una necesidad para muchas organizaciones, puesto que favorece la generación de espacios que permiten a los trabajadores compartir sus sueños, sus vivencias y desarrollar una visión de conjunto, que otorga al trabajo y la vida, en general, una perspectiva más amplia, de mayor trascendencia.

Así, en las empresas que se han sumado a la campaña, la Navidad ha dejado de ser sólo un evento más, para transformarse en la culminación de un proceso que involucra a la organización, sus trabajadores y familias y que considera una etapa de reflexión, actividades para todos los integrantes de la empresa y campañas solidarias.

Creatividad y compromiso se unen para desarrollar cada etapa, demostrando que no se requiere de grandes inversiones para llevarlas a cabo. Pedro Arellano, director de la Corporación Despertar e impulsor de la iniciativa, asegura que tan sólo hay que detenerse un poco y preguntarse: «¿Qué queremos celebrar?» para recuperar la esencia de esta fiesta. Ese es el punto de partida de este proceso, que cuenta con el apoyo y asesoría de la Corporación.

Guillermo Villaseca, -presidente de las Empresas Tanner S.A- compartió con los asistentes su experiencia: "Cuando nos sumamos a la iniciativa, hace 4 años, mi primera reacción fue de resistencia porque pensé que iba a requerir un esfuerzo muy grande de mi parte. Pronto me di cuenta que, en realidad, se trataba de abrir espacios para que otros pudieran expresar las ganas que tenían en el corazón de celebrar la Navidad con sentido. Fue tan fuerte lo que surgió de ese grupo, que se expandió hacia adentro de la empresa y hacia fuera. Nos dio la oportunidad de ayudar, primero a niños con Sida y luego a familias de escasos recursos de Puerto Fúi. Una experiencia que todos recordamos con gran cariño».

«A veces uno parte con temor, señaló Janina Rodríguez -de Seguros Cruz del Sur- porque no sabe cómo van a reaccionar en la empresa, pero sin que uno se dé cuenta, la Navidad va invadiendo cada rincón: los protectores de pantalla, la intranet, los diarios murales, las conversaciones de pasillos, los regalos a clientes. En cada detalle es posible encontrar el espíritu de la Navidad, especialmente en las instancias solidarias, al salir en ayuda de otros. Al participar en el proyecto, cada uno de nosotros crece, cada uno es mejor persona».

EMPRESAS QUE HAN PARTICIPADO

Asociación Chilena de Seguridad • Banco Edwards • BancoSantiago • Banco Estado • Banco Santander • Banco Security • Cámara Chilena de la Construcción • Cámara de Comercio de Santiago • Caja de Compensación de Los Andes • Codigas • Compass Group - Consalud • Consorcio Seguros Vida • Constructora Aconcagua • Copec • Corporación Cultural C.Ch.C. • Correos de Chile • Seguros Cruz del Sur • Embotelladoras Chilenas Unidas • Embotelladora Andina • Gener • GMS • Hipotecaria de la Construcción • Instituto Cultural de Las Condes • Istel • Italmod • LAN • Madeco • Maestranza Diesel • Megavisión • Metrópolis-Intercom • Mutual de Seguridad C.Ch.C. • Pétreos • Pinturas Ceresita • Proservice (BCI) • Provida • Puerto Lirquén • Radio Cooperativa • Sence • Sernac • Servicio Médico de la C.Ch.C. • Sixbell • Sun Microsystems • Supermercados Agas • Tanner • Televisión Nacional de Chile • Watt's Alimentos

«Por una Navidad con Sentido»
Para mayor información e inscripciones, contactar a:
Soledad Gunckel - Fono 204 7998
e-mail: sintaxis@terra.cl

¿Hasta Cuándo?

Se desploman las Torres Gemelas, se desploma la bolsa, se desploma la economía y hay algo que también se desploma en nuestras vidas y, sin miedo a equivocarnos, en la vida de toda la humanidad.

¿En qué estaremos cuando se publique este artículo?... No tenemos idea, la incertidumbre es tal vez la única certeza. Hoy estamos en guerra, pero no sabemos qué pasará en unas semanas más, en unos días más, en una hora más, ni siquiera en un minuto más...

¿Hasta cuándo tendremos que esperar para comprender que nuestro planeta es uno solo? El ataque a las Torres Gemelas, nos muestra, con toda espectacularidad, lo que sucede a cada minuto en nuestras vidas, nos refleja la intolerancia, la manera que tenemos de anular a quien piensa distinto, a quien no comparte nuestras ideas. Aniquilamos todo lo que puede ser una amenaza en nuestro camino, a todos quienes pueden ser considerados un problema... ¿Cuánta gente muere de hambre al día? ¿Tal vez 6 mil?... Los mismos que murieron en las Torres y simplemente lo ignoramos o preferimos no caer en la cuenta de ello.

¿Cuánto más tendremos que esperar para aprender que con bandos polarizados -donde uno hace de bueno y otro de malo- la humanidad va a terminar sólo por aniquilarse? Querámoslo o no, este episodio histórico nos ha impactado profundamente y nos ha hecho recordar nuestra fragilidad. Sin embargo, da temor comprobar que la vida de cada uno sigue exactamente igual. Pese a ello, no hay reunión, social, laboral o deportiva, donde no se comente el trágico suceso. Es por eso que Desafío también se abrió a esta temática y ejecutivos, dirigentes y empresarios volcaron aquí sus reflexiones, sus sentimientos, sus miedos y también sus chispazos de esperanza:

"Necesito encontrar una respuesta. Ignoro cuál es el paso siguiente, tengo claro que debo contactarme con Dios, pero no sé si es sólo eso. No sé qué es lo que personalmente tengo que hacer..."

"A todo nos pasa algo de lo que ocurrió ese 11 de septiembre, cotidianamente estamos atentando contra algo. No en forma tan audaz, pero de alguna manera nos hemos convertido en terroristas que intentamos destruir aquello que va contra nuestros intereses".

"Es muy complejo no saber quién es el enemigo. Esto es muy peligroso porque se va pasar sobre la lógica y pagarán justos por pecadores".

"Me pregunto quién partió, ¿fueron los terroristas o fue Estados Unidos?"

"Tengo miedo. Estoy descolocado y todo esto no termina nunca de asombrarme".

"Escuché de la solidaridad que se ha despertado en Estados Unidos: Pienso que ha habido un cambio en la sensibilidad de las personas. Algo muy dormido se ha despertado".

"He cuestionado el concepto de justicia... ¿Qué se debe hacer?... ¿Qué es lo correcto?... ¿Es correcto contraatacar para contrarrestar el daño?... No lo sé, pienso que lo único que podemos hacer es rezar, rezar y rezar..."

"He decidido cortar esas conversaciones negativas y me he hecho el propósito de descubrir señales de esperanza. En nuestra empresa no hemos cambiado nada de lo que estábamos haciendo. Pienso que esta crisis nos tiene que llevar a un crecimiento".

"He visto a un país arrogante que ha parado todo el Congreso para hacer una oración. Esto me parece sobrecogedor".

"Este es un punto de inflexión de la humanidad: Me ha impactado como se ha despertado la necesidad de orar en distintos países".

"El mundo requiere cada ciertos años de un gran remezón, que nos haga recuperar los valores básicos. Pienso que el mundo se ha unido gracias a esto y desde esa perspectiva es una fortaleza".

"Pienso que toda obra humana, por más fantástica que sea, puede ser destruida".

"No justifico lo sucedido, sin embargo esto nos debe decir algo, nos debe ayudar a reconocer los puntos débiles como el orgullo humano, el afán por el dinero, el poder y la violencia".

"Esto me remonta a la pregunta más primitiva del hombre: ¿Qué es lo importante en la vida? De alguna manera se transforma en una invitación a volver a sentir la pequeñez del ser humano y desde allí poder encontrar un sentido a lo que hacemos y queremos construir".

