

# OSAFIO

UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Comunicación

El dolor irritable de la empresa

de Estévez

"Incrementable el clima de confrontación  
se ha creado"

Directivos solidarios

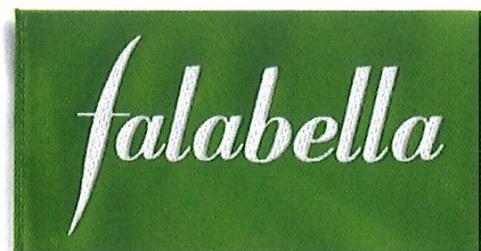
Tendencia de la empresa actual

Empresa Vigatec

Incorporando la familia al trabajo



Date un gusto  
artagas, Romeo y Julieta, Montecristo y Fonseca.



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

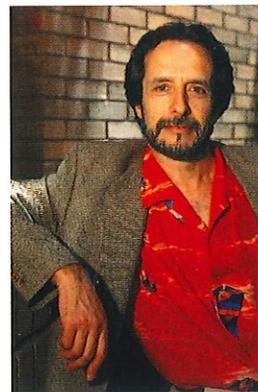
# Reencantar el nuevo año

**U**n nuevo año, un nuevo período, una nueva oportunidad para evaluar el camino recorrido, retomar el rumbo trazado, hacer las correcciones que correspondan y reencantar este nuevo ciclo de vida.

La naturaleza, sabia en esencia, evoluciona y se desarrolla en un proceso proyectado hasta el infinito y ordenado en ciclos, estaciones, todos concadenados como en un espiral creciente y armónico.

El ser humano, de igual forma, evoluciona, crece y decrece a partir de logros, tropiezos, conquistas, fracasos. Por ello le invitamos, a que en este tiempo de descanso, tome distancia de lo contingente, observe el año que concluye y con las constataciones recogidas de ese período, vuelva a levantar la mirada al cielo con la altura necesaria para poder volar y el piso imprescindible donde poder aterrizar.

Al partir el año es necesario despertar y reencantar nuestra vida, única y preciosa. Es imprescindible entonces descubrir el tesoro que hay oculto en ella; desentrañar las bellezas que ésta encierra; despertar la esperanza escondida, como las mil semillas que duermen en el desierto. Si nos atrevemos a vivir este juego, intensa y periódicamente, algún día podremos partir con el gozo de la tarea cumplida y la alegría del legado dejado.



## Comunicar en verdad

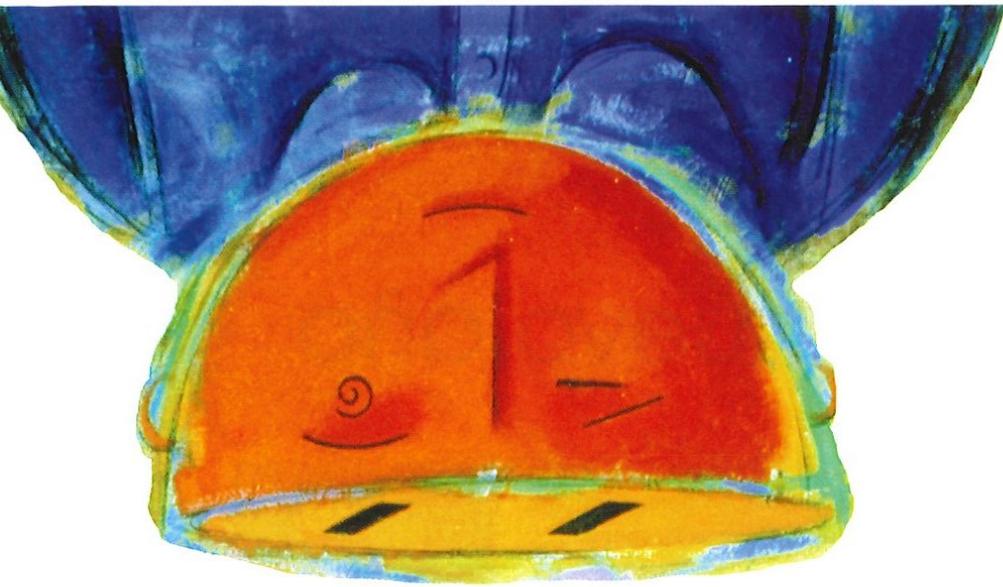
Al detenerme brevemente en este año que concluye, recojo dos hechos que a mi entender nos marcaron significativamente: En lo nacional un desempleo creciente, al parecer endémico, y la continua caída de muchos indicadores que han cargado negativamente el ánimo y han insinuado fragilidades en nuestro sistema de economía globalizada. Fuera de casa, la historia de nuestro planeta habrá quedado marcada con el desplome de las torres gemelas y el inicio del combate, también globalizado, contra el terrorismo, que como una plaga se había extendido utilizando las mismas tecnologías de redes creadas por el mundo civilizado.

Con esto no pretendo decir nada nuevo, sólo quiero detenerme en el impacto comunicacional causado por esos dos hechos, en la población, nacional por un lado e internacional, por otro. El lenguaje es generativo, dice el biólogo Humberto Maturana, y por ello la comunicación también, lo que decimos o lo que dejamos de decir, lo que acentuamos, lo que minimizamos, la carga emocional que colocamos, el temor o la esperanza que transmitimos, etc., etc., marca y marcará, cada vez con mas fuerza, el comportamiento de las personas y sociedades.

Es impensable, por tanto, no atender con la profundidad que requiere a todo lo que está implicado tras los medios y los modos de comunicar. Y esto desde lo micro, por ejemplo en la relación más íntima de pareja y familiar, hasta lo más macro, como lo son las comunicaciones de una organización, un país o de los grandes conglomerados.

En la edición anterior nos planteábamos los rasgos que consideramos esenciales en una nueva cultura empresarial. Nos referíamos a la confianza, respeto, creatividad, participación y sentido o razón de ser. En este número hemos querido reflexionar sobre el valor e impacto de la comunicación, entendiendo que ésta es como el fluido que puede permitir o no que todos estos principios entren en juego y favorezcan realidades empresariales nuevas. Apostamos a que es interesante plantear este tema desde la mirada de Desafío, donde más allá de los contenidos que ésta implica, o los sistemas operativos que deba considerar, se rescate que el valor fundamental de este proceso está dado en lo que sucede a cada rato, en cada pasillo, en cada área y en cada rincón de la empresa.

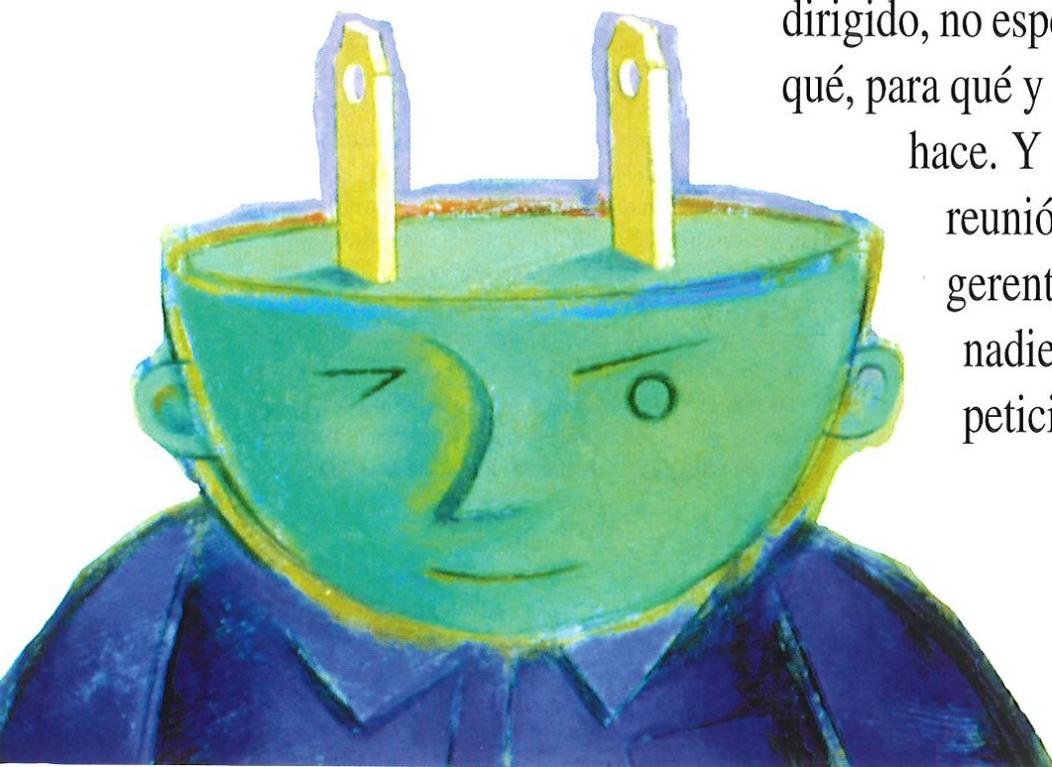
Pedro Alberto Arellano  
**Director**



LA COMUNICACIÓN

# El colon irritable de la empresa

“Estaría muy agradecido de que alguien se hiciera cargo del problema que conversamos la semana pasada en nuestra reunión de gerencia”. Este mensaje tan simple, encierra el presagio de un caos. No se sabe a quién va dirigido, no especifica quién tiene que hacer qué, para qué y qué pasará si lo hace o no lo hace. Y lo más curioso es que en la reunión de la semana siguiente, el gerente no comprenderá por qué nadie hizo algo con respecto a su petición.



**S**i esto le parece imposible que suceda en su organización, revise con cierta detención los memos, los e-mails o demás instructivos y se dará cuenta que en muchos casos, éstos son muy poco precisos. Es que nos cuesta comunicarnos. Nos cuesta dar a conocer con claridad lo que pensamos y lo que sentimos, nos cuesta incluso dar instrucciones básicas, por lo tanto éstas muchas veces no se cumplen por la imprecisión al impartirlas. Pensamos, a menudo, que las personas dan por supuestas cosas que no tienen por qué saber y pensamos que todos operan con la misma lógica (la nuestra) y entienden de igual forma los mensajes.

Para algunos, parte importante de los problemas de comunicación en las empresas no se producen en los canales creados especialmente para este fin, sino que en las múltiples conversaciones que se realizan en forma incesante en la organización: en las instrucciones que se comparten, en los trabajos que se delegan, en el rumor, etc. La experiencia de Jessica Riveri, consultora y *practicitioner* en Programación Neurolingüística (PNL), señala que las empresas detectan un problema de comunicación y piden asesoría cuando se encuentran en un proceso de cambio, de reestructuración, cuando desean modernizar la organización y hacen muchos esfuerzos, destinan mucha energía y se dan cuenta que algo pasa, que la gente no se acopla, que la gente recibe los mensajes pero no los hace suyos. Entonces el cuestionamiento que surge no tiene que ver con que se estén haciendo las cosas adecuadamente, sino que se relaciona con que no han podido comunicar de manera efectiva.

Para Cristián Calderón, académico y consultor de la Universidad Católica, es un lugar común escuchar que cuando las co-

sas van mal en la empresa, es porque existe un problema de comunicación: “La comunicación pasa a ser el resumidero, el colón irritable de la organización, donde van a terminar una serie de divergencias no abordadas”.

Por eso es que este consultor apuesta a que las comunicaciones deben estar orientadas a animar la estrategia de la organización. Esto significa que el área de comunicaciones debe aportar su punto de vista en la etapa de diseño estratégico global. Para él, la clave es dejar de entender la comunicación como una función secundaria de apoyo logístico y pasar a considerarla como otro elemento más de la gestión, es decir, como un ingrediente estratégico. “La identidad institucional, la percepción que de ella tenga su mercado, sus proveedores o sus integrantes y el prestigio que logren sus servicios o productos, han comenzado a ser objeto de una planificación racional y de estudios sistemáticos”, enfatiza.



En este mismo sentido, Pilar Velasco, gerente de Extend, empresa asesora en comunicaciones corporativas, señala: “Nosotros sostenemos que la adhesión que genera una empresa tiene que ver con la imagen que proyecta hacia fuera y hacia adentro. Sin embargo, pienso que todavía las empresas están más centradas en lo que ocurre en el mercado y no en lo que sucede dentro de ellas. Sin embargo, pienso que de a poco se empieza a descubrir la necesidad de trabajar también al interior de la organización todo el aspecto de la comunicación. Cada trabajador se transforma en un vocero de la empresa que, obviamente, tiene que estar proyectando el mismo discurso que el gerente o el director. La persona que se enteró por el diario de lo que ocurrió en su empresa, es un trabajador que no va a estar motivado, porque no tiene a su alcance la información que le afecta directamente a su vida personal”.

“Creo que los chilenos nos caracterizamos por ser demasiado cautos y calculadores, entonces ante la presencia de cualquier sueño, lo destruimos encontrándole miles de problemas y dificultades”

Jessica Riveri

## Un simple *sí* o *no* dicho a tiempo en una negociación colectiva puede cambiar la historia de la

Lo que sucede, a juicio de Calderón, es que muchas empresas creen que por tener los medios de comunicación internos adecuados (diarios murales, revistas, intranet, etc.) el problema de comunicación interno no existe. “Pero, en general, los medios están desconectados de la gestión y de la estrategia y pasan a convertirse en una entretención social y magazinesca. Incluso me atrevería a decir que se puede eliminar la mayoría de los medios de comuni-

cación interna de una empresa cuando existe efectivamente una red de compromisos y motivaciones común”.

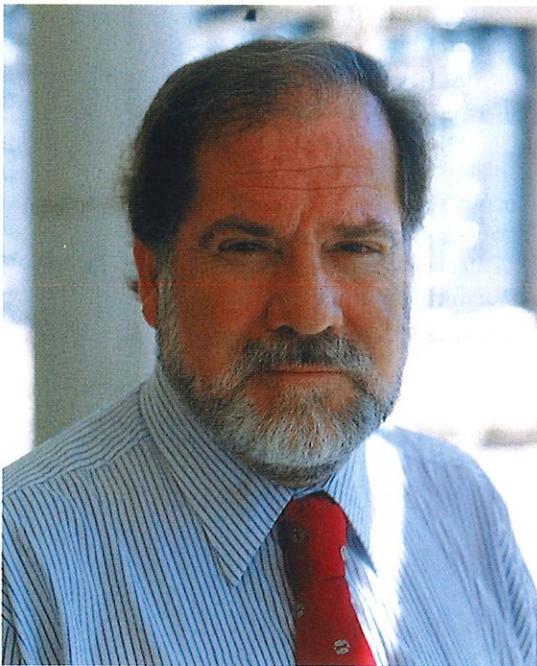
### Comunicación = Conversación

En el fondo, los problemas de comunicación comienzan (y muchas veces terminan) en las relaciones interpersonales que generan entre las personas de una organización. Para Julio Olalla, director de The Newfield Network, la comunicación es un

tema del que mucho se habla pero del que pocos se hacen cargo. “El bienestar es escaso en las empresas, la cultura organizacional no permite asumir lo que le pasa a la gente, no hay lugar para la pena, para el cansancio, para expresar las dificultades ni los miedos y esto produce un gran desgaste en el hombre que siente que tiene que dejar parte importante de sí fuera de la organización. Es más, todas las conversaciones que suceden ocurren en el ámbito de las emociones, no existe conversación que no tenga ese componente. El mensaje puede ser muy distinto dependiendo de cómo lo diga, cuándo lo diga y a quién se lo diga”.