"A pesar del drama, siento que vienen cambios positivos en el mundo, los que siempre han sido precedidos por una crisis. Con este golpe nos hemos dado cuenta de manchas importantes en la humanidad y esto nos ha abierto a ver un mundo y una cultura que nunca hemos querido mirar".

"Siento un tremendo terror y una gran fragilidad, porque unos pocos locos pueden destruir nuestros sueños. Me angustia pensar qué les espera a mis hijos. Esto me ha hecho acordarme mucho de Patch Adams, quien en su última visita a Chile nos decía que la humanidad está al borde del colapso".

"Quiero que este 11 de septiembre, sepulte definitivamente al nuestro".

"Ahora quiero intentar luchar más por las cosas que permanecen y no por las que se derrumban".

"Siento miedo, porque detrás de esto no hay una persona, sino que un animal y un animal acorralado es muy peligroso".

"El país del desarrollo, de las oportunidades, el que siempre hemos querido copiar, en dos horas se derrumba. Estados Unidos ha cometido errores y espero que tomen conciencia que han aprovechado su poder en forma soberbia, sobre todo con los países del medio oriente".

"Esto me hace cuestionarme acerca de ¿cuál es mi lugar? ¿dónde me sitúo? ¿Qué acción debo tomar? En lo personal me siento mal como espectador y la única respuesta que me surge es que tengo que comenzar por ser actor de mi vida".

"Quiero ir más al fondo, no quiero quedarme con el simple espectáculo".

Revista Desafío invita a abrir este diálogo en grupos dentro de su empresa, porque sabemos que será una instancia de gran utilidad para todos los miembros de la organización y para la empresa misma.

"...para mí la Mutual de Seguridad significa tres palabras: El mejor Servicio, Eficiencia y Competitividad."

Roberto Fantuzzi, presidente de ASEXMA A.G.

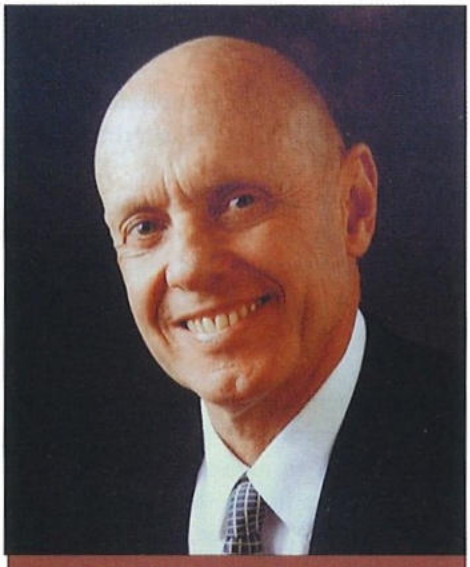
Mutual está presente en todo Chile apoyando a las empresas y sus trabajadores en la aplicación de los Programas de Prevención de Riesgos.

MUTUAL DE SEGURIDAD

Su Socio en Prevención de Riesgos www.mutualseg.cl

www.colomayasociados.cl

Liderando con una brújula



STEPHEN R. COVEY

Los principios son leyes naturales auto-evidentes y auto-validantes. No cambian ni varían. Nos señalan el "verdadero norte" de nuestras vidas, mientras navegamos en los "arroyos" de nuestro entorno.

Frecuentemente, pensamos que todo cambio o mejora se produce desde afuera hacia adentro, en vez de percibirlo como un proceso desde adentro hacia afuera. Incluso cuando reconocemos la necesidad de un cambio interno, normalmente pensamos en adquirir nuevas habilidades en vez de demostrar mayor integridad con los principios básicos. Los logros más significativos generalmente son el resultado de rompimientos internos con la forma tradicional de pensar. Yo los llamo ***cambios de paradigma***.

El liderazgo centrado en principios introduce un nuevo paradigma: Centrar nuestras vidas y el liderazgo de organizaciones y personas basándose en ciertos principios. En este artículo, me referiré a cuáles son estos principios, por qué necesitamos centrarnos en principios y en cómo lograrlo.

¿Para qué centrarnos en Principios?

El liderazgo centrado en principios se basa en la premisa de que no podemos violar las leyes naturales y salir impunes. Creamos o no en estas leyes, éstas siguen operando porque son principios básicos de la efectividad y desempeño humano, que son universales, auto-validantes, auto-evidentes y eternos, cuya efectividad ha sido probada a través de siglos de historia. No se trata de soluciones fáciles o de parche a los problemas personales e interpersonales, pero cuando se aplican consistentemente, se transforman en hábitos de comportamiento que permiten la transformación de individuos, relaciones y organizaciones.

Las prácticas son *"lo que hay que hacer"*, o aplicaciones específicas que pueden adaptarse a circunstancias puntuales. Los principios son *"el por qué hay que hacer"*, guías sobre los cuales construimos nuestras aplicaciones o prácticas. Los individuos son más efectivos y las organizaciones tienen un mayor nivel de facultamiento cuando se guían y rigen por principios que han sido filtrados a través de cada gran sociedad y cada civilización responsable durante siglos. Los principios operan en cada momento y en cualquier lugar. Estos emergen en forma de valores, ideas, reglas, tradiciones y enseñanzas que elevan, ennoblecen, satisfacen, facultan e inspiran a las personas. La historia nos enseña que cuando los pueblos y las civilizaciones están en armonía con los principios correctos, éstos prosperan. La raíz de la decadencia social se debe a prácticas insensatas que violan los verdaderos principios. ¿Cuántos desastres económicos, conflictos interculturales, revoluciones y guerras se podrían haber evitado de haber existido un mayor compromiso social con los verdaderos principios?

Los líderes centrados en principios, son hombres y mujeres que se rigen por principios naturales, al igual que el campesino que trabaja con semillas y tierra. Ellos ponen estos principios en el centro de sus vidas y construyen sus relaciones, negociaciones, procesos de gestión y enunciados de misión basándose en estos principios.

Cuando capacitamos a personas en habilidades y prácticas sin enseñar además los principios, tendemos a formar gente que depende de otros para recibir más instrucción y dirección. Si no entienden los principios detrás de una tarea, las personas se vuelven incapaces cuando la situación cambia y se requiere de otras prácticas para tener éxito. El verdadero facultamiento consiste tanto en entender los principios como en tener las habilidades para realizar el trabajo.

> Los verdaderos principios actúan como una brújula; nos muestran siempre el camino correcto a seguir. Cuando estos principios son correctamente identificados, no permiten que estemos a merced de voces o valores conflictivos que puedan desviarnos o confundirnos

Mapas y brújula

Los principios, a diferencia de los valores, son objetivos y externos. Estos operan en concordancia con las leyes naturales, sin importar las condiciones. Los valores son subjetivos e internos. Los valores son como mapas. Los mapas no son el territorio sino sólo un esfuerzo subjetivo que describe o representa el territorio. Mientras más alineados estén nuestros valores o mapas a los verdaderos principios –con la realidad del territorio, las cosas tal cual son– más acertados y útiles serán. Sin embargo, si el territorio acusa cambios constantemente, o cuando los mercados están en continuo movimiento, cualquier mapa que se tenga queda rápidamente obsoleto.

Un mapa basado en valores puede proveer alguna descripción, pero la brújula centrada en principios nos dará la visión y la dirección. Un mapa preciso es una buena herramienta de gestión, pero una brújula alineada a los principios del "verdadero norte" es una herramienta de liderazgo y de facultamiento. Cuando la flecha apunta al norte, ésta indica que está alineada con las leyes naturales. Si estamos atrapados en dirigir mediante mapas, desperdiciaremos muchos recursos vagando sin rumbo o desaprovecharemos oportunidades.