Desde esta perspectiva, resulta a veces infructuoso poner todo el énfasis de la comunicación en la efectividad de los medios formales. Muchos creen que por mejorar estos canales se mejora automáticamente el proceso, sin embargo, se ignora que por esta vía no se mejoran las relaciones ni se eliminan las miles de emociones presentes en cualquier conversación. A juicio de Julio Olalla, para lograr hacer efectiva la comunicación, lo más básico es crear espacios para que las personas efectivamente puedan mostrar el mundo de sus emociones, aspecto, muchas veces mal visto en el mundo de las empresas y puedan conocer cuáles son los procesos que operan cada vez que se interrelacionan unos con otros. Para el consultor, el método más sencillo y efectivo es conversar sobre lo conversado. “Nosotros hacemos múltiples trabajos de ese tipo. En general, fuera del entorno laboral, planteamos, por ejemplo, un problema a un grupo de personas y dejamos que lo debatan libremente. Después de un tiempo prudente, comenzamos a intervenir, a decir por ejemplo: *a ver lo que dijiste lo expresaste muy agresivamente, quisiera que nos contaras qué te pasó, estás enojado por algo en especial del presente o del*

“Muchas empresas creen que por tener los medios de comunicación internos adecuados (diarios murales, revistas, intranet, etc.) el problema de comunicación interno no existe. Pero, en general, los medios están desconectados de la gestión”



Cristián Calderón

empresa. Cuántas veces un país o un grupo cambió de dirección porque alguien dijo lo que dijo.



*pasado, tienes algo guardado, etc.* Y así vamos modelando las conversaciones, transformándonos en espejos de cada uno. Cuando los hacemos analizar sus conversaciones todos se dan cuenta que asumen roles o patrones determinados que se repiten en las diferentes situaciones de su vida”. Para Jessica Riveri el patrón comunicacional más fácilmente distinguible en nuestra cultura empresarial es: el crítico. “Creo que los chilenos nos caracterizamos por ser demasiado cautos y calculadores, entonces ante la presencia de cualquier sueño, lo destruimos encontrándole miles de problemas y dificultades”. Las ideas nuevas no son bienvenidas, entonces surgen expresiones como: “Pero si ya lo hicimos y no resultó”, “puchas qué iluso este tipo”, “esto es imposible de realizar” “éste es un volado que no tiene los pies en la tierra”, etcétera, etcétera.

Lo que sucede frecuentemente, es que en la empresa pasa a importar mucho más cómo lo dijo, que qué dijo, porque la carga emocional que hay en una conversación, anula su contenido, y al final la gente se enrabia, se frustra porque no fue comprendida. A juicio de Jessica Riveri, estos problemas se podrían evitar en gran forma si se parte y se respeta el supuesto que la mirada de la realidad de todos los seres humanos es diferente. “Es imposible fotocopiar 500 veces el mismo memo, para que llegue a toda la organización con el fin de que todos entiendan lo mismo”.

Recordando a Einstein cuando le preguntaban: ¿Cuál es la pregunta más importante para la humanidad? El respondía: “La pregunta más importante es: ¿El Universo es un lugar amigable?, porque de eso dependerá nuestra historia: Si decidimos que es un lugar amenazante usaremos toda nuestra tecnología, desarrollo, recursos naturales para lograr seguridad y poder, creando murallas fuertes y altas para mantener a

los enemigos fuera. Si por el contrario, creemos que es amigable, usaremos nuestra tecnología, nuestros descubrimientos científicos y nuestros recursos naturales, para crear herramientas y modelos para comprender el Universo”.

Entonces es válido pensar que todos tenemos una forma especial de ver el mundo. Para Julio Olalla, el hecho de ser chilenos no es un dato menor, pero, sin embargo, es un dato que no consideramos a la hora de conversar. “Yo recuerdo la experiencia de haber dado a tres grupos: uno de chilenos, otro de venezolanos y otro de norteamericanos el mismo problema a resolver y la experiencia dada en cada grupo fue absolutamente distinta y el tipo de conversaciones y comunicación que en ellos se generó fue bastante diferente. Por eso creo que es importante reconocernos, entender que tenemos una interpretación del mundo diferente incluso en nuestros países vecinos. Un sólo ejemplo: el chileno no se enoja, se siente. Estoy sentido ¿qué significa eso? ¿Cómo se lo traduzco a un extranjero? ¿Tal vez lo que quiero decir es que el otro no adivinó mi pensamiento y por eso me molesté?...”

### El poder del Lenguaje

Entonces la percepción personal nos hará expresarnos en forma diferente. Y la manera más propia y singular de expresión del ser humano es el lenguaje el cual es capaz de ordenar la realidad, de atrapar contenidos, de hacer simplificaciones, pero lo más importante; brinda la posibilidad de crear la realidad.

Este último concepto es uno de los postulados más importantes de la Ontología del Lenguaje. Para esta disciplina el mayor poder del lenguaje es que es generativo, es decir que la realidad no siempre precede al lenguaje, frecuentemente éste también pre-

cede a la realidad. Es decir, el lenguaje es acción, a través de él no sólo hablamos las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Un simple “sí” o “no” dicho a tiempo en una negociación colectiva puede cambiar la historia de la empresa. Cuántas veces un país, un grupo o una empresa cambió de dirección porque alguien dijo lo que dijo.

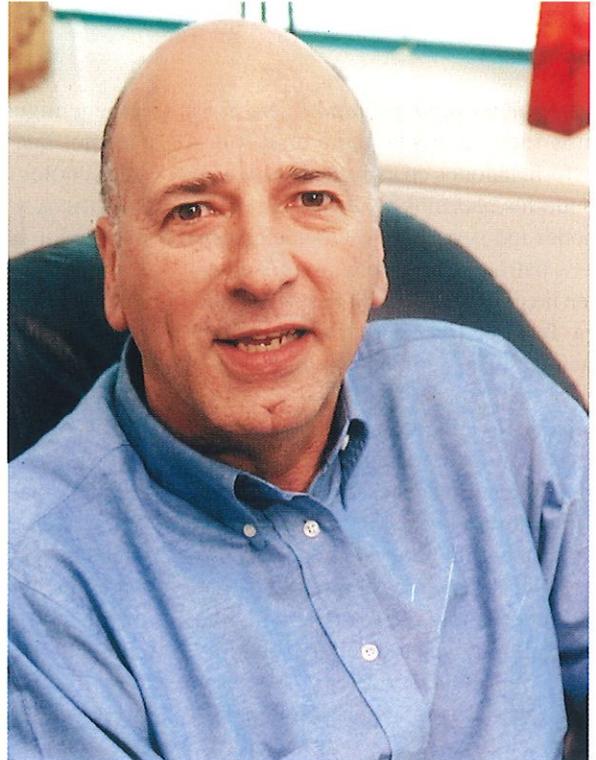
Tener presente el poder del lenguaje, al interior de la organización, es absolutamente necesario. “Si yo voy a cualquier organización y pregunto a cada persona cuál es su rol, qué hace y cómo lo hace, a la larga concluyo que todo se hace conversando y, por lo tanto, si las conversaciones andan mal, las relaciones andan mal y los resultados no son los mismos. Probablemente el negocio sea bueno, la estrategia adecuada y la gestión sea eficiente, pero como las conversaciones fallan, falla todo lo demás”, señala Olalla.

### Saber escuchar

Muchas veces estas fallas se gestan al pensar en la comunicación como un proceso unilateral, porque la responsabilidad de ella no recae sólo en el emisor, sino que también en el receptor. Pasamos gran parte de nuestra vida entrenándonos en escribir, en hablar, en leer, pero realmente son muy pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha, sin embargo, la comunicación efectiva se basa justamente en la necesidad de comprender antes de ser comprendido.

Stephen Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, lo describe claramente en un ejemplo sencillo: Un paciente va a la oculista y le dice que ve muy mal. El médico, después de hacerle algunas preguntas, se saca sus propios lentes y se los regala, diciéndole: “a mí me

“El bienestar es escaso en las empresas, la cultura organizacional no permite asumir lo que le pasa a la gente, no hay lugar para la pena, para el cansancio, para expresar las dificultades ni los miedos y esto produce un gran desgaste en el hombre que siente que tiene que dejar parte importante de sí fuera de la organización”



Julio Olalla

han hecho muy bien, desde que los uso veo perfecto”. El paciente se pone los anteojos comprobando que el problema, lejos de mejorar, empeora. El médico, por su parte, insiste en que tiene que ver bien y que no está poniendo todo de su parte, que necesita cambiar de actitud. Esta situación obviamente hace que el paciente cambie de médico. Esta misma escena se repite constantemente en la comunicación interpersonal, porque no vemos las necesidades reales de los demás, entonces tenemos la tendencia a precipitarnos con un buen consejo que nos sirvió a nosotros, pero no nos damos el tiempo para diagnosticar realmente el problema.

La mayor parte de las personas no escucha con la intención de comprender, sino para contestar, generalmente está hablando o preparándose para hablar. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos co-

lectivos y nunca comprendemos lo que realmente le está sucediendo al otro ser humano. La escucha empática es el nivel más profundo de nuestra comunicación, es donde realmente se intenta comprender primero, es -a juicio de Covey -cuando uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. “Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta, se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Se percibe, intuye y siente”.

Desarrollar esta capacidad no sólo tiene que ver con una técnica, sino que la supera con creces. “Si sus estados de ánimo son volubles, si usted es alternativamente mordaz y amable y sobre todo, si sus actos privados no concuerdan con su conducta pública, para cualquier persona será muy difícil abrirse. Entonces la escucha empática está también basada en un carácter que suscita apertura y confianza, se tiene que crear la

cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones”.

Finalmente, el punto de partida y llegada se relaciona con lo íntimo de cada ser humano: con la capacidad que cada uno tenga de ponerse en el lugar del otro; de comprender antes de ser comprendido; de darse tiempo para generar confianza; de no dar por sabido lo que a mí me parece obvio; de entender que la forma de percibir el mundo influye decisivamente en el momento de establecer una comunicación. Todos estos procesos requieren más que de una técnica o de una capacitación puntual, estos procesos requieren de un cambio más profundo, como lo señala convencido Olalla: “El mundo de las organizaciones de aquí a 5 años más está destinado al fracaso si no existe una transformación personal”.

## Decir Sí y decir No

Como el lenguaje crea realidad es importante tener claras algunas declaraciones que parecen triviales, pero que pueden ser tremendamente importantes en la vida laboral y personal.

### Declaración del No

En nuestro país es un peligro decir No, incluso existen organizaciones donde decirle No al jefe es impensable. Sin embargo, el decir No es una de las declaraciones más importantes que un individuo puede hacer. A través de ella aumenta tanto su autoestima como su legitimidad como persona y, por lo tanto, es una declaración en la que, en mayor o menor grado, comprometemos nuestra dignidad. Cada vez que consideremos que debemos decir que NO y no lo digamos, veremos nuestra dignidad comprometida. Cada vez que digamos NO y ello sea pasado por alto, consideraremos que no fuimos respetados. Esta es una declaración que define el respeto que nos tenemos a nosotros mismos y que nos tendrán los demás. Es una declaración que juega un rol decisivo en nuestras relaciones de pareja, de amistad, de trabajo, con nuestros hijos, etcétera.



### Declaración de aceptación el Sí

El Sí pareciera no ser tan poderosos como el No, muchas veces pensamos que la declaración opera por omisión, mientras no decimos que No normalmente se asume que estamos en el Sí. Un aspecto relevante a destacar es el compromiso que asumimos cuando decimos que Sí, cuando ello suce-

de ponemos en juego el valor y el respeto a nuestra palabra. Pocas cosas afectan más a la identidad de la persona que el decir Sí y el no actuar coherentemente con tal declaración.

### Declaración de ignorancia

El decir “no sé” parece ser un pecado capital en el mundo laboral, y lo más peligro-

so, en educacional, es mal visto que un académico diga “no sé” y que un alumno diga “no sé” sin embargo, la experiencia nos muestra las tantas veces que solemos operar presumiendo que sabemos, para luego descubrir cuán ignorantes realmente éramos. Uno de los problemas más cruciales del aprendizaje es que muy frecuentemente no sabemos que no sabemos y cuando ello sucede simplemente cerramos la posibilidad de aprendizaje. Declarar “no sé” es un acto de verdad, no de ignorancia y es el primer eslabón en el proceso de aprender. “No sé” representa una de las fuerzas motrices más poderosas en el proceso de transformación personal y de creación de quienes somos.

### Declaración de gratitud

Podemos mirar la declaración de “gracias” como una oportunidad de celebración de todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento de los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas. En este contexto no podemos olvidar el poder generativo de la acción que ejecutamos al decir gracias. Cuando alguien en la empresa se ha comprometido con algo y le decimos gracias, con ello no estamos sólo registrando tal cumplimiento, estamos también construyendo nuestra relación con dicha persona, otorgándole reconocimiento. Por no agradecer, podemos generar resentimiento y quien se esmeró en servirnos, en estar cerca de nosotros, termina diciendo: y no me dio ni las gracias.

## La importancia de cómo decirlo

Algunas claves simples:

- Es fundamental el uso del **nosotros**. Es importante excluir algunos conceptos como: yo lo hice, mi equipo, un grupo y cambiarlo por un **nosotros** colectivo que los incluya a todos por igual.

- Es bueno distinguir entre el **pero**, el **aunque** y el **y**. Si lo que se quiere es debilitar una afirmación y enfatizar una segunda idea fuerza, se recomienda usar el **pero**. Por ejemplo: "éste es un buen proyecto, **pero** carece de un soporte conceptual".

Comunicacionalmente damos figura a la carencia del soporte conceptual. Por el contrario, si se desea realzar la primera afirmación y usar una segunda que no la debilite, debe emplearse el **aunque**. Es decir: "éste es un buen proyecto **aunque** carece de un soporte conceptual". En el caso que se quiera poner las dos afirmaciones a la misma altura, generando con ello mayor fuerza, tendría que utilizarse **y**.

## Reflexiones con guitarra

Aquí resumimos testimonios simples y breves de ejecutivos sobre algunas experiencias concretas en torno a la comunicación:

### En eso quedamos...¿en qué?

Existe una frase típica después de las reuniones y es: "en eso quedamos". Pero pienso que no todos entienden lo mismo por "eso", entonces yo me hago el firme propósito de terminar cualquier reunión diciendo: entonces quedamos en lo siguiente, y voy enumerando todos los compromisos adquiridos.

Mi experiencia me ha demostrado que la gente, en general, entiende cosas muy distintas a las que se expresan porque damos por subentendido todo y creemos que la mayoría cuenta con información similar. Cuando me comunico con alguien siempre imagino que esa persona tiene un rompecabezas y lo que yo le digo es una pieza que ella tiene que hacer calzar, sin embargo, su forma de percibir el mundo la puede llevar a ponerla en un lugar equivocado. Por este motivo, es imprescindible ser muy claro, entregar todos los antecedentes para que cada uno sepa donde encajar la pieza correctamente.

Fernando de Solminihac, Gerente de la Mutual de Seguridad.