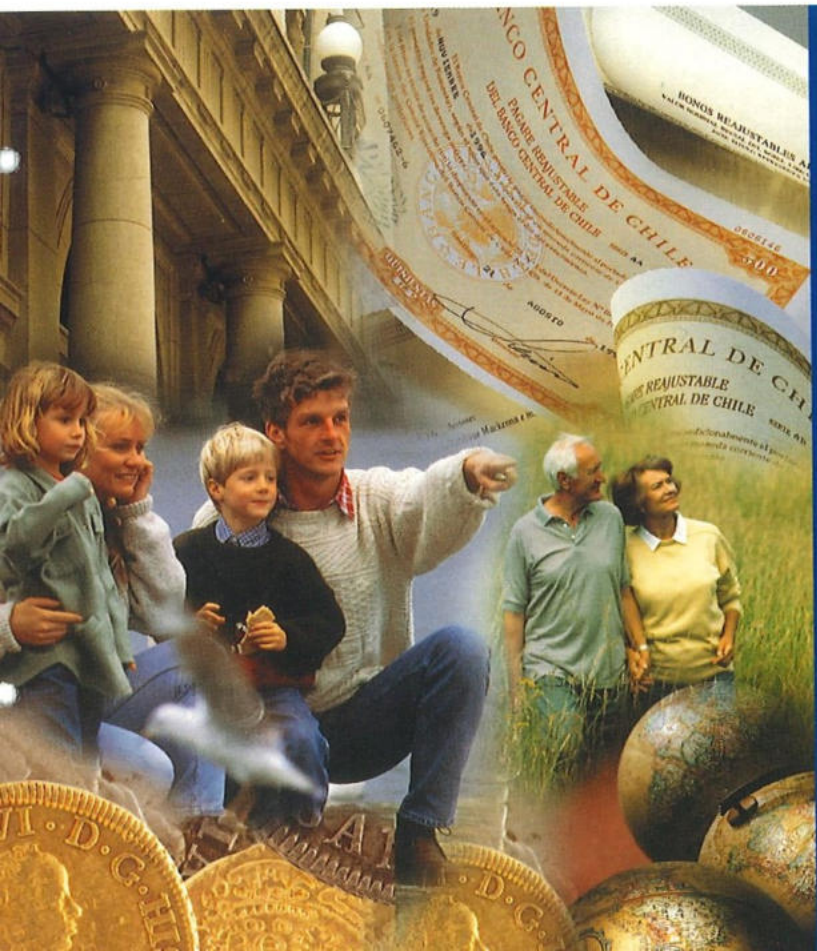
Frecuentemente, nuestros valores reflejan creencias de nuestra herencia cultural. Desde la infancia, desarrollamos un sistema valórico que representa la combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y guiones familiares. Estos son los "lentes" a través de los cuales percibimos el mundo. Evaluamos, priorizamos, juzgamos y nos comportamos de acuerdo a cómo vemos la vida a través de estos lentes.

Los líderes centrados en principios poseen la humildad y la habilidad para quitarse estos lentes y examinarlos detenidamente, para evaluar hasta qué punto sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del "verdadero norte". Cuando existen discrepancias (prejuicios, ignorancia o error), realizan los ajustes necesarios para realinearse con mayor sabiduría. El centrarse a principios inamovibles otorga permanencia y poder a sus vidas.

(este artículo continuará en la próxima edición)

Más Información:

FRANKLIN COVEY ORGANIZATION SERVICES - CHILE
FONO : 374 31 40 WEBSITE : www:franklincovey.cl



FONDOS MUTUOS

ACCIONES

INVERSIONES INTERNACIONALES

DOLARES

La tranquilidad de operar con el líder

800 202820

www.banchile.cl

Banchile

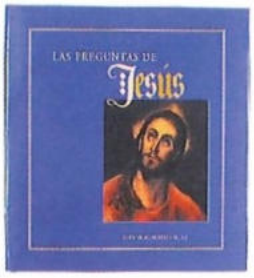
En esta Navidad entregue un regalo con Sentido

Regale una suscripción a la revista Desafío a sus amigos, clientes o ejecutivos de su empresa
Valor Suscripción : **1 semestre 0.75 UF. 1 año 1.2 UF.**

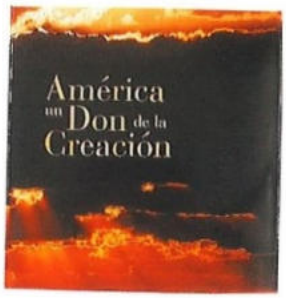
Regale un libro con profundo contenido

Historias para Reflexionar
$ 4.500

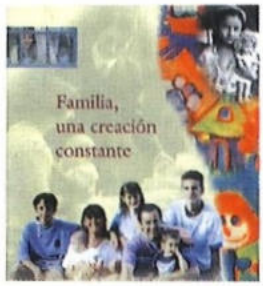
Las preguntas de Jesús
$ 7.000



América un Don de la Creación
$ 18.000



Familia, una creación constante
$ 10.000



¡Que viva su Empresa!
Haga vivir a las personas de su empresa lo que lee en Desafio
... en un lugar privilegiado.
Centro de Extensión Los Almendros

Los Almendros

Seminarios, capacitación, congresos, reuniones gerenciales y celebraciones de fin de año. Venga a conocernos.

50 ediciones de

DESAFIO

Cuando hace 8 años partimos con un simple correo, con el fin de acompañar, interpelar y apoyar a dirigentes y ejecutivos de la empresa, no sabíamos que íbamos a poder celebrar -junto a nuestros lectores- las 50 ediciones de la Revista Desafío.

Unas hojas fotocopiadas que pretendían llegar a los escritorios de los ejecutivos de este país y acompañarlos en su afán de poder hacer compatible fe y trabajo, se convirtieron, poco a poco, en lo que hoy es la Revista Desafío demostrándonos que es posible comunicar las buenas noticias y reportear el lado luminoso de la vida. Así, hemos logrado estar presentes en la vida de la organización, cada dos meses.

En estos años, a través de testimonios, reportajes y entrevistas hemos demostrado que podemos aspirar a construir una cultura empresarial diferente, una cultura basada en valores, donde el hombre no debe desprenderse de sus principios al ingresar a la organización, sino que es posible vivirlos al interior de ella. Sin duda no es fácil, pero es una invitación que está abierta para todos y Desafío quiere animarlos a entrar a ella, mostrándoles a aquellos que están en este camino y que, a pesar de los tropiezos y sinsabores, se siguen arriesgando día a día.

En este tiempo hemos tocado diferentes temas de preocupación empresarial, pero desde una perspectiva distinta, con el objetivo de poner siempre la empresa al servicio del hombre y no al revés. Asimismo, hemos entrevistado a diferentes personajes públicos y no tanto, de distintas tendencias políticas y religiosas, con el fin de hacer de este medio comunicacional, un canal abierto cuya línea editorial no esté sesgada por un color determinado o por una religión específica.

Aspiramos a que el ser humano pueda vivir en forma integral y pueda llevar todas sus dimensiones (intelectual, emocional y espiritual) al lugar donde transcurre la mayor parte de su vida: el trabajo. Hoy más que nunca tenemos un renovado interés en seguir tocando cada vez más puertas y corazones de muchos que intuyen que el trabajo es una forma de ganarse la vida y no una manera de perderla.

Principales tema tratados

La Confianza: Clave de las Relaciones Empresariales.
La soledad de los dirigentes
El despido ¿Cómo administrarlo?
Las crisis y cómo enfrentarlas
El poder: paradigma del hombre de negocios
Etica y empresa
¿Cómo incorporar la alegría a la empresa?
El sentido del trabajo
El endeudamiento
La espiritualidad en la empresa
La incertidumbre
¿Cómo recuperar el optimismo?

Algunos de los entrevistados principales

Ramón Aboitiz
Alberto Etchegaray
Rodrigo Jordán
Carlos Herrera (Q.E.P.D.)
Roberto Fantuzzi
Patricia Matte
Padre Benito Rodríguez
(Abad Monasterio Benedictinos)
René Cortazar
Milan Platowsky

Detrás de cada hazaña hay una cuota de talento, pero mucho más de actitud, trabajo, constancia y por supuesto, saber usar los recursos que uno tiene.