### La rapidez del e-mail

Para nosotros el sistema de e mail ha sido un gran aliado en el tema de las comunicaciones oportunas. Cada vez que ocurre algún hecho relevante, de manera inmediata se lo hacemos saber a nuestra gente por esa vía y esto ha ayudado a aumentar la confianza, porque hay mucha más información disponible. Cuando ganamos o perdemos un contrato, lo comunicamos rápidamente y esto evita errores, malas interpretaciones y rumores. En un golpe de tecla todo el mundo sabe y de esta manera nos aseguramos que el mensaje no se distorsione a lo largo de la organización. Así también nos aseguramos que la información no pueda transformarse en un arma de poder porque todos la poseen en forma simultánea.

Camilo Sandoval, Gerente de Enaex.



Camilo Sandoval, Gerente de Enaex

### Comunicar a tiempo

Nosotros le informamos al sindicato un día antes de que se produjera un masivo despido de alrededor del 25 % del personal, con el consiguiente riesgo de que pudiera filtrarse la información y producirse conflictos internos y represalias que deterioraran nuestra imagen. Sin embargo, habíamos trabajado con los sindicatos en una relación de confianza y ésta se mantuvo hasta el final, nosotros nos comprometimos a comunicarles ciertas cosas importantes con antelación y lo hicimos y esto fue valorado. Incluso vimos puntualmente el caso de dos personas en que al final se optó por no despedirlas. Esta comunicación abierta

creó una relación mucho mejor -no exenta de problemas- pero muy transparente para ambos lados.

Pienso que aún cuando uno no tenga toda la información exacta, es necesario comunicar. Por ejemplo nuestra experiencia de no comunicar procesos de ascensión de cargo, nos ha traído pésimos resultados, porque se ha producido mucho malestar y se ha generado ruido y rumores al respecto. Por eso que pienso que aunque uno no tenga todos los elementos, es necesario decir la verdad sin tener que esperar tener todo claro para transmitirlo.

Gerente de Recursos Humanos de una empresa productiva.



Hay mil razones  
para vivir Mall Plaza.  
Elige una.

siempre algo más



MALL PLAZA

JAIME ESTEVEZ:

# “Es lamentable el clima de con



**V**uce contento y rozagante el ex diputado del PPD Jaime Estévez. Y no precisamente a causa de la política, sino del vuelco insospechado que -a su juicio- ha tenido el BancoEstado en estos últimos veinte meses: “Nunca soñé que la posibilidad de hacer el cambio fuera tan rápida”, confiesa más que satisfecho el presidente de la entidad bancaria, recientemente premiado como El Mejor Ingeniero Comercial del Año.

Nos recibe en su casa de Las Condes una

mañana de sábado, mientras los hijos vienen llegando a celebrar el cumpleaños de uno de “los míos, los tuyos y la nuestra” que, junto a la periodista Bernardita Aguirre, han reunido en estas segundas nupcias de ambos. Cuando ella nos trae un humeante café de grano, aprovecho de preguntarle por aquel rasgo de carácter que más le gusta de su marido: “La perseverancia y la falta de rencor”, responde, eligiendo sin duda dos de las cualidades más relevantes que constituyen el andamiaje de

la personalidad de este hombre que sin duda despierta más adhesión que rechazo en la opinión pública.

De una comunicabilidad asaz exuberante, va salpicando de vívidas imágenes el relato de esa infancia que transcurrió entre Chillán y Santiago, impregnada de afecto aunque duramente atravesada por la estrechez económica: “Yo provengo de una familia de clase media baja. Mi padre fue obrero y camionero antes de entrar a Bata donde trabajó toda su vida. El venía de un

# frontación que se ha creado”

Por Rosario Guzmán Errázuriz

“Las empresas exitosas del futuro serán las capaces de combinar eficiencia con humanismo, de motivar e incorporar a una gestión participativa a sus trabajadores”

hogar de doce hermanos con una madre viuda y tuvo que trabajar desde muy joven. Recuerdo que intelectualmente fue un autodidacta: le gustaba investigar el mundo de los insectos –los domingos salíamos a recolectarlos con caza mariposas- de las estrellas, nombraba a las plantas, al cielo, a los animales... Me convidó la primera malta con huevo... Y su única obsesión era que los siete hermanos llegáramos a ser profesionales para no sufrir más pobrezas ni humillaciones... Eso, e inculcarnos valores morales –honestidad, franqueza, decir siempre la verdad- fue la gran preocupación de nuestros padres...”

Al recuerdo de ese papá severo pero cercano se sobrepone el de una madre cariñosa e inteligente (siempre la primera del curso en el Liceo Manuel de Salas) que desparramaba ternura y preocupación por los suyos. La misma que cuando le preguntaban si poseía alguna joya, respondía que siete, mostrando a todos sus hijos...

“Jamás olvidaré esos ‘sanguches’ empapados de tomate con mayonesa que ella nos preparaba cuando salíamos con mi papá a encontrarnos con la naturaleza”, rememora este hijo que a varios años de su muerte admite que todavía no se acostumbra a haber quedado huérfano de ella...

El Seminario de Chillán y el Colegio San Ignacio de Alonso Ovalle ayudarían a consolidar en Jaime Estévez una vocación profundamente social, que en un momento dado adquirió ribetes religiosos, al punto de llevarlo a estudiar tres años para cura. Tal fue la fuerza de la formación jesuita y de la huella del Padre Hurtado, que cuarenta y dos compañeros suyos ingresaron para convertirse en sacerdotes, aunque sólo uno -Luis Eugenio Silva- no murió en el intento...

Corrían los años 60 y el que entonces era estudiante de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile es cautivado por el progresismo social y religioso de la época. Con entusiasmo y pasión, hoy nos entrega coloridas pinceladas que permiten visualizar el escenario que lo marcaría para

siempre: “Era el mundo de los Beatles... estaba la tremenda influencia del Concilio Vaticano II y del Papa Juan XXIII, a quien mi madre veneraba y le rezaba... Teníamos la Revista Mensaje, al Cardenal Silva Henríquez, la primera Reforma Agraria inducida por la Iglesia en su propio fondo... Afuera estaban Kruschew y Kennedy... Nosotros nos tomamos todo: los campos, las universidades, las industrias, el país...” Dicho proceso culminaría en el gobierno de la Unidad Popular y Salvador Allende, donde él llega a ser un alto ejecutivo de Codelco: “Fue entonces que nacionalizamos el cobre”, recuerda. Pero la euforia revolucionaria terminaría para él y para el país en una tragedia, cuajada de dolor, ausencias, exilio -Austria, Italia, Rusia y México- y la ruptura de su primer matrimonio: “Mientras con la revolución estábamos cambiando el mundo, se nos iba destruyendo nuestra realidad interna,” reflexiona. Luego de un largo y sufrido aprendizaje hoy es un convencido de que “tenemos que invertir en el campo afectivo. Uno estudia Ingeniería, Derecho, Medicina, pero no estudiamos sobre la vida. Las relaciones afectivas se construyen día a día y hay que cuidarlas. Es importante saber combinar deber, placer, intelecto, vida familiar”.

Que cuál es hoy -le preguntamos- su aproximación a la fe y a la Iglesia. Su respuesta emerge cerrada y tajante: “Eso es

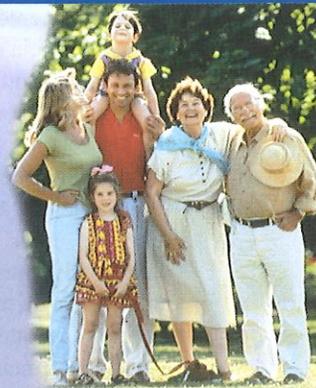


SERVICIO MEDICO  
Cámara Chilena de la Construcción

**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  
Cargas especiales

Sin tope de edad  
Sin preexistencia  
Cualquier previsión (Fonasa - Isapre)  
Prestaciones directas en salud mental



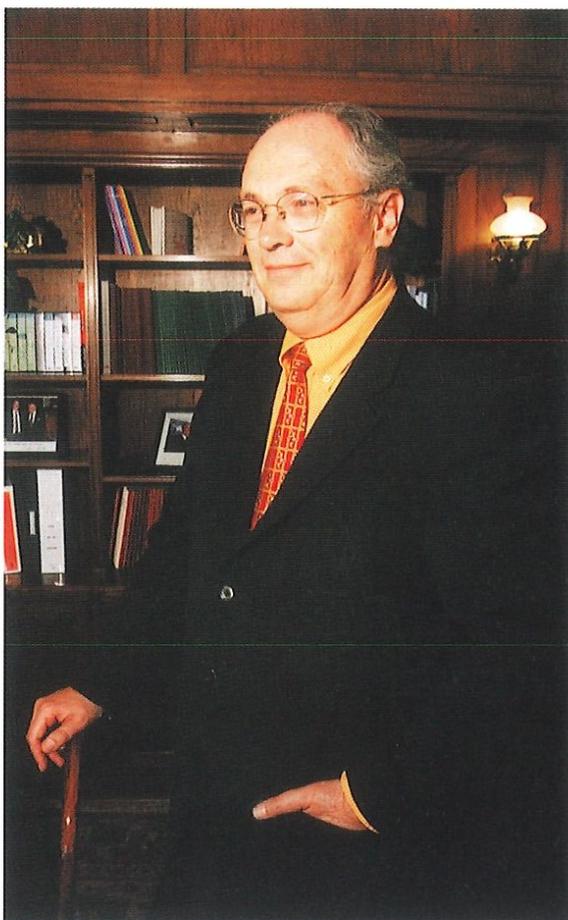
parte de mi esfera personal”. En el ámbito de su quehacer laboral, el traslado desde el Parlamento a la presidencia del BancoEstado “ha significado un avance espectacular para mí y mi familia”, reconoce.

**¿En qué se ha traducido concretamente el “estamos cambiando para ti” de la nueva estrategia comunicacional del BancoEstado?**

Desde que es la primera vez que un presidente de Banco va a visitar Pichilemu... hasta estar logrando una transformación significativa en la actitud del personal centrada en el cliente. Antes se atendía público, hoy eso se acabó, se atiende clientes. Usted puede cambiar todo lo que quiera la tecnología, pero al final lo esencial es la relación funcionario-cliente. Hemos invertido veinte meses para convertir al personal del Banco en el gran factor del cambio.

**Y para conseguirlo, seguro que tuvo que “escuchar a la gente”, permitiéndole quejarse, desahogarse, expresar sus frustraciones y necesidades...**

Ese es el primer paso, sin ninguna duda. La gente necesita desahogarse no sólo frente a problemas de trabajo o de sueldo, sino incluso de los escritorios que hacen que a las mujeres se les rompan las medias, o de las puertas de batiente que son excesivamente pesadas... La vida está hecha de pequeñas cosas que pueden alegrarnos y facilitarnos la tarea, o por el contrario, liquidarnos el día o el ánimo. Otra cosa: sí, por ejemplo, tenemos que rediseñar una oficina, a diferencia de hacerlo como antes por medio de una orden, hoy lo discutimos con las personas, compartiendo nuestros puntos de vista y explicándoles el sentido de cada medida que tomamos. Procuramos así ir resolviendo juntos cada problema que tenemos entre manos. Es una gestión participativa que va en busca de cambiar una cultura de trabajo. Y la verdad es que nunca soñé que era posible hacerlo tan espectacularmente rápido.



“Antes se atendía público, hoy eso se acabó, se atiende clientes. Usted puede cambiar todo lo que quiera la tecnología, pero al final lo esencial es la relación funcionario-cliente. Hemos invertido veinte meses para convertir al personal del Banco en el gran factor del cambio”

**Desde su perspectiva, hoy empresarial ¿cómo visualiza lo que está ocurriendo entre los empresarios y el mundo laboral?**

Encuentro lamentable el clima de confrontación que se ha creado. Los recursos humanos son, en la sociedad del conocimiento, lo más valioso de las empresas. Sin embargo, en nuestro país predomina todavía el viejo concepto de tratar al trabajador como insumo y comprimir costos exagerando las externalizaciones, con desamparo previsional y de salud. Las empresas exitosas del futuro serán las capaces de combinar eficiencia con humanismo, de motivar e incorporar a una gestión participativa a sus trabajadores.

**-En BancoEstado le ha sido posible combinar rentabilidad con responsabilidad social...**

Absolutamente posible. Y esa es la gracia. En un año de contracción nosotros hemos crecido un 18% en créditos de consumo. Hemos usado el marketing para hacer publicidad y a la vez hemos incentivado un cambio de actitud en el personal. Se trata de transformar la empresa añadiendo atributos de servicio, sin perder los atributos organizacionales. Hemos conjugado continuidad y progreso en una empresa que tiene un fundamento valórico: hacer patria, ser honestos, servir a la sociedad.

**-El impacto Yunus seguro que vino a reforzar su estrategia...**

Evidentemente. Si no, no lo hubiésemos traído. Yunus combina la calidad profesional y el sentido social. Él atiende a millones de personas modestas con un holding financiero que vale millones de dólares. Él ocupa a su favor y sin prejuicios la globalización, la tecnología, el marketing, para realizar una misión social. Y otro factor fundamental que incorpora Yunus es algo que constituye un mensaje muy importante para Chile: mientras acá hay un fácil acceso al crédito de consumo para la

## ENTREVISTA

gente modesta, asociado a la cultura del no pago, él da créditos para generar ingresos en una cultura de pago. Y en eso estamos nosotros.

### A su juicio ¿cómo se vivió en nuestro país el período pre electoral?

Hubo un exceso de confrontación y descalificaciones que no logro comprender, porque me parecen sin sustento. El año 73 teníamos diferencias sustanciales, las que hoy no existen. Estamos en un país que las tiene todas: democracia, economía de mercado, equilibrio social. Y con nuestra intolerancia estamos erosionando las tres.

Contamos con dos líderes -continúa- serenos y pacíficos, como son Lagos y Lavín. Sin embargo, todos los días escuchamos descalificaciones tremendas hacia: los políticos -en circunstancias que tenemos un parlamento honesto y no populista-, los empresarios -a los que se bombardea porque ganan plata-, los agricultores -tildándolos

de llorones-, los sindicatos y trabajadores, los curas... ¿por qué estos no van a tener derecho a decir que es mejor no casarse más de una vez...?

### Y ¿qué siente frente a los resultados obtenidos, que reflejan una brecha cada vez más corta entre gobierno y oposición?