¿Estás listo para lograrlo tú también?

créelo, es posible

Tenemos la tecnología y la visión para que tu empresa se atreva a crear, genere nuevos negocios y vaya aún más lejos.

SONDA

Un Profeta... en su tierra

Invitado por el BancoEstado, la Caja de Compensación de Los Andes, Desafío y la Fundación Contigo, estuvo en Chile este economista, conocido como el Banquero de los Pobres. Su impacto trascendió a su visita y hoy están comenzando a gestarse los primeros frutos.

Dicen que nadie es profeta en su tierra, sin embargo, Muhammad Yunus sí lo es. Y no sólo en su tierra, sino que en el mundo entero. Estuvo en Chile e impactó. Sin ser un gurú, un líder que arrasa multitudes, un predicador o un cantante popular, llenó todos los auditorios en los que se presentó durante su visita de tres días a nuestro país.

Si hubiera que definirlo, diríamos que es un hombre absolutamente accesible, sensible y humilde. Un economista que fue capaz de despojarse de todos sus conocimientos y de volverse un ignorante para entender a quienes morían de hambre en su país natal: Bangladesh.

Yunus siempre tiene una respuesta perfecta a todas las preguntas, una respuesta sencilla y simple, una respuesta que logró romperle todos los paradigmas a los banqueros tradicionales, que sólo apostaban a un fracaso total de su proyecto, porque para ellos los pobres no eran sujetos de crédito.

Contrariando todos los vaticinios y sólo con el propósito de hacer algo por los más desfavorecidos de la sociedad, fundó el Grameen Bank, un banco para los pobres, el que hoy se ha constituido en una institución financiera que otorga crédito a más de dos millones de personas y cuyo modelo se ha replicado en 60 países. El único requisito para convertirse en cliente es ser pobre. Sus préstamos no se basan en garantías, ni en avales, sino en los lazos de confianza que establece con las personas.

Llama la atención y mucho. Sin ser un hombre muy conocido, el interés que suscitó sobrepasó todas las expectativas. Tan sólo una semana antes de su visita, en una reunión con gran parte de periodistas de economía del país, comprobamos que solamente un par había oído hablar de él. A los pocos días, este des-

conocido, ocupó las portadas de los principales diarios capitalinos, fue entrevistado por la gran parte de los canales de televisión, por muchas revistas y por diversos medios de comunicación quienes lo llamaron: el banquero de los pobres, el profeta, o simplemente Yunus.

Estuvo con el Presidente Lagos, a quien le explicó, con su singular simpleza, su fórmula para eliminar la pobreza. Estuvo con el mundo político y lo llamó a comprometerse. Estuvo con los empresarios y los instó a dejar atrás todos sus conocimientos y prejuicios para poder entrar en la lógica del mundo de los más necesitados. Estuvo con los jóvenes y los invitó a cuestionar el conocimiento y a atreverse a construir el país que desean.

Yunus, no predica, sólo practica. Su impulso no viene de una religión determinada, sino de su fe en el ser humano y en la capacidad de levantarse aún en las peores condiciones. Esto impresiona, pero tal vez lo que más llama la atención es que él fue capaz de despojarse de todas sus teorías y dejar atrás sus divagaciones intelectuales para dar un paso y ponerse en el lugar de la gente pobre, aprender de ellos y desde allí darles una oportunidad. Una oportunidad que no es caridad ni asistencialismo, porque esto -a su juicio- es no confiar en las capacidades del hombre.

Impactó y de verdad. Y aunque claro está que no es perfecto, es destacable su coherencia y la convicción y tesón de seguir con sus ideas hasta el fin, lo que resulta ser contagioso, porque su paso por Chile no sólo despertó entusiasmo, sino la inquietud de poder encarnar su mensaje.

Yunus en su encuentro con el Presidente de la República. Lo acompañan Jaime Estévez, presidente BancoEstado y J. Ignacio Silva, presidente C.Ch.C.

Lo que vino después...

"Hemos quedado muy impactados de su persona porque irradia una paz y una consecuencia en su forma de pensar y actuar, nos ha llamado la atención profundamente el mensaje que transmite para superar la pobreza, explica Máximo Montero, Fiscal de la Caja de Compensación de Los Andes. Pienso que en Chile hemos desplegado grandes esfuerzos por hacerle frente al problema de la pobreza, sin embargo, nuestra actitud ha sido más bien de dar, de regalar, de entregar limosnas o donativos, es decir de acciones que -siendo en sí meritorias- son insuficientes y han logrado que los pobres se mantengan en ese estado, descargando con ello quizá nuestras culpas y responsabilidades como personas y país".

> Yunus, no predica, sólo practica. Su impulso no viene de una religión determinada, sino de su fe en el ser humano y en la capacidad de levantarse aún en las peores condiciones

Inspirados en el mensaje de Yunus, la Caja de Compensación de Los Andes, la Fundación Social y la Corporación de Apoyo Familiar, entidades de la red Social de la Cámara Chilena de la Construcción, están desarrollando diferentes proyectos relacionados con el microcrédito productivo. Es así como la Caja está trabajando en un programa de microfinanzas orientado a pensionados afiliados, con el fin de apoyarlos en la formación de micro y pequeñas empresas, cuyos ingresos complementen a los provenientes de su pensión. "Para esto, explica Máximo Montero, la Caja hizo un convenio con la Universidad Diego Portales, con el fin de capacitar a profesionales y ex ejecutivos "seniors", pensionados y afiliados a la Caja, para que ellos presten posteriormente apoyo a la formación y gestión de microempresas organizadas por otros pensionados.

Por otra parte, la Corporación de Apoyo Familiar, encomendó un estudio para analizar la factibilidad de que esta Corporación se integre en el mercado del microcrédito en Chile, estudio que pronto estará terminado y de cuyos resultados depende una incorporación directa de esta entidad en el mismo ámbito que Yunus promueve. En este mismo sentido, la Fundación de Asistencia Social, se encuentra implementando un mecanismo de microfinanzas orientado a las señoras de trabajadores de la construcción, formando un sistema de trabajo muy similar al del Grameen Bank.

Una red

Otro de los coletazos de esta visita, fue la decidida convicción de potenciar fuerzas entre las entidades que actualmente otorgan microcrédito en Chile. "La visita de Yunus sensibilizó a las personas en el tema en que muchas instituciones hemos estado trabajando -en forma más o menos silenciosa- durante más de 10 años. Yunus vino a demostrar concretamente que las microfinanzas son una alternativa de desarrollo social. Para mí esta visita fue como el detonador porque las instituciones dedicadas al tema necesitábamos unirnos y trabajar en conjunto", explica Danitza Droguett de Fundación Contigo.

De esta manera un par de meses antes de la visita de Yunus a Chile, diversas entidades de microfinanzas se juntaron con el fin de ver la factibilidad de crear una red que los reúna y convoque a todos. Después de un trabajo pro-

fundo, se lanzó oficialmente La Red de Microfinanzas en Chile, aprovechando la misma presencia de Yunus en el país. Hoy, esta agrupación cuenta con un directorio y su principal objetivo es articular capacidades específicas y recursos de instancias públicas, privadas y de la sociedad civil, para generar en forma cohesionada, nuevas y reales oportunidades de desarrollo para los emprendedores pobres de Chile. De esta manera, más de 15 instituciones que operan actualmente y algunos Bancos privados han asumido el firme propósito de trabajar en forma mancomunada para potenciar el efecto de las entidades de microfinanzas.