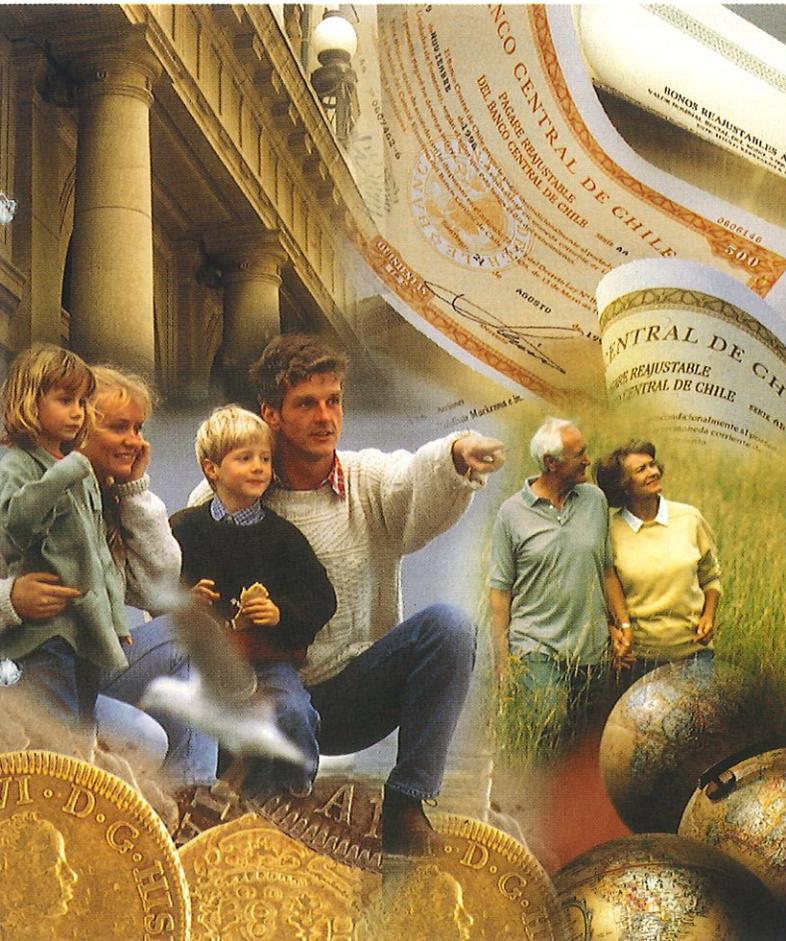
Me sorprende que luego de tres años de contracción económica y alto desempleo, además del natural desgaste de doce años de gobierno, la Concertación logre mantener una mayoría de varios puntos. Lo común, es que en períodos de crisis económica los gobiernos pierdan.

En todo caso, la elección significa efectivamente una reducción de la brecha entre gobierno y oposición, hace más inestable la mayoría parlamentaria del gobierno y demanda mayor grado de responsabilidad y sentido de nación de todos los actores.

El camino al populismo, que en las últimas elecciones tentó a los candidatos de

ambos lados, conduce a lo que estamos viendo en Argentina. Se hace urgente mirar un poco más allá del horizonte, debemos redoblar el esfuerzo por restaurar los acuerdos básicos sobre democracia, economía de mercado abierta al exterior y equilibrios sociales, en un clima de cooperación, esfuerzo y trabajo por el bien de Chile.

Conciliador y optimista por naturaleza, buscador de acuerdos, Estévez concluye con una mirada esperanzadora: "Tenemos que aprender a vivir juntos, con respeto y tolerancia. Lagos resolvió finalmente el problema de nuestro pasado y hoy debemos mirar hacia adelante con madurez. Seguro que tendremos alternancia en el poder y de la política un poco circense, nos pondremos más adultos, con mayor densidad, con más cuento... Y ojalá la prensa y los medios de comunicación colaboren en este mismo sentido".



FONDOS MUTUOS

ACCIONES

INVERSIONES  
INTERNACIONALES

DOLARES

La tranquilidad de  
operar con el líder

800 202820

[www.banchile.cl](http://www.banchile.cl)



Banchile

BANCO CENTRAL DE CHILE

## Hacer ejercicio es: **BUENO PARA EL CORAZÓN**

**El deporte es el gran aliado del corazón. No sólo mejora los factores de riesgo de hacer enfermedades cardiovasculares, sino que además reduce la posibilidad de presentar accidentes coronarios, como infarto al miocardio o muerte súbita.**

**E**stá demostrado que quienes realizan actividad física en forma frecuente son más sanos, tienen menos riesgo de morir y mayor sobrevivencia. Los individuos más activos tienen entre un 20 y un 50 por ciento menos de mortalidad, según el período de edad, lo que significa en promedio vivir dos años más y con mejor calidad de vida. No sólo se trata de "agregar más años a la vida, sino más vida a los años."

Desde el punto de vista cardiológico, el ejercicio ayuda a reducir los factores de riesgo coronario que podrían llevar a un infarto: disminuye la presión arterial y el colesterol, mejora la tolerancia a los carbohidratos, equilibra la coagulación de la sangre y reduce el sobrepeso, al estimular un mayor gasto calórico. Para conseguir estos beneficios no es necesario convertirse en deportista de alta competición. Todos pueden mejorar su salud coronaria con 20 minutos diarios de ejercicio, cinco días a la semana. Caminar rápido, andar en bicicleta, trotar y nadar son buenas alternativas.

El cardiólogo Patricio Venegas advierte que al realizar este tipo de actividad, lo sano es cansarse, pero no agotarse. El cansancio es una percepción de que se hizo actividad física, mientras que el agotamiento demuestra que el sistema se estimuló al extremo. Para conseguir resultados a nivel de salud no es necesario agotarse. Llevar el ejercicio al extremo, cuando no se está acostumbrado, aumenta la probabilidad de lesiones osteomusculares y/o accidentes cardiovasculares.

"Los riesgos son proporcionales a la intensidad del ejercicio. Con una rutina suave se obtienen muchos beneficios en salud y hay poco riesgo cardiovascular. En cambio, si se eleva la intensidad de la actividad, los beneficios se mantienen, pero se aumentan los riesgos de sufrir un accidente coronario", agrega.

### **Deportistas de fin de semana**

Comunes son los deportistas de fin de semana, hombres con factores de riesgo coronarios, mucho trabajo y estrés, quienes están en mayor riesgo de hacer eventos coronarios. La práctica regular de ejercicio les ayuda a disminuir este riesgo, en gran medida por la corrección



de los factores de riesgo. La clave está en no sobreexigirse en los límites de su propia capacidad física.

Si la persona no está acostumbrada al deporte y comienza a practicarlo de repente y/o con demasiada intensidad, entonces puede sentir fatiga, dolor de pecho o cansancio excesivo, poniendo en riesgo su corazón. En ese caso se debe consultar al especialista y reevaluar la intensidad del entrenamiento.

"Si tiene más de 40 años y/o factores de riesgo cardiovascular, entonces sí necesita una evaluación médica. Si tiene menos de 40 años, pero no tiene factores de riesgo y posee cultura de actividad física, el

chequeo no es estrictamente necesario, aunque siempre es beneficioso".

Como una medida preventiva general, toda persona adulta debe chequearse ya en la tercera década de la vida para evaluar la existencia o no de factores de riesgo u otras condiciones de salud.

### **En riesgo**

#### **Factores de riesgo coronario:**

Antecedentes familiares de infarto cardíaco o muerte súbita; **colesterol alto; hipertensión; obesidad; diabetes mellitus; tabaquismo; sedentarismo; ser hombre mayor de 40 años.**

En general, la probabilidad de un accidente coronario es de uno cada 800 mil horas de actividad física liviana, y de uno cada 50 mil horas, si es intensa.

Síntomas de alerta ante un posible accidente cardiovascular durante el ejercicio:

**Dolor de pecho; fatiga; palpitaciones; cansancio excesivo o desmayo; pérdida de conciencia.**

Con la colaboración del doctor Patricio Venegas, Departamento de Cardiología (Fono: 210 5270)

# COMPROMISO Y ACCION

**E**xiste una verdad elemental en lo concerniente a todos los actos de iniciativa y creación, cuya ignorancia mata incontables ideas y espléndidos planes.

Hasta que nos comprometemos hay vacilación, posibilidad de retroceder, ineffectividad.

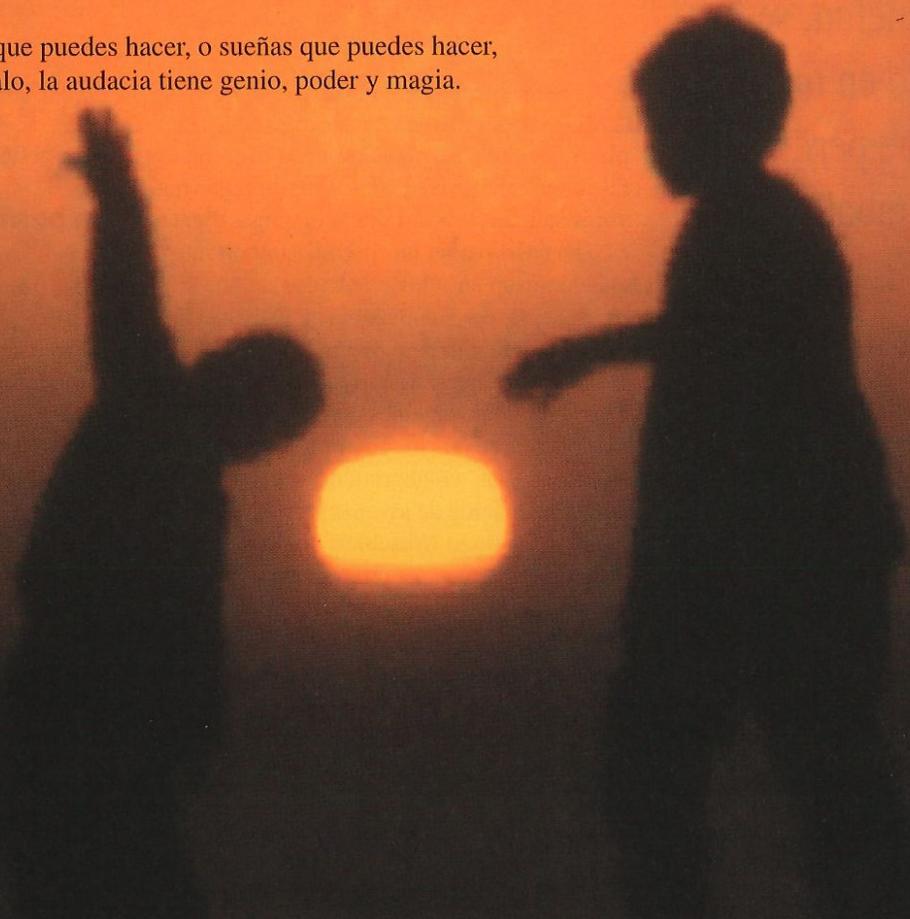
En el momento en que nos comprometemos definitivamente la providencia da el paso también.

Todo tipo de cosas ocurren para ayudarnos, que de otra manera nunca hubieran sucedido.

Una corriente de eventos surgidos de la decisión genera a nuestro favor toda clase de incidentes y encuentros imprevistos y asistencia material, que ningún hombre podría haber soñado jamás que vendría en su ayuda.

Aquello que puedes hacer, o sueñas que puedes hacer, comiéndalo, la audacia tiene genio, poder y magia.

Goethe



PROGRAMA DE TRABAJO  
PARA SEGUNDA GENERACION:

# El éxito de lo simple

Lo que surgió como una sencilla inquietud, se ha transformado en un programa que permite desarrollar trabajos temporales, durante el verano, a los hijos de los trabajadores de Vigatec. Los resultados de esta experiencia han superado lo presupuestado, dejando dividendos positivos para la empresa, los trabajadores, los jóvenes y las familias.

**L**o pequeño es hermoso. Muchas veces nos olvidamos que las cosas más simples y sencillas son aquellas que producen los resultados más inesperados y nos entregan mayores satisfacciones. Para la empresa Vigatec esto ha pasado a ser una premisa importante al evaluar, cada año, los resultados de una simple, sencilla, pero innovadora iniciativa: el Programa de Trabajo para Segunda Generación. “Me gustaría que este proyecto se extendiera a muchas organizaciones porque sería una forma concreta en que los empresarios podríamos aportar al país, colaborando para formar una mejor generación de jóvenes y profesionales”, explica Santiago Weschler, socio y gerente general de Vigatec. El programa no tiene costo, es fácil de implementar, soluciona una necesidad de la empresa y trae asociada una serie de beneficios que nadie se había planteado antes.

En el verano, Vigatec se abre para que los hijos de sus trabajadores -de todas las áreas y cargos, que tengan entre 14 y 18 años- puedan tener una experiencia laboral de dos semanas en la empresa, realizando diferentes trabajos de acuerdo a sus habilidades e intereses, por los cuales reci-

ben una remuneración. Cada año un promedio de 35 niños se inscribe y cada dos semanas van rotando en grupos de 6.

## Un prisma del mundo laboral

“Esta idea surgió porque un día se me ocurrió que sería positivo traer a trabajar durante sus vacaciones a mi hijo, y luego me pregunté: ¿Si viene mi hijo por qué no pueden venir los niños de los demás trabajadores? Pensé que de esta forma podía ayudarlos a abrir un prisma de lo que es el mundo laboral, para poder definir más precisamente su vocación”, explica entusiasmado Weschler.

“La verdad -continúa- es que todos los resultados fueron inesperados y sobrepasaron con creces lo presupuestado. Este programa ayudó a mejorar la comunicación; la relación padre e hijo; introdujo en la familia temas de conversación nuevos; despertó la conciencia de qué significa el trabajo; ayudó al clima laboral interno y generó otros múltiples efectos asociados que son difíciles de precisar y enumerar”.



Para María Elena Ponce, del área ventas, la experiencia de sus dos hijos en el programa fue muy gratificante. "Me ayudó a reencontrarme con ellos desde otra perspectiva. Yo los crié sola y fue difícil, en un cierto sentido me endurecí frente a ellos. Al traerlos al mundo laboral sentí inmediatamente que podían comprender el esfuerzo y la responsabilidad que significa el trabajo. El día que terminaron su período, mis hijos se fueron muy rápido a la casa, cuando llegué me estaban esperando arregladitos y me invitaron a comer con su plata a un lugar muy lindo. Ese regalo para mí fue un reconocimiento muy especial", explica.

Otras experiencias en este sentido, avalan el vínculo afectivo que se crea a partir de esta práctica. Así lo señala Pablo Montenegro, estudiante de primero medio: "Nos veníamos juntos con mi papá y los primeros días en el auto era un silencio total, yo lo encontraba súper lejano y autori-

tario, pero el trayecto sirvió para intercambiar algunas ideas y empezaron a surgir temas comunes relacionados con el trabajo y la situación se fue relajando cada vez más. Al final, los últimos días, hablamos todo el rato y esto nos ha servido para acercarnos", enfatiza.

Asimismo surge un reconocimiento genuino y un mayor respeto hacia la labor que desarrollan los padres. "Para mí fue súper importante darme cuenta del gran esfuerzo que hacía todos los días mi mamá para trabajar y darnos todas las cosas que nosotros necesitábamos, descubrí que no era fácil y que a veces tampoco tan entretenido y comprendí por qué llegaba a la casa cansada", señala uno de los niños partici-



Santiago Weschler, socio y gerente general de Vigatec, con su equipo de jóvenes trabajadores.

pantes en el programa.

Por otra parte, el trabajo ayuda a definir vocaciones y es muy valorado en este sentido. Los jóvenes no sólo tienen una experiencia laboral concreta, sino que, además, tienen la atención personalizada de una orientadora que los encamina a definir habilidades e intereses para elegir una carrera profesional.