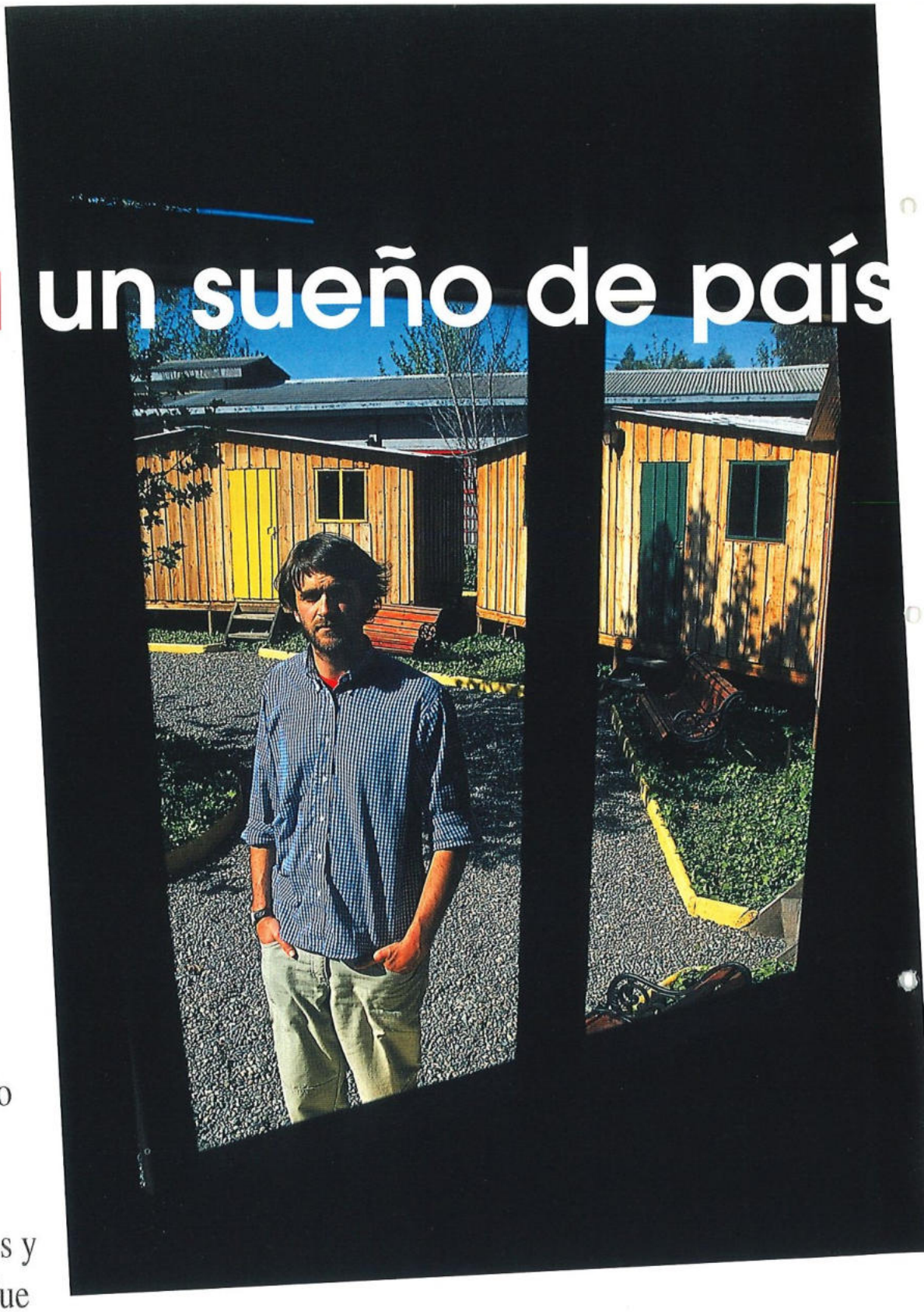
Yunus con Arturo Domínguez, Presidente de la Comisión Justicia y Paz.

En este mismo contexto, el Fosis ha seguido trabajando en la línea de lo que venía haciendo, a través de fondos concursables y apoyo a las entidades de microfinanzas, que operan en el país. La visita de Yunus vino también a reforzar este trabajo y a demostrarles que el camino emprendido era el correcto. Esto dio nuevas fuerzas a su labor y por primera vez organizó un taller de 2 días denominado "Financiamiento de la Micro-empresa en Chile" con el fin de reflexionar sobre la importancia del acceso al crédito para la microempresa y elaborar propuestas para su desarrollo.

Asimismo, el Banco Estado y otras instituciones financieras han dado mucho más énfasis a ese mercado, comprendiendo que como decía Yunus: «Los pobres son sujetos de crédito y es un mito que no paguen sus deudas». El mismo, Jaime Estévez, Presidente del Banco Estado declaró durante su visita que realmente le había cambiado la mirada respecto a cómo se puede enfrentar la pobreza y cuál es el rol de las instituciones bancarias al respecto.

En definitiva ¿qué sucedió después de Yunus? La gente y las instituciones se movilizaron y muchos privados están actualmente trabajando en diversas iniciativas tendientes a apoyar el microcrédito. La clave de esta motivación es que todos le creímos a Yunus cuando dijo: «Se puede vivir en un mundo sin pobreza, y el microcrédito es un camino concreto para lograrlo».

"Falta un sueño de país



Es uno de los fundadores del proyecto de las mediaguas en nuestro país y hoy es el director nacional de «Un techo para Chile». Ingeniero civil y fánatico de los cables, la computación y la electricidad, «Pancho» ha estado desde muy joven inserto en los trabajos voluntarios y en el área social. Fue presidente del Centro de Alumnos de su facultad y vicepresidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica. «Siempre estuve en la chuchoca»- dice. Sencillo y claro en sus ideas, comparte con nosotros la visión de su trabajo, sus proyectos y el mundo empresarial.

colectivo"

¿Cómo llegaste a idear el proyecto de las mediaguas?
En la Universidad Católica se hacían muchos trabajos de invierno y yo participaba organizando los de ingeniería. Lo que me gustaba era que éramos super profesionales y entregábamos cosas buenas. Hicimos riego por goteo, invernaderos gigantes y una serie de iniciativas que sentíamos como un verdadero aporte. Pero yo echaba mucho de menos el contacto con las familias más pobres, el compartir con ellos y entregarles algo concreto que les ayudase en sus problemas materiales. Además queríamos hacer una cosa que aglutinara a todas las tendencias políticas de la universidad, sin distinción, y también a todas las carreras.
Con esa idea es que nos acercamos en 1997 al Padre Felipe Berríos sj. y a él se le ocurrió inventar el proyecto de las mediaguas. Nosotros estábamos dispuestos a ayudar. Y Felipe nos creyó.

En ese momento el tema de las mediaguas era sólo un sueño y hoy se ha convertido en un gigantesco proyecto ¿Cómo recuerdas tú esos primeros pasos?
Caminar por la calle y ver una paleta publicitaria que dice «Un techo para Chile» y visitar distintas regiones del país y ver a «cabros», de diferentes realidades, hablando de un proyecto común e interesados en los mismos ideales, es una cosa extraordinaria.
Ahora miro hacia atrás y pienso que fuimos muy imprudentes. Lo del principio no fue una osadía, si no una imprudencia. Recuerdo que con Julio Molina, también fundador del proyecto, nos sentábamos a pensar como partir esta historia. No teníamos la plata, ni la gente para construir y tampoco sabíamos de qué manera íbamos a organizar todo este cuento.
Entonces decidimos partir al revés. Fuimos a Curanilahue y contactamos a cien familias beneficiarias y les hicimos firmar un compromiso y les dijimos que ahorraran treinta mil pesos para que les construyéramos la mediagua. Y volvimos a Santiago con eso. Con una gran carga emocional. Había cien compromisos firmados y había que responder a eso.
Finalmente resultó todo bien. Y creo que fue gracias a la mezcla de imprudencia y al empeño que le pusimos en ese tiempo, como jóvenes.