**GANAMOS UN PREMIO**  
QUE NOS LLENA DE ORGULLO,  
ALEGRIA Y GANAS  
DE SERVIRTE CADA DIA MEJOR.



### Lealtad a toda prueba

Aunque para Santiago Weschler el objetivo no es asegurarles un futuro laboral en la empresa, en la práctica hay tres jóvenes que han pasado por este programa y que actualmente están trabajando allí. “Yo estaba estudiando contabilidad y cuando vine al programa lo vi también como una forma de proyectarme laboralmente. Después, cuando necesité hacer práctica la solicité y lo hice bien. Me quedé aquí y de verdad estoy súper contenta porque me siento en un ambiente muy familiar y agradable”, explica Daniela Lisboa quien se desempeña

hoy en el departamento de Comercio Exterior. Este programa también ha generado lealtad hacia la empresa: “Yo me identifico con Vigatec, siento que existe un clima de gran preocupación por las personas. En lo personal, pensaba que el trabajo -en una empresa- era frío, que casi nadie se dirigía la palabra, pero me di cuenta que estaba totalmente equivocado. Sinceramente, me encantaría trabajar acá cuando termine mis estudios”, explica decidido Felipe Lizama, quien actualmente cursa cuarto medio.

Para la empresa, en su conjunto, esta experiencia ha servido también para afianzar los vínculos internos y crear un mejor clima. “Esta idea es muy simple pero muy buena y constructiva, la relación con los

compañeros de trabajo es otra porque uno conoce a sus hijos, entre ellos se han hecho amigos y se crean lazos mucho más permanentes y profundos”, explica María Elena Ponce. Asimismo los niños aportan la calidez y la alegría por lo que todos andan un poquito más contentos”.

Santiago Weschler reconoce que este programa tiene también un fundamento bastante práctico: en el verano mucha gente sale de vacaciones y es posible reemplazar algunas funciones con la ayuda entusiasta de estos jóvenes. El ha tocado distintas puertas de organismos gremiales con el fin de poder difundir este programa para que muchas más empresas en Chile se atrevan a implementarlo: “Es tan simple, requiere de un mínimo de esfuerzo y al mismo tiempo es un aporte real en la formación de los jóvenes y en el afianzamiento de los lazos familiares”. 

# ¡Que viva su Empresa!

Haga vivir a las personas de su empresa lo que lee en Desafío

... en un lugar privilegiado.

## Centro de Extensión Los Almendros



Camino La Pirámide 5625, Huechuraba. Fono: 625 1030.  
e-mail: losalmendros@fmn.cl - web: www.losalmendros.cl



# HACER VIDA LA PALABRA

**T**erminamos hace pocos días el 2001, un año convulsionado y lleno de simbolismos contradictorios. Una sociedad desarrollada, exitosa y en crecimiento, súbitamente es enfrentada a la masacre, al daño irreparable, al desconsuelo y la incertidumbre. Un occidente lleno de certezas y poderío, en contraste con una gran parte de la población del mundo viviendo en la extrema pobreza.

Desempleo, reformas de todo tipo, tasa de cambio, cesación de pagos, etc. Las contradicciones, incertezas e inseguridad se han apoderado de nuestro mundo. El pesimismo reina.

En medio de este panorama, estoy convencido que cada uno puede hacer algo en su ámbito, en su medio. Quienes trabajamos en el mundo empresarial estamos llamados a emprender, a poner la fuerza necesaria para intentar ayudar a la construcción de un mundo mejor, usando nuestros talentos y la tremenda fortaleza de trabajar desde esta plataforma.

En Codigas queremos aportar al país, no sólo un servicio de excelencia, sino que una mirada esperanzadora del futuro. Una mirada que se construye en lo cotidiano, creando un ambiente al interior de la empresa donde se pueda disfrutar, donde la informalidad permita acercar las relaciones y crear un clima de alegría, que fundamentalmente se difunde por la vía del ejemplo.

Es por eso que quisiera sinceramente invitar a quienes dirigen las empresas a «chasconearse», a desordenarse, a sacarse las jinetas, a acercarse a los trabajadores, a conversar con ellos, a descubrirlos como personas, a no tenerles miedo. Los invito a dejar de lado el paradigma que para ser exitoso y empresario hay que ser serio, distante, gris e impersonal. Estoy consciente de que tenemos que hacer la pega dura, pero la podemos hacer teniendo presente que estamos trabajando entre personas.

No hay que tener miedo porque cuando al interior de la empresa se crean espacios de confianza y conversación, el trabajo se simplifica. Vale la pena correr el riesgo, muchos piensan que esto puede ponernos en una actitud vulnerable, lo que puede traer consigo cierto aprovechamiento por parte de los trabajadores. Mi experiencia, sin embargo, me demuestra todo lo contrario. La confianza es la base de toda relación, y es importante darnos cuenta que no somos "un cargo o un rol", que tan sólo somos seres humanos que en este momento puntual estamos desempeñando una tarea específica.

Finalmente, creo que la invitación a los colegas gerentes para este 2002 es a "hacer vida la palabra", a intentar cumplir con lo que prometemos en nuestra definición de "Misión" y "Valores" de la organización, a hacer menos discursos y poner más énfasis en la acción, a demostrar día a día, en lo cotidiano y en lo simple, que las personas son efectivamente lo más importante de la empresa.



Juan Manuel Santa Cruz  
Gerente General Codigas

Esta página es un aporte de





50 EDICIONES DE DESAFÍO

# Los sucesos positivos pueden ser noticia

**R**ené Cortázar, Mercedes Ducci y Raúl Matas, conducidos por la periodista Verónica López, junto a Pedro Arellano director de la Revista Desafío realizaron un análisis a fondo sobre los



Verónica López

mitos y paradigmas en torno a que los sucesos positivos no logran rating y, al mismo tiempo, reflexionaron sobre la posibilidad de comunicar la esperanza en medio de la dificultad, para

poder crear en la sociedad un clima de mayor optimismo. "Nuestra revista hoy celebra 50 ediciones comunicando buenas noticias, en un medio competitivo como es el del mundo empresarial. Nosotros postulamos a que el trabajo es una manera de ganarse la vida y no

¿Es posible comunicar buenas noticias y obtener rating? Es la pregunta que la Revista Desafío quiso plantear a un grupo de especialistas, quienes realizaron un panel sobre este tema, en el marco de la celebración de las 50 ediciones de este medio de comunicación.

de perderla, por eso es que creemos que es indispensable mostrar al ejecutivo y empresario, caminos que les permitan vivir de acuerdo a sus principios y valores, más aún en tiempos difíciles como los actuales. Comunicar la esperanza no es fácil, pero si somos capaces de afinar el ojo y agudizar el oído, veremos que en la vida siempre hay signos que nos ayudan a hacerlo", explica Pedro Arellano.

## Contenido v/s rating

Sin duda, el gran debate de estos tiempos es el contenido v/s el rating. A partir de esta interrogante, la periodista Verónica López comentó en este panel: "¿Qué le pasó a los medios que los obligó a poner en primer plano las noticias que sólo venden? ¿Cómo nos hemos puesto a pensar más en lo que quiere la gente, que en lo que la gente necesita saber? Pienso que todas estas respuestas no están en los medios, sino en las personas, los hechos son hechos,

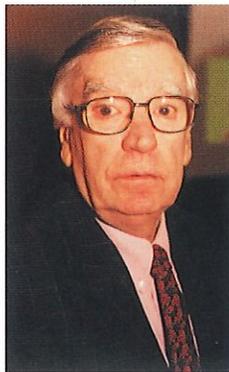
## LANZAMIENTO

pero muchas veces, a los periodistas nos ha faltado más sensibilidad para encontrar la hebra que hay detrás de ellos”, enfatizó.



**Mercedes Ducci**, por su parte, señaló que es posible hacer un periodismo optimista. “Siempre tenemos la opción de focalizarnos en un discurso de déficit o de apreciación y eso es clave porque las palabras y las imágenes pueden formar una u otra visión de la sociedad. Nosotros, los periodistas, muchas veces no nos hemos detenido a analizar qué pasa con los contenidos que entregamos, sin embargo es importante reparar en la necesidad de ayudar a nuestro público a tener una visión más positiva de mundo. Para que ella exista tiene que haber un contexto, no se trata de andar inventando sucesos, sino de tener la capacidad de ir más allá de ellos, de mirar lo que habitualmente nadie ve, de encontrar aquello que a pesar de la tragedia nos puede devolver la esperanza. Un estudio realizado recientemente, señala que el pensamiento del público es el siguiente: muéstrenos todo, pero por favor muéstrenos la salida”.

Para **Raúl Matas** el tema de las buenas y las malas noticias no es una novedad, él opina que desde siempre ha existido una tensión entre el rating y los sucesos positivos, sin embargo, a su juicio se hace cada vez más urgente que los medios de comunicación asuman este tema “para poder ayudar a aminorar el pesimismo que tan mal tiene a los chilenos en la actualidad”.



### Crear tensión dramática

**René Cortázar**, explicó que para él es absolutamente posible comunicar la esperanza. “Lo que sucede es que si queremos difundir experiencias positivas tenemos que realizar ciertos esfuerzos comunicacionales. Antes se informaba en la plaza pública



y allí no se hablaba de lo normal, sino de lo anormal, de lo escandaloso, de lo curioso. Hoy la televisión es la nueva plaza pública. Entonces la pregunta es: ¿Cómo en la plaza se comunicaba la esperanza? Estoy seguro que allí también se contaban historias positivas, pero con tensión dramática. Entonces hoy para comunicar la esperanza hay que hacerlo de la misma manera, con atracción. No me cabe duda que Jesucristo hubiera sido ‘cubierto’ por cualquier medio de comunicación”.

“Para ser un medio masivo y mantenerse, lo más fácil es optar por el camino del sensacionalismo que vende: El sexo, la violencia y el impacto son las formas más simples de hacerlo. La enfermedad ocupacional del periodismo es el sensacionalismo, pero no me cabe duda que es posible hacer otras miradas, mirar los hechos desde otro ángulo, dar una noticia afectando a la agenda, constituyendo una acción dramática”.

Finalmente, los especialistas concluyeron que para lograr comunicar los sucesos positivos y que éstos alcancen rating no sólo hay que ser creativo, sino que es importante formar, al interior del medio de comunicación, una cultura donde esto sea una prioridad, una cultura que le dé a los editores la posibilidad de atreverse con cosas distintas, que trasciendan al sensacionalismo y que colaboren a crear una visión de la sociedad diferente a la que actualmente están proyectando.

*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*

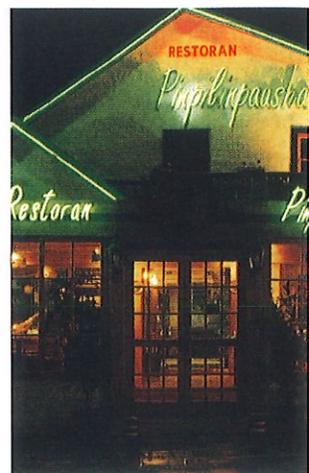
*Lo esperan los mejores pescados, mariscos, paellas,  
lasagnas y chuletitas de cordero*



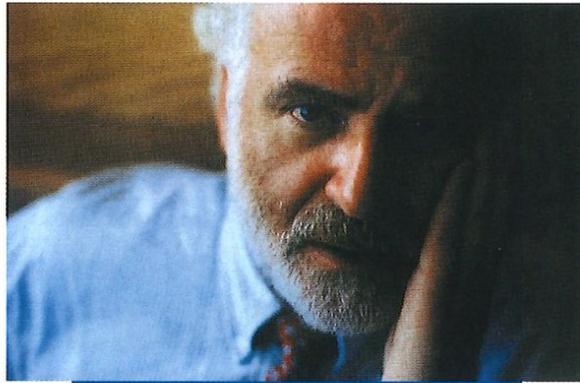
Av. Vitacura 4873 • Vitacura  
Fono: (56-2) 242 1525  
www.hotelbidasoa.cl



Av. Isidora Goyenechea 2900 • Las Condes  
reservas al (56-2) 233 6507  
www.pinpilinpausha.cl



# Empresas con alma



**SERGIO SPOERER**

¿Dónde, en el cuerpo humano, habita el alma? ¿En el corazón, en el cerebro, en el ADN, en el incesante ir y venir de los pulmones?

**H**ay quienes dicen que el alma habita en la piel. Porque en el cuerpo humano, nada hay más profundo que la piel, sostienen. Asocian el alma con la piel, la piel con el contacto, el contacto con el amor y el amor con la conciencia humana. Las sinapsis neuronales serían un símil biológico de la existencia del alma. En cuanto a organizaciones, las empresas son un tejido de múltiples conexiones, su productividad depende de la calidad de sus relaciones. La empresa moderna no tiene fronteras físicas. Es un flujo continuo. Su seguridad no la garantizan muros ni guardias, si no la calidad de sus vínculos. El principal impacto civilizatorio de las tecnologías informáticas reside en la explosión del potencial de conectividad de personas y organizaciones. El flujo relacional ya no sólo es continuo, sino además masivo, caudaloso, pero puede no ser anónimo, podría ser personalizado. Los vínculos no son cosas: un “canal de comunicación” o un “conducto regular”, por ejemplo. Los vínculos son personas en relación.

Cuidar el alma de una empresa es, ante todo, cuidar la calidad de sus múltiples relaciones. Ya no cabe distinguir entre el adentro y el afuera de una empresa ¿Quién podría sostener hoy que los clientes, los proveedores, los bancos, los consultores, están “afuera” de una empresa? Hoy, la empresa competitiva es una empresa sin fronteras, es gestión en línea y en tiempo real, es multiplicación y aceleración de los vínculos entre personas trabajando juntas de modo presencial o virtual.