¿Por qué crear una obra benéfica y no una empresa más lucrativa?
Cuando formamos esto yo estaba muy metido en el Centro de Alumnos de mi escuela y en el tema del servicio. Y, por otro lado, esto también es un negocio. Para uno es muy reconfortante trabajar en esto, se tienen muchos beneficios. Para mí es muy motivante ver la cara de las familias cuando reciben las casas, ver lo mucho que se necesita y ver la cantidad de jóvenes comprometidos. Eso es el mejor negocio. Ahí uno gana.

¿Es difícil para un ingeniero civil, recién titulado, optar por lo «social»?
Nunca vi otra cosa. Yo me metí en esto siendo un «cabro chico». Tuve ofertas de trabajo en distintas empresas, pero para mí esto es lo que sabía hacer y lo que siempre he hecho. Y si me podían pagar lo suficiente para poder vivir y no ser una carga en mi familia, bastaba.
Es cierto que en la carrera de ingeniería hay buenas ofertas laborales y oportunidades de trabajo, pero hay también en la Universidad una atmósfera, una educación «informal», dada por el contacto entre los alumnos, que genera también una carga social muy fuerte. Muchos de mis compañeros hoy están trabajando en la Fundación «Las Rosas», en el Ministerio de Vivien-

FAST-MAIL
DISTRIBUCIÓN / IMPRESIÓN LASER
MECANIZACIÓN
José Dgo. Cañas 1382 / Fono/Fax: 223. 15. 43 Fono: 2743817
E-Mail: fast-mail@entelchile.net

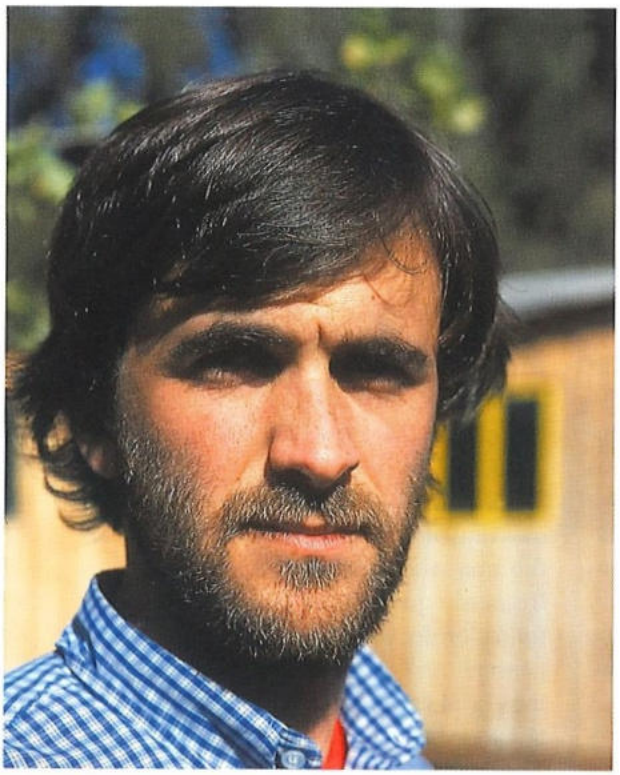
da, en Servicio País, etc. Son los propios alumnos quienes buscan una educación informal dentro de la facultad, con mucha tendencia social.

¿Y por qué crees que los jóvenes están apostando por esto?
Es que acá a uno le pagan mucho más que en pesos. Yo no conozco a nadie que vaya a un hogar de niños durante una mañana y sienta que pudo hacer algo más útil. Si tú sientes que hiciste algo útil y fuiste importante un minuto, vas a ir de nuevo. Esa paga es enorme.

Al empresario le importa el pobre

¿Cuál es tu impresión del sector empresarial en Chile?
Muy buena. Siento que el empresario chileno tiene muchas ganas de ayudar. En invierno fuimos a construir al país El Salvador. Allá también contactamos a muchos empresarios y a ellos les pareció fantástico haber encontrado una forma de ayudar. Como que nunca nadie les había pedido a la empresa salvadoreña que ayudara a su país. Pero, en general, me daba la impresión que a los empresarios no les preocupaba realmente lo que le pasara al otro. Se ponían con la plata, pero no personalmente.
En Chile creo que es distinto. Al empresario le importa el pobre, le importa el otro. Hay una preocupación tremenda por la gente más necesitada y en el ámbito empresarial se nota harto.
Acá nosotros no sólo les pedimos dinero a las empresas si no que además los invitamos a construir mediaguas. Y han ido muchísimos empresarios.

¿Y cómo ha resultado esa experiencia?
Al principio era divertido. Gerentes y ejecutivos llegaban a los campamentos con cajas de McDonald's, carpinteros y maestros para ayudarlos a construir, etc. Cada uno en una parada distinta.
Ahora entienden más de qué se trata y nos



hemos preocupado de capacitarlos.

¿No es sólo marketing social?
No, para nada. Los empresarios no sólo han puesto la plata, sino también su tiempo. Ellos llegan con ganas a construir. Llegan con una percepción a los campamentos y se van con otra totalmente distinta. Se dan cuenta que todas estas teorías y estrategias de escritorio para la solución de la pobreza, no tienen sentido si uno no se acerca de cara a ella. Es una experiencia fuerte.
Además, no sólo van a construir gerentes y ejecutivos, sino también toda la planta de la empresa. Y ahí se da algo muy bonito e interesante. El junior por ejemplo, que cotidianamente se siente el último en su oficina, en el campamento siente que tiene que dar algo como persona, y como probablemente martillará mejor que un gerente, pasará a ser, por un día, el jefe e instructor de su patrón.

Un cable a tierra

¿Y qué es lo que echas de menos en el mundo de traje y corbata?
Me da la sensación de que muchas empresas y empresarios están constantemente mirándose el ombligo. Estamos en tiempos difíciles y cada uno se está defendiendo como puede, muy en lo pequeño. Falta hacer política importante a nivel empresarial, de buscar de verdad formas creativas y métodos grandes pensando en lo mayor, en lo colectivo. Siento a cada empresario en un cuadrado muy chico.
A la vez los siento muy desanimados, en un cuadrado muy negro, con pocas ganas de trabajar en equipo, de mirar el problema desde más arriba. Falta un sueño de país colectivo, con altura de miras. Hay desgano, falta de emprender, una especie de apatía sintomática. Si los jóvenes son apáticos, yo no sé los empresarios.

¿Y cuáles son los grandes aportes que hace la empresa?
Sin duda, hacen muchos aportes. Generan empleos y algunas empresas dan ejemplos, cómo operar bien, cómo tratar a los trabajadores, etc.
Los empresarios tienen mucho que decir. Son el grupo más preparado de la sociedad. Me gustaría verlos opinar no sólo sobre la reforma laboral, que les toca directamente, sino también de temas educacionales y de salud, que importan a la sociedad en su conjunto.

¿Son compatibles los conceptos de «empresa» y «trabajo social?»
Sí, pero hay que tener cuidado con la distancia. Hay que ponerse personalmente, porque si no uno empieza a teorizar. Uno puede dar plata toda la vida al Hogar de Cristo y tener teorías de cómo solucionar la pobreza y discutirlas en una mesa tomando whisky, pero como persona uno se empieza a alejar y a elevar los pies de la tierra. Lo que hay que cuidar es ese contacto con la realidad. Tiene que existir un cable a tierra.

¿Cómo imaginas tu propia empresa?
Llena de cables, chica... y sin corbata. (risas)

La confianza como base del desarrollo empresarial

La confianza es más que un concepto y una aspiración en la vida de las empresas. La confianza juega un rol protagónico en toda relación humana, tanto a nivel de las relaciones personales como laborales. En la práctica, éste es un valor que permite generar lazos constructivos, donde predomina la honestidad y la verdad.

Sin una sólida relación de confianza no se puede concebir ninguna organización sana, y mucho menos el desarrollo pleno de una sólida relación interpersonal al interior de éstas. La confianza es, en la práctica, el mejor antídoto contra los conflictos siempre latentes en las relaciones humanas.

Hoy en día, grandes organizaciones, a nivel nacional e internacional, están preocupadas de generar espacios para desarrollar y reforzar la confianza entre sus trabajadores, ejecutivos y gerentes, de manera de poder dotar de las mejores herramientas -prácticas y teóricas- para movilizar todo el capital social que contienen.

A pesar de los avances que se observan a nivel académico en esta materia, muchos siguen creyendo que para alcanzar el éxito en los negocios basta con el acceso a fuentes de financiamiento, o con la simple movilización de recursos materiales, o de planificaciones que ignoran el componente humano en su gestión.

Sobran experiencias que demuestran lo contrario. Conceptos tales como la creatividad, el trabajo en equipo, la confianza, la participación, la innovación, el liderazgo, las comunicaciones y la visión empresarial, juegan un papel determinante. No obstante, para ello es necesario prepararse académicamente y desarrollarse humanamente hasta alcanzar los comportamientos y relaciones de colaboración que exige el competitivo mundo de los negocios de hoy.

Es necesario, que a partir de la confianza se puedan desarrollar nuestras capacidades y fortalezas internas, para resolver con éxito los desafíos que se nos presentan y aprovechar las nuevas oportunidades que se abren en un mundo cada vez más dinámico, competitivo y globalizado. Al aplicar estas orientaciones las empresas están invirtiendo en sus propios integrantes. Al mismo tiempo sientan las bases para convertirse en organizaciones viables y duraderas en el largo plazo.

Al existir una verdadera relación de confianza dentro de la empresa, entre mandos medios y superiores, se puede desarrollar una gestión participativa, entendiéndose ésta como una forma de administrar que favorece la participación en la toma de decisiones para poner en marcha los objetivos que se proponen.

La Empresa Nacional del Petróleo está avanzando en el desarrollo de la Gestión Participativa y prueba de ello es que durante el último tiempo ha superado exitosamente conflictos internos y amenazas externas, con la ayuda de talleres y cursos de capacitación para dirigentes sindicales, profesionales y ejecutivos del Grupo de Empresas, destinados a difundir políticas de gestión participativa, desarrollar destrezas para su implementación y consolidar lazos de confianza.

De esta manera, los profesionales, supervisores y trabajadores de ENAP han recibido los lineamientos y la capacitación necesaria para sustentar su desarrollo de largo plazo, convirtiéndose de esta manera en agentes del cambio de la cultura corporativa, desde una tradicional hacia enfoque de colaboración y trabajo en equipo, dinámico, abierto y competitivo.

Daniel Fernández Koprich
Gerente General ENAP

ENAP

Esta página es un aporte de Empresa Nacional del Petróleo

PATCH ADAMS
volvió a reanimar la alegría

Su visita, en esta oportunidad, estuvo inserta en una propuesta global de Desafío, orientada a levantar la mirada de los chilenos, a través de los testimonios de personas que han demostrado que existen caminos concretos para hacer de éste un mundo mejor.

Que era un tanto excéntrico, que no le gustaban los periodistas y que no se parecía en nada a Robin Williams -el actor que lo representó en el cine- era lo poco o casi nada que se sabía de Patch Adams, cuando Desafío lo invitó por primera vez a Chile, el año pasado.

En cuanto a su revolucionaria visión de la medicina y de la vida en general, basada en el poder de la alegría, estaban al tanto sólo quienes se habían aventurado en Internet o habían visto la película que lleva su nombre.

Por eso, no dejó de sorprender la gran asistencia que se registró en cada uno de los encuentros en que participó. Sólo bastó un par de días, para que éste poco convencional doctor, se diera a conocer, comprometiendo a empresarios, médicos y jóvenes, en un desafío muy concreto, pero un tanto ambicioso: "hacer de Chile el país más feliz del planeta".

A muchos les hizo sentido el llamado y se las ingeniaron para desarrollar iniciativas que integraran la alegría a sus organizaciones; algunos cambiaron el colorido de su ropa y la mayoría, se motivó poner en práctica, aquello de que "un gesto amable y una sonrisa no cuestan nada" y sí contribuyen a una mejor convivencia.

Pero, un año después ... ¿qué ha pasado?, ¿somos el país más feliz del planeta? Claramente no. Pero sí podemos asegurar que somos uno en que existen empresas, agrupaciones y muchas personas que están trabajando y disfrutando al entregar alegría a los demás y que han logrado dejar de pensar en sí mismos, para salir al encuentro del otro. No seremos los más felices, pero al menos, cada día estamos un poco menos grises y se percibe un mayor interés colectivo por sonreír y ser gentiles con los demás.

Así lo pudo comprobar personalmente Patch Adams, en su segunda visita a Chile,

Al Mundo
Nuestra Mejor Carta de Presentación
RESTAURANT
ISLA NEGRA
Cocina Chilena del Mar y de la Tierra

PRIVADO
Realice sus Reuniones de Negocio
en los cómodos Salones Privados de
Isla Negra y Hereford Grill
Restaurantes
RESTAURANT ISLA NEGRA
HEREFORD GRILL RESTAURANT

HEREFORD GRILL
RESTAURANT
Finas Carnes y Deliciosas Salsas
Bife de Chorizo
Garrón de Cordero en Salsa de Vino y Callampas
Avestruz Asada en Salsa de Higos

"El poder de la alegría"

en agosto pasado.

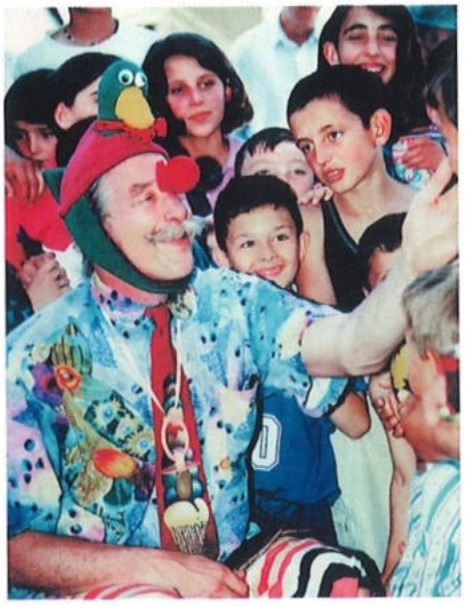
Si bien, en esta oportunidad, quienes asistieron a los encuentros que sostuvo con empresarios, médicos, enfermos, jóvenes y directores de medios de comunicación, estaban más preparados para sus terapias de la alegría y sus dinámicas del amor, Patch los volvió a sorprender con la fuerza de su mensaje, la coherencia de su acción y su obstinación por cambiar al mundo.

Su extravagante personalidad no dejó indiferente a nadie y en el encuentro con los empresarios pudimos recoger las más variadas reacciones. Durante el evento, organizado en conjunto con la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (Amcham), los ejecutivos se sometieron a las intensas dinámicas de Patch, un poco incómodos al principio, pero a medida que se fueron involucrando en los diferentes juegos, se fueron soltando hasta terminar bailando alegremente. Es que, según Patch, para poder transmitir alegría, primero hay que saber vivirla. Si bien la experiencia fue calificada, en general, de interesante, entretenida y enriquecedora, varios consideraron que la propuesta de Patch, dado nuestra idiosincracia, resultaba más aplicable a nivel personal. Algunos ejecutivos, coincidieron en que no todas las empresas están preparadas para implementar iniciativas que integren el enfoque de Patch Adams en toda su dimensión, aludiendo a una falta de cultura al respecto.