Volvamos a decirlo: no hay incrementos de competitividad sin mejoramiento sostenido de la calidad de los vínculos entre todas las personas que trabajan juntas en una organización. Al igual que en los seres humanos, el Alzheimer afecta a una empresa

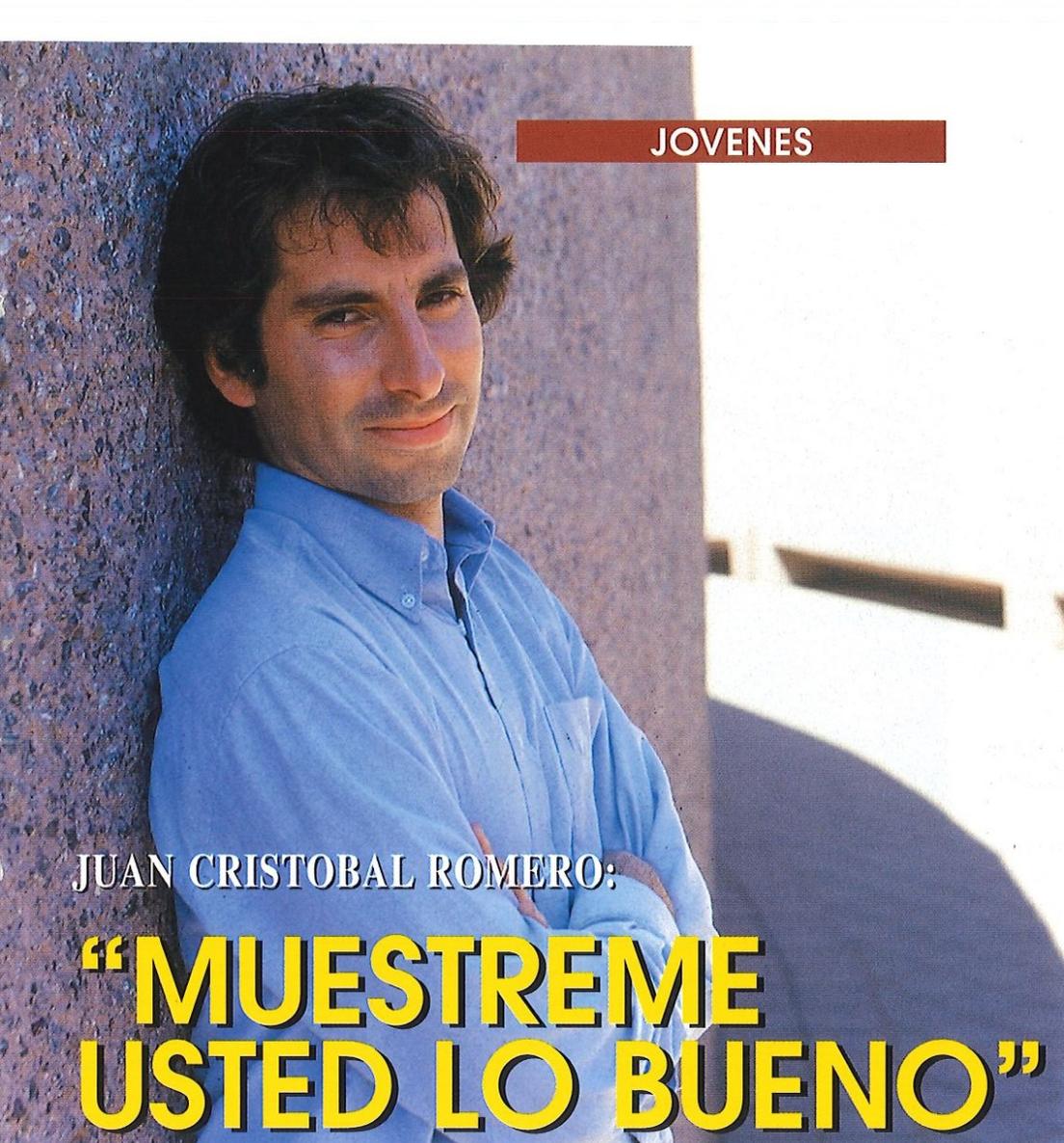
cuando pierde la capacidad de establecer sinapsis entre sus neuronas. Una empresa es un sistema integrado: se resfría una fuerza de ventas y finanzas toma anti-bióticos; tose recursos humanos y operaciones se abriga.

¿Emerge una nueva cultura empresarial?, se preguntaba esta revista en su número anterior. Desde lo que mi práctica profesional me permite ver -contesto- categóricamente, sí. Sí, tanto desde la evidencia empírica como desde el escrutinio anunciador de los signos de los tiempos.

Diversos estudios han venido mostrando el derrumbe simultáneo de dos tipos de cultura empresarial que han coexistido en el país a lo largo del siglo recién terminado: la cultura tipo “patrón de fondo”, heredera de relaciones de trabajo primarias, jerárquicas, autoritarias y, por otra parte, la cultura del conflicto social, basada en formas de sindicalismo que no reconocen a la empresa como un espacio en que la creación de riqueza y la productividad vayan aparejadas con relaciones de colaboración y una mayor calidad de vida.

La cultura empresarial emergente es una cultura con alma, una cultura que valora y cuida a las personas y a sus relaciones. Es una cultura que habita en las dimensiones “sutiles” de la organización, según la expresión de Nicolás Majluf. Es una cultura que se manifiesta en aquellas empresas que sus profesionales valoran como las mejores para trabajar en Chile, según reciente ranking publicado por la revista Capital. Es una cultura donde pueden florecer “líderes sin ego”, en palabras de David Fischman.

Es una cultura empresarial que comparte las palabras recientes de Felipe Lamarca: “Lo que nos pasa es que se nos escapó el sistema, se nos escapó su escala humana”. Sólo si consideramos el alma, la felicidad es posible. Necesitamos más quietud, acogida, acompañamiento, gratuidad, gratitud, celebración. Es posible vivir así. Necesitamos mejor convivencia, mejor calidad de vida. Un Chile así es posible. Por eso necesitamos más y mejores empresas con alma. 



JUAN CRISTOBAL ROMERO:

## “MUESTREME USTED LO BUENO”

**D**ecidió comenzar su vida de casado fuera de Santiago y fue a ofrecer sus servicios al Hogar de Cristo. Allí encontró la posibilidad de irse a Chiloé y partió con mucho entusiasmo sin saber bien lo que iba a tener que hacer. Se encontró con una tremenda responsabilidad: asumir el Hogar en Castro. Aún recuerda esa desafiante experiencia donde le tocó trabajar con mucha gente y donde -según reconoce- se formó a punta de fracasos y errores.

Esos años fueron muy importantes para él y Mané (su señora), quienes, viviendo en la población Quinchen conocieron una realidad distinta a la que estaban habituados en Santiago: “Vivíamos en una casa súper rica, en ningún caso tenía las características de una población de las que hay acá, pero sí había algunos temas que resultaban a veces incómodos; no tenía agua, sino una vertiente, y había también pozos negros. Pero son cosas típicas de los sectores rura-

les. En todo caso el lugar era precioso, con una vista maravillosa. En verdad estábamos regalados”.

**Siendo Ingeniero Industrial, pudiendo haber postulado a un trabajo aparentemente “mejor”, nunca te preguntaste: ¿Qué hago yo aquí?**

Yo estoy sacrificando plata por otro tipo de beneficios. Y probablemente estaría dispuesto a sacrificar mucho más por trabajar en otra ciudad. Las compensaciones que tenía en Castro eran increíbles: Almorzaba en mi casa, estaba a un paso de ir un fin de semana a una isla en bote, etc. y eso es impagable. Si hago un balance en costos y beneficios, me siento ganando.

**¿Y el hecho de comenzar una vida matrimonial allá?**

Fue una muy buena experiencia. Con dificultades como las que tiene todo el mun-

De profesión ingeniero y de oficio poeta, el actual gerente de la Fundación Ayuda y Esperanza relata, en forma sencilla, pero consistente, su experiencia en apoyar a familias de escasos recursos a superar la extrema pobreza, basándose en la fortaleza de las personas y no en sus carencias.

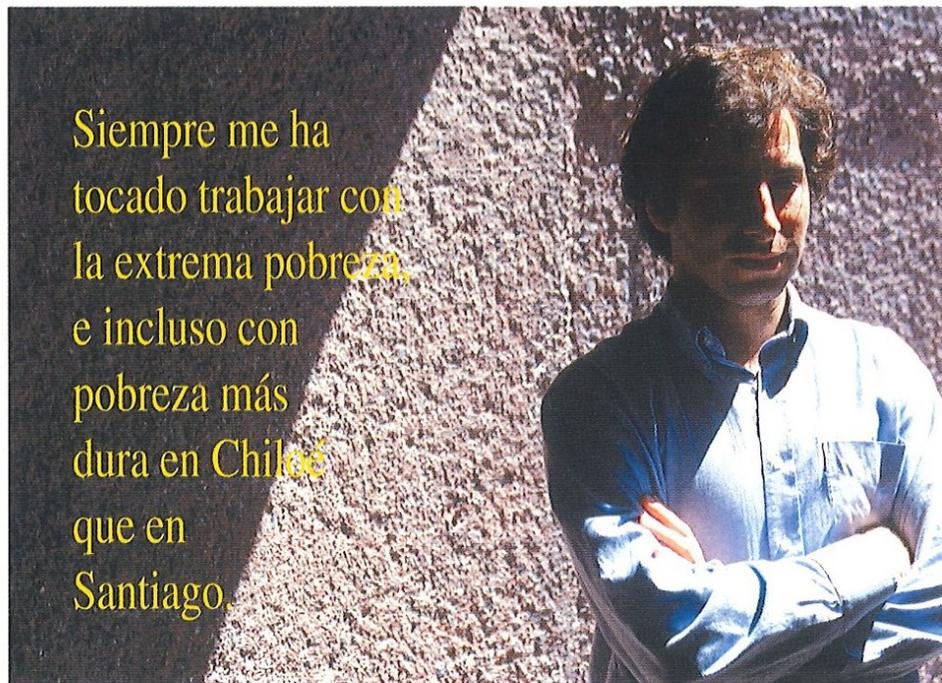
do, construyendo nuestro matrimonio, acomodándonos. Fue positivo; Santiago es una ciudad programada y como matrimonio hay un montón de compromisos, sobre todo cuando tienes dos familias de origen. Aquí sé lo que voy a hacer la próxima semana, este fin de semana y el siguiente. Pero en Chiloé no tenía idea que pasaría al otro día y los fines de semana eran para nosotros. Levantarse un domingo sin tener ninguna actividad, te ayuda a estar mucho más cerca de tu pareja.

**Hace años que estás trabajando con la extrema pobreza ¿Cómo ha sido esa experiencia?**

Siempre me ha tocado trabajar con la extrema pobreza, e incluso con pobreza más dura en Chiloé que en Santiago. La fundación Ayuda y Esperanza atiende a gente que tiene iniciativas de superación, que si bien está en la extrema pobreza, tiene una actitud tendiente a salir de su precaria situación. En cambio, en Chiloé, la gente de la hospedería no esperaba mucho de la vida. La pobreza más dura no se reconoce por la ropa, la higiene o el olor de las personas, hay una actitud psicológica de abatimiento, de intenso dolor que te transmiten en forma impactante.

**¿A qué crees que se debe esa diferencia, ese cambio de actitud?**

Creo que, las entidades sociales, tenemos mucha responsabilidad. Cuando una persona llega a un servicio, tiene que empezar a enumerar todo lo malo que tiene para ser ayudada. Entonces el cuento es: “tengo la embarrada en mi casa, mi hija no está en el



Siempre me ha tocado trabajar con la extrema pobreza, e incluso con pobreza más dura en Chiloé que en Santiago.

colegio, mi marido me dejó, mi mamá está enferma, etc.”. Y solamente califican los que están más mal. En cambio a la Fundación, vienen con la misma “parada”, pero tú les dices: “Ya señora, cuénteme lo bueno que tiene, porque quiero invertir en usted”. Y esto es un cambio radical. Si todos los servicios sociales están buscando calificar de lo peor para abajo, obviamente la gente presenta siempre lo malo de sí. En contraposición a este sistema, nosotros estamos apoyando ideas y desafíos por eso les decimos: “Muéstreme lo bueno”.

**¿Qué diferencia ves entre las familias que viven en la pobreza y las que viven más acomodadamente?**

Creo que, sin lugar a dudas, y sobre todo en los campamentos, hay un grado de solidaridad muy superior al que vivimos nosotros, producto de una cosa muy sencilla: se necesitan unos a otros para sobrevivir.

Al interior de la familia y afuera hay un tema de mayor colaboración, ellos requieren poner toda su energía, todas sus capacidades, manos y patas, para “parar la olla”. El niño sabe exactamente cuáles son las cuotas que pagó su mamá al momento de ir a cobrar un crédito. Yo, en cambio, ignoraba qué tarjetas tenía mi papá, de sus cuentas o de sus negocios. En los campamentos, los niños saben de los kilos de harina, del azúcar, de las deudas etc., y eso refuerza mucho más los lazos.

Existe mucha confianza en que nuestro sistema es el correcto y constantemente intentamos acomodar a la gente pobre en ese funcionamiento. Pero hay ciertas cosas que nosotros debemos aprender de los pobres: la solidaridad, los lazos, la fortaleza, la confianza dentro de la comunidad, etc.

**Tú conoces de cerca la pobreza dura y sus necesidades y también puedes observar el Chile en que vivimos ¿Somos co-**

*Al Mundo*  
Nuestra Mejor Carta de Presentación



*Cocina Chilena del Mar y de la Tierra*

El Bosque Norte 0325 Reservas: 2313118

**PRIVADO**

Realice sus Reuniones de Negocio en los cómodos Salones Privados de Isla Negra y Hereford Grill Restaurantes



*Finas Carnes y Deliciosas Salsas*

*Bife de Chorizo*

*Garrón de Cordero en Salsa de Vino y Callampus*

*Avestruz Asada en Salsa de Higos*

Av. El Bosque Norte 0355 Reservas al 231 9117

## JOVENES

### herentes con esas prioridades? ¿Vamos por un buen camino?

Muchos creen que a través de la entrega material de productos se soluciona todo. Las políticas en pro de la pobreza en Chile han sido muy costosas, porque se ha invertido una gran cantidad de dinero. Pero quizás el tema va por otra parte. Comenzar también a tender la mano, a reforzar los aspectos positivos, a ser más solidarios, más comprometidos.

A mí me sorprende la gran voluntad que hay en nuestro país. Existe gente demasiado entregada, comprometida, sensibilizada y decidida a darse, lo que es una muy buena señal. Lo importante es que esta señal perdure. En la medida que esto trascienda en el tiempo, cada persona se va a interiorizar mucho más en el tema, y va a poder presentar soluciones más reales, concretas y ajustadas. Pero si son "flashes" estos van a tener muy poca incidencia.

### ¿Quiénes debieran ser los que en definitiva den cabida a estas necesidades, el gobierno, los empresarios...?

Creo que debe ser una mezcla de todos. El gobierno debe velar por el bien social, es su tarea. Por otro lado, los empresarios tienen una misión importantísima con sus trabajadores y empleados. Y quizás, sin darse cuenta, realicen una labor social fundamental al interior de sus empresas.

### Y volviendo a lo tuyo... si tuvieras que dedicar una poesía ¿A quién le harías una oda?

Me encantaría hacer una oda a la historia de mi país, con mucho cariño.

### EN POCAS PALABRAS

Pobreza: **Misterio por resolver.**

Vocación: **En proceso.**

Política: **Mirar un poco más a largo plazo, sin desconocer lo urgente.**

Matrimonio: **Aprendizaje de amor, respeto y tolerancia.**

Jóvenes: **Una cuestión de espíritu.**

Trabajo: **Dignidad.**

Dinero: **Salud, educación, transporte, vivienda, gastos básicos (y algún detallito para Navidad).**

Hijos: **Parece que viene otro(a) en camino.**

Chile: **En lo único que hemos sido campeones mundiales es en poesía.**

Solidaridad: **... y en solidaridad.**

Justicia: **Donde comienza la caridad.**

Responsabilidad Social: **Pagar impuestos, votar, participar, cruzar con luz verde la calle (incluso los peatones).**

## Fundación Ayuda y Esperanza:

Una parte importante de su acción está centrada en préstamo de capitales de trabajo a microempresarios que se están iniciando, sin la exigencia ni de avales ni garantías. Estos créditos, de un promedio de \$ 80.000, se hacen en insumos o maquinarias. Durante este año se han beneficiado alrededor de 900 personas en Santiago, Concepción y Temuco. Su gestión en este sentido fue validada por la visita a Chile de Muhammad Yunus, quien demostró que es posible trabajar con créditos, incluso con los sectores de la población que están bajo la línea de la pobreza.

Asimismo, otorgan becas a alrededor de 700 jóvenes de enseñanza media, técnica o universitaria que están en situación de extrema pobreza. Por otra parte, promueven un programa de apadrinamiento de niños en situación de riesgo, donde una familia o persona con recursos aporta mensualmente 1.8 UF, fondos que son administradas por esta fundación para el beneficio del niño. Asimismo incentivan el encuentro del padrino(a) con el apadrinado(a) a través de diversas actividades.

Informaciones teléfono: 778 7830 e-mail: aye@hogar.cl

**"Los programas de Mutual de Seguridad nos han permitido avanzar hacia una nueva etapa en la gestión integral de riesgos laborales."**

Mario Pavón R., Gerente General de Sonda.

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



PHOTO: G. GONZALEZ/USA



**¿QUÉ NUEVOS CLIENTES VAMOS A CAUTIVAR?**

Usando las tecnologías de la información, una empresa arriesgada e innovadora puede conocer, atraer y mantener a clientes de cualquier lugar del mundo. ¿Estás listo para hacerlo 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.*



EJECUTIVOS SOLIDARIOS:

# Cambio yo, para cambiar el mundo



Éxito profesional y responsabilidad social, son dos conceptos que se están acercando cada día más, generando ejecutivos que están reenfocando su visión de la vida, transformándose en agentes de cambio.



“**A**mar al prójimo”, “salir al encuentro del otro” y “tocar la pobreza”, son temas que hasta hace unos años no tenían cabida en las empresas, estaban reservados a conversaciones familiares, a comunidades religiosas, en síntesis, al ámbito privado. Sin embargo, actualmente, cada vez es más frecuente escuchar de ellos al interior de las organizaciones. Y no sólo se trata de conversaciones de pasillos o de encuentros informales, sino que están presentes en reuniones de directorios, de planificación e incluso, a la hora de desarrollar el plan estratégico.

Es que en las últimas décadas se ha producido un gran cambio en Chile, como lo demuestra un estudio realizado en 20 países por RSC Mori sobre Responsabilidad Corporativa, en el que se analizaron las expectativas de la población general respecto de las empresas y su rol en la sociedad. Del estudio se desprende que, en Chile, por una parte, ante la percepción de una pérdida de autoridad general, el Estado ha disminuido su importancia frente a los ciudadanos, siendo reemplazada su autoridad por otros agentes sociales, como el empresariado - el 65% otorga un mejor liderazgo a dirigentes de grandes empresas que a líderes políticos-. Por otra, un 78% reconoce que otorga importancia a empresas que se vinculan y compensan a la comunidad donde están insertas. De esta forma, las organizaciones comienzan a ser consideradas más allá que por su rol productivo y generador



“La responsabilidad social es la variable competitiva del siglo XXI, puesto que las variables de compra están asociadas a factores relacionados con el comportamiento de las empresas hacia su entorno social”

de trabajo, por su responsabilidad en relación con su entorno y su contribución a la solución de problemas sociales. Así lo entiende el público y así lo demanda.

En este sentido trabaja Acción Empresarial. “Lo que nosotros buscamos, explica su gerente general, Keiko Kodama, es promover la responsabilidad social en las compañías y la integración entre las acciones que se realizan a nivel corporativo y personal en las organizaciones. La idea es que las empresas valoren a sus ejecutivos que participan en iniciativas sociales, porque quienes sustentan una organización socialmente responsable son sus trabajadores. Esto resulta especialmente relevante si se considera a la responsabilidad social como la variable competitiva del siglo XXI, puesto que las variables de compra ahora están más asociadas a factores emocionales relacionados con el comportamiento de las empresas hacia su entorno social”. Pero no se trata solamente de un aumento de participación en causas sociales a nivel corporativo, también se ha producido un incremento en el desarrollo del voluntariado personal de trabajadores y ejecutivos. Ocupar un cargo directivo y realizar acciones sociales, son dos polos que se están acercando cada día más, gracias a iniciativas como Un techo para Chile, Trabajo para un Hermano y Navidad con Sentido, que incentivan el voluntariado corporativo, poniendo en contacto a mundos y realidades que, pertenecientes al mismo país, casi no se tocaban. Las colectas internas y el tradi-

cional “descuento por planilla” ya no son suficientes, ahora la necesidad apunta a contribuir en términos concretos, a sentir que el esfuerzo personal colabora a generar un cambio.

Así lo ha podido comprobar Carmen Ovalle, coordinadora de voluntariado de la Corporación Simón de Cirene, dedicada a asesorar, a través de profesionales voluntarios, a instituciones filantrópicas. “Nos hemos encontrado con la grata sorpresa que en la mayoría de los ejecutivos existe conciencia y ganas de ayudar, realmente les interesa involucrarse, pero no encuentran el canal. Los más jóvenes llegan con muchas ganas, con gran ilusión, pero su compromiso tiende a diluirse, mientras que los mayores de 40 tienen el compromiso más trabajado, pues muchos consideran que ya han cumplido un ciclo, que han alcanzado el nivel que necesitan para vivir, por lo que les surge muy fuerte la necesidad de dar. Cuando aceptan desarrollar una asesoría en gestión para una institución, la asumen con responsabilidad, como un proyecto más de su trabajo. Incluso nos pasa, que a veces se desilusionan un poco, porque no ven el mismo grado de interés por parte de los beneficiados”.

### Responsabilidad en acción

Iniciativas como las de Acción Empresarial y la demanda del público, han impulsado a que muchos proyectos sociales que se han gestado en el ámbito empresarial, salgan a la luz pública, demostrando, por lo general, que existe un genuino interés en las organizaciones, más allá de los dividendos en términos de imagen que pueda aportar este tipo de actividades. Si bien todavía hay quienes dudan de la “buena voluntad de las empresas”, lo cierto es que para muchos, el punto carece de relevancia, lo fundamental es lo que se logra con lo que hacen y no el por qué lo hacen. En todo caso, la difusión de ejemplos concretos y sus resultados ha contribuido a motivar a otras organizaciones y eje-

cutivos a involucrarse.

A esto se suma la visión integradora del ser humano que está ganando terreno en las empresas y que está dejando atrás aquello de no mezclar “casa y trabajo”, “inteligencia y emoción”. Cada año son más las organizaciones que no sólo aceptan, sino que estimulan la participación de sus funcionarios en actividades e iniciativas que contribuyan a su desarrollo personal: talleres, actividades deportivas y, principalmente, sociales, generando puntos de encuentro y lazos impensados hace pocos años.

Tendencia que no es nueva en Estados Unidos, donde uno de cada tres ejecutivos desarrolla alguna actividad de voluntariado, ya sea a través de su empresa o individualmente. En Chile, la situación es difícil de precisar, puesto que no se han realizado estudios específicos al respecto. Lo que sí comparten nuestros ejecutivos solidarios es que se hace mucho más de lo que se sabe y que existe un creciente interés por realizarse más allá de lo netamente profesional.

Poco a poco, se empieza a tomar conciencia de la responsabilidad que conlleva pertenecer a un grupo privilegiado de la sociedad, en cuanto a estudios y oportunidades. Según datos entregados por la Consultora Panel, en Chile hay aproximadamente 5,4 millones de trabajadores, concentrados en algo más de 500.000 empresas. Del total, sólo unos 770.000 son profesionales y no más del 50% se desempeña en el mundo de la empresa. Los cargos ejecutivos, en tanto, no superan las 350.000 plazas, lo que significa un 6,5% de la fuerza laboral. En otras palabras, no hay duda que pertenecer a ese 6,5% otorga privilegios, pero también incluye la responsabilidad implícita de guiar al 93,5% restante. Los ejecutivos han descubierto en la práctica solidaria una oportunidad para canalizar sus inquietudes personales, potenciar su liderazgo y, además, generar espíritu de cuerpo en la organización, contribuyendo así al desarrollo de estructuras más planas, más abiertas y vinculadas a su entorno.

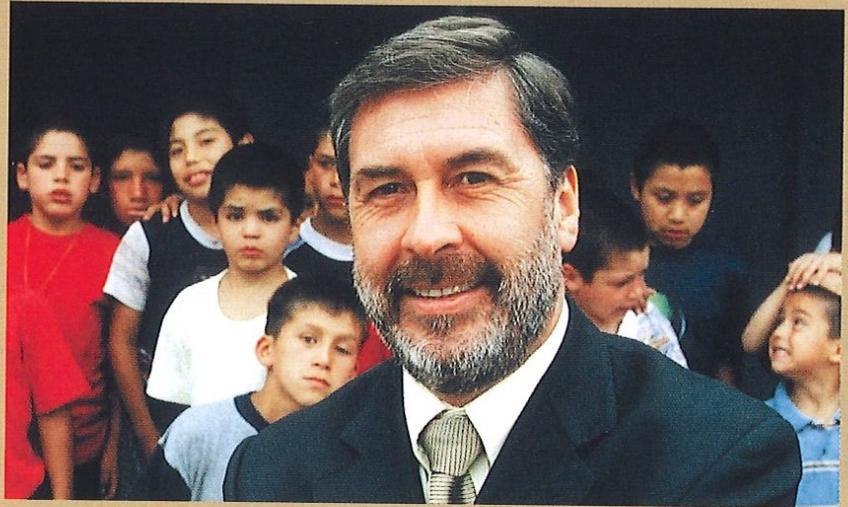
**Claudio Ortiz, gerente general  
de la Cámara de Comercio de Santiago:**

## HAY MAS EJECUTIVOS DISPUESTOS A AYUDAR DE LOS QUE UNO CREE

Nunca había participado en iniciativas solidarias, salvo aportando a las clásicas colectas de oficina. Pero se entusiasmó en la reunión de lanzamiento del proyecto Por una Navidad con Sentido en las empresas, por lo concreto. De vuelta a su oficina, no dudó en plantear que organizaran una campaña social para apoyar al Hogar San Lorenzo, donde viven 118 niños internos. La respuesta fue inmediata: el personal de la Cámara se organizó en turnos para trabajar en la reparación del internado, empresas asociadas aportaron materiales y entre todos reunieron dinero, ropa y útiles escolares.

“Para mí ha sido muy satisfactorio. Es que es verdad eso de que uno se siente más gratificado que la persona a la que uno ayuda. Además, uno le transmite la experiencia y el entusiasmo a la familia, generando nuevas instancias de unión y participación.

Yo encontré en esto, la oportunidad de canalizar un interés que siempre tenía, pero que no sabía como llevar a la práctica. Creo que, en nuestro caso, fue muy positivo comprometernos con una iniciativa que tiene características y un plazo determinado. Así todos sabemos, que tenemos que concentrar nuestra energía para solucionar un problema concreto. En lo personal, me ha permitido usar las habilidades y herramientas que he podido desarrollar gracias a que he tenido mejores oportunidades que otros, además, ha sido un gran aporte para aumentar la mística en los empleados.



Es importante que participen los ejecutivos, porque es común que en las instituciones sociales trabajen personas de buena voluntad, pero débiles en gestión. Hay que ser racional para potenciar los resultados. Quienes no pueden aportar dinero, sí pueden colaborar con su trabajo; quienes realizan mejor tareas operativas, deben orientar su aporte solidario hacia ellas; y quienes, como los ejecutivos, son más fuertes en el tema de gestión, deben entregarlo.

Yo creo que existe un problema de oportunidades y de difusión de iniciativas que permitan el compromiso para proyectos concretos. Hay más gente con ganas de ayudar de lo que uno cree, sino basta observar lo que sucede cuando uno propone una idea: aparecen voluntarios por todos lados. Por otra parte, conozco muchos casos de empresarios y ejecutivos que realizan grandes obras sociales, pero no lo publican. Lo que pasa es que existe un problema cultural que muchas veces genera una gran preocupación por el qué dirán, o una humildad mal entendida. Se cree que los empresarios son fríos y calculadores, pero en realidad desarrollan muchas iniciativas en beneficio de distintos sectores de la sociedad”.

**FAST-MAIL**  
DISTRIBUCIÓN / IMPRESIÓN LASER  
MECANIZACIÓN

José Dgo. Cañas 1382 / Fono/Fax: 223. 15. 43 Fono: 2743817  
E-Mail: fast-mail@entelchile.net



Maia Seeger, jefe de comunicaciones corporativas de Bellsouth,

## SE PRODUCE UN CAMBIO EN EL ACENTO DE LAS COSAS

A cargo, hace un año y medio del proyecto Pro Niño de Bellsouth, que en conjunto con el Consejo de Defensa del Niño, está abocada a reinsertar a la escolaridad a menores que han abandonado sus estudios por tener que trabajar. Es una entusiasta defensora del rol social de las empresas, sus ejecutivos y trabajadores, en general.

“Me considero una persona sensible a la realidad del ser humano, pero nunca había podido canalizar mi interés en alguna iniciativa concreta. Esta empresa me ha dado la oportunidad de trabajar en proyectos sociales y ha sido maravilloso ver como la sinergia nos ha permitido ayudar a 160 niños de escasos recursos a retomar sus estudios con miras aun futuro mejor. Esto también me ha permitido ver una realidad de Santiago que desconocía. Al ver las necesidades y las carencias de otros, uno se da cuenta lo privilegiado que es, más aún cuando personas muy pobres le dan lecciones de vida a uno, de alegría, esfuerzo y generosidad.

Hay muchas emociones puestas en esto. El tener contacto con la vida misma, humaniza. A uno le cambia la forma de relacionarse con los demás, la forma de ver la vida. Casi sin darse cuenta, uno va poniendo los acentos en otras cosas.

Yo siempre andaba buscando un camino y ahora que encontré uno que me gusta, me siento realizada. Todos los seres humanos tenemos el compromiso de hacer algo por los demás. No estamos hablando sólo de plata. Los talentos humanos al servicio de causas sociales son un aporte invaluable. Estamos hablando de empuje, humildad, tesón, creatividad, capacidad de gestión, etc.”

Sergio Germain, director ejecutivo de Panel Consultores:

## ES POSIBLE SER EMPRESARIO Y SOLIDARIO AL MISMO TIEMPO

Cuando le preguntaron si estaba dispuesto a entregar parte de su tiempo y conocimientos para apoyar a Olimpiadas Especiales, institución que rehabilita a personas con discapacidad a través del deporte, dijo que sí de inmediato y ahora al reflexionar sobre lo que esto ha significado en su vida, le surgen dos aspectos relevantes. “Por un lado, la solidaridad tiene que ver con la vocación del hombre, es una expresión de compartir. Es tan natural al ser humano, que uno es solidario cada vez que es empático, el punto está en buscar un ejercicio de conexión con los demás.

Uno necesita practicar la solidaridad porque si no lo hace, no está completo. Entonces, comprometerse en una iniciativa solidaria obedece a una vocación. El llamado siempre existe, hay que estar atento para ver las señales, las oportunidades. De uno depende tomarlas, ver cómo puedo crecer, cómo puedo aportar como persona.

El segundo aspecto tiene que ver con lo que uno busca. Uno se realiza por muchas más cosas que la plata. La vocación humana es muy amplia y si uno no la satisface, se distorsiona. El hombre está llamado a ser pleno, completo. Por lo tanto, si uno no practica una parte de su llamado, va a ser parcialmente pleno. El problema es que nuestra sociedad hoy día tiene como riesgo la individualidad, pero lo cierto es que el hombre que no se relaciona, que no establece vínculos con distintas realidades, se muere. Yo estoy en contra de la separación del trabajo y la casa. Creo que ahora el tema es cómo participo en mis distintos ambientes, cómo los complemento.



## PASOS CONCRETOS

Hay que llevar la solidaridad al día a día, porque nos ayuda a crecer a todos. Uno es empresario y solidario simultáneamente, no hay que dejar de lado uno, para que aparezca el otro. En términos laborales, participar en iniciativas solidarias, nos transforma en mejores líderes, puesto que a uno se le amplía la visión del mundo, uno comprende de verdad lo que es el dolor, la adversidad, la generosidad. Permite entender el concepto de pobreza en todas sus dimensiones: material, educación, intelectual, afectiva, etc.