En lo que sí estuvieron todos de acuerdo, eso sí, fue en rescatar como muy positivo para las organizaciones el generar espacios de encuentro; estimular iniciativas que aporten alegría y fomenten la participación de los trabajadores y desarrollar instancias para destacar a los trabajadores que mantienen buenas relaciones internas y, en general, a quienes contribuyen en el desarrollo de un buen clima laboral. Sin duda, un primer paso hacia un país más feliz.

Nuevos aires en Concepción

Desde el aterrizaje, Patch Adams, provocó un fuerte impacto en Concepción. Aldo Moisan, gerente de Irade -entidad que agrupa a empresarios y ejecutivos y que coordinó los encuentros en esa ciudad- explica esta situación:



"Antes de su llegada ya había gran expectación, pero cuando entramos a la conferencia de prensa, fue impresionante. Es que se había corrido la voz entre los médicos, personal y enfermos del hospital Las Higueras, donde se realizó, por lo que asistieron más de 200 personas".

En el ámbito de la empresa, Irade pudo comprobar el "efecto Patch" entre los ejecutivos que asistieron al encuentro organizado para ellos. "Después de la visita de Patch Adams, relata Moisan, organizamos una de nuestras tradicionales *tertulias* para tratar el tema. Invitamos a un grupo de 20 ejecutivos, la mitad de ellos había asistido al encuentro con empresarios y la otra, no. También llevamos un mimo para darle más ambiente y resultó fantástico. Los asistentes compartieron lo que estaban aplicando en sus empresas, inspirados en lo que Patch Adams les había transmitido. Iniciativas tan concretas como: "Yo he tratado de ser amable", "me he propuesto aprenderme los nombres de todas las personas con quienes trabajo", "en mi empresa estamos haciendo cadenas de llamados a los enfermos", "estoy tratando de ser más positivo y menos reprobador", "le estoy dedicando más tiempo a mi familia".

La idea de Irade es que a través de estos grupos, los ejecutivos mantengan vivo el compromiso por incorporar la alegría en las empresas, compartan experiencias e intercambien ideas.

Hotel Río Bidasoa • Restoran Pinpilinpausha
60 Años de Tradición

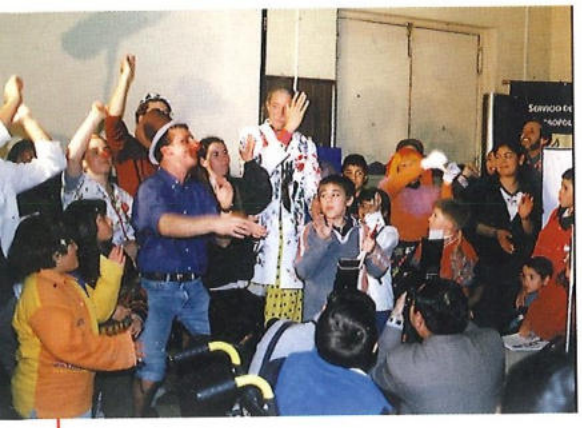
La misma familia con el mismo espíritu de servicio de siempre, lo acogen en ambos lugares

Lo esperan los mejores pescados, mariscos, paellas, lasagnas y chuletitas de cordero

Hotel Río Bidasoa

Av. Vitacura 4873 • Vitacura

Av.Isidora Goyenechea 2900 • Las Condes



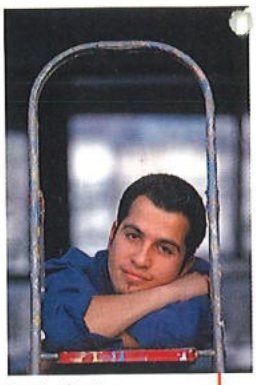
Patch y los jóvenes

Inspirados en Patch Adams, coloridos payasos del proyecto "Despertando Sonrisas" de la Fundación Help for the Andes, fueron los encargados de dar una alegre bienvenida a los jóvenes que asistieron al encuentro que se realizó en el Centro de Extensión de la Universidad Católica. Sin escatimar carcajadas y efusivos abrazos, los voluntarios saludaron a cada participante, contagiándolos con su alegría.

"El poder de la alegría"

Sin duda, el evento con los jóvenes fue el más emotivo e intenso que realizó el médico en nuestro país. En un salón copado por más de 1.200 estudiantes, Patch se paseó a sus anchas compartiendo su experiencia, anécdotas y sueños. Se dio el tiempo para interactuar personalmente con decenas de jóvenes y fue especialmente directo para instar a los asistentes a generar un cambio para salvar a este mundo. Llamado que contó con la aceptación inmediata de la concurrencia.

Integrada por estudiantes y profesionales, a los que les une su anhelo por transformar el mundo, la Fundación Help for the Andes, es una iniciativa que ha seguido la línea de Patch Adams, en cuanto a su preocupación por quienes sufren y necesitan apoyo. "El objetivo de la Fundación, explica Carlos Tapia, coordinador del proyecto Despertando Sonrisas, más allá de entregar alegría, es hacer de puente entre empresarios y personas en general, que quieran contribuir, y los niños, enfermos y ancianos que requieren esa ayuda en diferentes centros. Así podemos ayudar a mejorar la calidad de vida de quienes visitamos, material y espiritualmente".



Carlos Tapia,

«Despertando sonrisas» cautivó a los jóvenes que asistieron al encuentro con Patch Adams, a tal punto, que cientos de ellos se inscribieron para colaborar con la iniciativa. Es que la idea de transformarse en payasos para participar en las actividades que organiza la Fundación es una posibilidad concreta de canalizar su generosidad y entrega.

TENEMOS LA MEJOR CALIDAD PARA CELEBRAR

ACONCAGUA 1ER PREMIO CALIDAD
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

CONSTRUCTORA ACONCAGUA S.A., HA SIDO DISTINGUIDA CON EL PREMIO CALIDAD OTORGADO POR LA CÁMARA CHILENA DE LA COSTRUCCIÓN A NUESTRO PROYECTO ARQVIVA ETAPA IV.
PARA ENTREGAR ESTE RECONOCIMIENTO SE CONSIDERARON LOS SIGUIENTES FACTORES DE EVALUACIÓN.

- **Innovación y creatividad:**
  Utilización de nuevos materiales y técnicas constructivas.
- **Productividad:**
  Control y cumplimiento de costos, calidad y plazos.
- **Calidad de la obra:**
  Política de calidad de la empresa alineada a ISO 9000, satisfacción del cliente.
- **Recursos humanos:**
  Relación laboral y motivación.
  Prevención de riesgos.
  Capacitación.
- **Aporte ambiental:**
  Ahorro de energía.

ACONCAGUA
Así se construye

CREO QUE LA DESIGUALDAD ESTÁ DISMINUYENDO... AQUÍ EN LA EMPRESA, AYER DECORARON LA GERENCIA CON LILIUM Y GLADIOLOS
¿Y LA TUYA...?
A MÍ ME REGALARON UNA MATA DE RUDA... DECORA Y ADEMÁS SIRVE PARA LA BUENA SUERTE...
...ANTES,... ÉRAMOS EL JAMÓN DEL SANDWICH,... AHORA SOMOS LA HAMBURGUESA...
¡¡...MMMRRSSHH...!!
ANHELOS
REALIDAD
¡¡...MUUUY BUENAS TAAARDES...!!
¿SE ENCONTRARÁ EL SEÑOR RESPETO...?
...RECIÉN SALIÓ... PERO SI QUERÍS, YO TE PODRÍA AYUDAR EN TU TRÁMITE...
oreandrhago

En Consalud queremos que esto nunca le pase.
Cobertura Adicional para Enfermedades Catastróficas sin costo.

Todos los beneficiarios de Consalud pueden incorporarse a un Plan de Salud con **Cobertura Adicional Catastrófica** sin ningún costo por sobre el precio del Plan, y que opera en una Red de Prestadores altamente especializados.

Para mayor información llame al:

600 - CONSALUD
600 - 2 6 6 7 2 5 8 3

CONSALUD
TODA LA VIDA