Al vincularse a la realidad, los ejecutivos desarrollan habilidades como la creatividad y el ingenio para proponer alternativas de solución a los problemas, se ponen más prácticos, más realistas y esto es muy positivo, porque no olvidemos que los líderes comparten una condición básica: su especialidad es superar la adversidad”.

A continuación presentamos algunas organizaciones que trabajan en el área de la responsabilidad social y el voluntariado, con el fin de canalizar los intereses de ejecutivos y de empresas en este sentido:

**Guía Solidaria a través de la Corporación Voluntar:** Orienta a personas que quieran desarrollar trabajo voluntario en fundaciones o iniciativas de acción social.  
Fono: 205 5656 [www.guiasolidaria.cl](http://www.guiasolidaria.cl)

**Acción Empresarial:** Promueve la responsabilidad social en las empresas, favoreciendo el encuentro e intercambio de experiencias entre ellas.  
Contacto: Keiko Kodama - Fono: 234 5141 [www.accionempresarial.cl](http://www.accionempresarial.cl)

**Corporación Simón de Cirene:** Coordina el apoyo de profesionales y ejecutivos voluntarios a entidades filantrópicas.  
Contacto: Carmen Ovalle - Fono 203 5202 [www.simondecirene.cl](http://www.simondecirene.cl)

**Un techo para Chile:** Coordina la construcción de mediaguas en campamentos de extrema pobreza, integrando a empresas y trabajadores.  
Contacto: Martín Valdés - Fono: 511 5803 [www.untechoparachile.cl](http://www.untechoparachile.cl)

**Infocap:** Otorga capacitación a personas de escasos recursos, a través de clases impartidas por profesionales voluntarios.  
Contacto: Andrea Cifuentes - Fono: 525 3508



## TENEMOS LA MEJOR CALIDAD PARA CELEBRAR

### ACONCAGUA 1<sup>ER</sup> 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, certificación ISO 9001.
- **Recursos humanos:**  
Relación laboral y motivación.  
Prevención de riesgos.  
Capacitación.
- **Aporte ambiental:**  
Ahorro de energía.



# DESDE LOTA PARA TODOS LOS CHILENOS

En Lota y desde un moderno edificio, de 2.900 metros, personal de BancoEstado atenderá los requerimientos financieros de miles de clientes de la institución financiera, a través de internet, teléfono o fax.

Durante la ceremonia de inauguración, Jaime Estévez, presidente de la entidad bancaria, destacó que esta iniciativa «implica dar a la zona un nuevo impulso, asumiendo un importante desafío empresarial y social. Actualmente hay 130 personas de Lota y Coronel trabajando en nuestro Centro de Contacto, y se estima que para el 2003, trabajarán para BancoEstado cerca de 300 funcionarios».

En tanto, el Primer Mandatario elogió la puesta en marcha de este servicio, haciendo hincapié en la obligación que asiste a todo gobierno de apoyar el desarrollo regional, «impulsando obras como ésta, que dan señales claras al mundo privado sobre la conveniencia de invertir en nuevos polos de desarrollo, generando negocios y empleos».

## Nuevos servicios para el país

El Centro de Contacto de BancoEstado, que opera desde un nuevo edificio que se construyó con trabajadores de la zona, se diseñó y acondicionó con tecnología de punta para su operación.

A través de la página web [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl) o a través del teléfono: 600 200 7000, los clientes pueden informarse de las campañas de promoción y ventas; consultar sus saldos; realizar solicitudes de cartolas; simulaciones de créditos; avisos de extravío; órdenes

*El Presidente de la República, Ricardo Lagos, inauguró el Centro de Contacto 24 Horas que BancoEstado construyó en Lota.*

*El edificio, que significó una inversión de siete millones de dólares, atenderá a los clientes de todo el país y el extranjero.*



de no pago y bloqueos; consultas de créditos y tarjetas de créditos; pago de cotizaciones previsionales e impuestos; información general de productos y del banco.

## Testimonios de un nuevo sueño

Una nueva oportunidad de trabajo y desarrollo es lo que ha significado para Damaris Lincura, teleoporadora, el Centro de Contacto que inauguró BancoEstado en Lota. Durante la ceremonia de entrega del edificio, y con gran emotividad, compartió con el Presidente de la República y las autoridades regionales presentes, lo que para ella y sus colegas significó la llegada de BancoEstado a Lota.

“Yo fui testigo presencial cuando don Ricardo Lagos y don Jaime Estévez, vinieron a inaugurar en forma virtual el Centro de Contacto. Fue muy emocionante: por fin veíamos la gran oportunidad de un trabajo. Pero en ese momento también hubo interrogantes: ¿será realmente para la gente de Lota? ¿formaré parte del proyecto?”

Bueno, aquí estoy, siendo parte de esta iniciativa, entregando lo mejor de mi todos los días. Por eso, ahora puedo decir con mucho orgullo que después de capacitarme, pasé de vender frutas, verduras y lechugas en la feria de Lota, directo a Internet”.

PALACIO EPISCOPAL:

## Recreando un espacio de oración y encuentro cultural

Con un acto de música y danza, Desafío compartió su sueño de renovar el hermoso edificio, ubicado a un costado de la Catedral de Santiago.



Con el ánimo de rescatar el sentido que tenían las Catedrales en la Edad Media -en que además de constituir centros de encuentro de la fe, también albergaban a los artistas de la época, otorgándoles un espacio para la creación y el intercambio- Desafío está promoviendo una iniciativa para renovar el Palacio Episcopal.

El proyecto surgió de un grupo de laicos que desde hace varios años se reúne a orar en uno de sus antiguos salones. Juntos han comenzado a reacondicionar el edificio, que actualmente está

prácticamente en estado de abandono, para dar cabida también a exposiciones, encuentros culturales, obras de teatro y otras expresiones artísticas centradas en lo espiritual.

Para dar a conocer esta iniciativa-sueño, Desafío organizó, en diciembre, un acto de canto, música y danza, en el que participaron destacados artistas, resaltando la presentación de la orquesta de niños de Curanilahue y, en especial, el testimonio de su director, Américo Giusti y un joven de la orquesta, quienes impactaron a los presentes con sus relatos sobre la influencia que la música ha tenido en estos niños, al abrirles nuevos horizontes, cambiando con ello sus vidas.

También participó la Compañía de Danza Moderna Umbral, Alejandra Acevedo, quien interpretó la hermosa canción del próximo encuentro de Jóvenes con el Papa en Toronto 2002. Cerraron el encuentro Tencha Miranda y Francisco Ríos interpretando "Sueño con la Humanidad".

De esta manera Desafío invitó, a sus más cercanos colaboradores, a celebrar todos los logros del año 2001 y renovar las esperanzas para el 2002. 



# Un lugar para que el ser

**E**l almendro es de los primeros árboles en florecer cada año. Incluso en invierno, cuando álamos, nogales o plátanos orientales duermen desnudos, los almendros anuncian que viene la primavera...

Anunciar la esperanza de una primavera para la humanidad y de que es posible el florecimiento del ser humano, es el propósito de fondo del «Centro Los Almendros», una obra de las Fundaciones para un Mundo Nuevo (FMN).

Las 31 hectáreas de naturaleza y de remodeladas bodegas de antigua viña Conchalí, en la comuna de Huechuraba, hacen del «Centro Los Almendros» un espacio privilegiado para acoger múltiples necesidades de encuentro y de crecimiento de las personas y las organizaciones de la ciudad. Organizaciones sociales, empresas, consultoras, agrupaciones de distintas Iglesias cristianas, instituciones gubernamentales, colegios, grupos de jóvenes, de niños, de ancianos y comunidades de las Fundaciones para un Mundo Nuevo desarrollan habitualmente aquí sus actividades.

Al definir su identidad, el Centro se ofrece como un lugar de **servicio al mundo**, que busca promover al ser humano, sus valores fundamentales y favorecer iniciativas que trabajen en la construcción de una sociedad mejor; como un lugar de **silencio y de encuentro** de la persona con lo mejor de sí, que lo ayude a vivir su dimensión de trascendencia y de comunión con los otros y con la creación; y como un lugar **animado y dirigido por una comunidad**, las Fundaciones para un Mundo Nuevo, célula de Iglesia, en cuanto a institución madre que lo inspira.

Durante el año 2001, más de 65.000 personas recibió el Centro, de ellas, cerca de un 40 % corresponde a instituciones sin fines de lucro, como parroquias, consultorios de salud, fundaciones y colegios.

Como diversos son los objetivos de «Los Almendros», el centro

está dividido en tres: El Centro Pastoral (Sede de la FMN en Chile), el Centro de Espiritualidad y el Centro de Extensión, sobre el cual nos defendremos.

Centro de Extensión Los Almendros:

## ...Para que viva su empresa

En un mundo donde el cambio es lo permanente, las empresas deben actualizarse, deben alinear a sus miembros en torno a visiones y misiones cada vez más exigentes y que requieren de organizaciones cada vez más participativas, con personas más flexibles, comprometidas y de una alta capacidad de trabajar en equipo. Por eso, la formación y la capacitación son la llave del éxito.

Salir del lugar de trabajo, ojalá a la naturaleza, para realizar un taller de liderazgo, de servicio al cliente o un seminario es cada día más un requisito en la capacitación. Ayuda a la cohesión del equipo, llena los pulmones de la organización de aire fresco y permite las pedagogías «outdoor», tan en boga.

Durante el año 2001, más de 30.000 personas en alrededor de 800 actividades de empresas y más de 9.000 personas en matrimonios, recibió el Centro de Extensión Los Almendros. Casi sin publicidad en los medios de comunicación y sólo con una estrategia de marketing de recomendación directa, sus ventas excedieron un 25% de lo presupuestado y, mientras la difícil realidad económica nacional y mundial hacen prever una baja en las actividades de las empresas, muchos de sus espacios ya tienen reservas hasta mediados del 2002.

«Creo que la explicación de esto –explica Patricio Letelier, su gerente– es la confluencia de varios factores: este lugar es bellissimo, es un regalo que recibimos y que nos hemos esforzado en mantener y mejorar, además tenemos el orgullo

de contar con un personal comprometido y calificado, especialmente por su calidad humana y por el amor con que realizan su servicio al cliente. Además, el que viene al Centro respira algo especial que lo toca como ser humano, más allá de si viene por un congreso o por un curso, es una atmósfera de humanidad... además, creo profundamente que mucho de este éxito es obra de Dios. Porque Él es el jefe último de este barco y por Él trabajamos aquí».

Dentro de su infraestructura, el Centro de Extensión Los



# humano florezca

Almendros cuenta con salones y salas con capacidades que van desde las 400 personas hasta pequeños grupos, todas climatizadas, con una arquitectura colonial y una flexibilidad muy grande de usos y distribuciones espaciales. En sus parques, hay grandes explanadas de pasto para trabajo al aire libre, piscina, canchas de tenis y lugares habilitados para instalar toldos o carpas para eventos de mayor envergadura.

Pocos lugares con tanta amplitud, silencio y naturaleza hay en medio de la ciudad. Desde el centro de Santiago a 15 minutos usted puede estar a los pies del cerrito "los almendros", junto a una araucaria centenaria o dentro de un restaurado salón de principios de siglo.

## Eventos que financian un mundo nuevo

Una de las particularidades del Centro de Extensión es que las utilidades que recibe las destina al financiamiento de las obras sociales de las Fundaciones para un Mundo Nuevo, de quien depende. Proyectos y Comunidades en torno de la pobreza, de la formación de jóvenes, de la evangelización de adultos, proyectos de educación de jóvenes y niños de escasos recursos, proyectos de desarrollo artístico y otros, son en parte posible gracias a estos recursos.

Las Fundaciones para un Mundo Nuevo es un movimiento de Iglesia católica y ecuménico internacional, presente desde hace 30 años en 14 países de 4 continentes, sus miembros jóvenes y adultos, ricos y pobres, trabajan reunidos en comunidades por la transformación de sus vidas, de la Iglesia y de la sociedad.



## Palabra de cliente

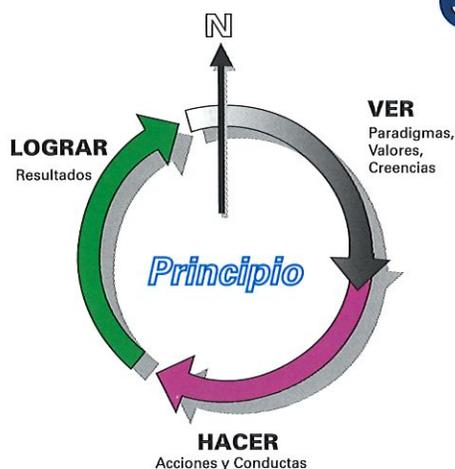
"Me gusta mucho realizar nuestras actividades en el Centro por su ambiente acogedor. Es un lugar relajado, grato, limpio, verde. Me gusta el estilo chileno de muros de adobe y también que siempre ha sido un lugar donde nos sentimos acogidos por una fundación hermana y amiga, con un especial trato de gentileza y cuidado por nosotros".

Marla Solari, Directora del Consultorio de Salud de la Fundación Cristo Vive.

"Hacer nuestras capacitaciones en el Centro de Extensión Los Almendros nos cambia del contexto cotidiano. Es un lugar que te saca de la rutina típica llevándote a una apertura de vivir una experiencia con la gente que compartes a diario. Sus instalaciones son muy completas, ya que cuentan con amplitud y variedad de salas que nos permite trabajar mucho la corporalidad. Los parques y áreas verdes son un espacio muy grato para caminar en los tiempos de pausa y para hacer las celebraciones de cierre, todo esto junto con que siempre se ha caracterizado por un excelente servicio".

Andrés Pica, Gerente General, DIN

# El cambio centrado en el principio

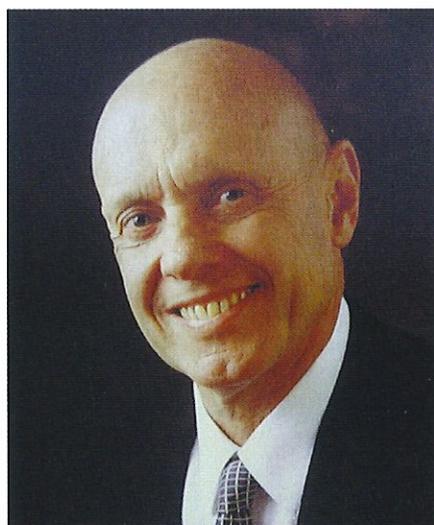


## Aplicaciones Organizacionales

Una vez que los principios se ubiquen en el centro de la organización, se dará cuenta que la única forma de tratar a sus empleados es de la misma forma que usted desea que ellos traten a sus clientes. Verá a sus competidores como fuentes de aprendizaje, que lo mantienen alerta y le enseñan dónde están sus debilidades. Su identidad no se ve amenazada por ello o por condiciones o competencias externas porque usted posee el ancla y la brújula. Incluso en un mar de cambios turbulentos, usted mantendrá la perspectiva y el criterio, porque su “empowerment” viene del interior.

Un centro sobre la base de principios proporciona seguridad, guía y “empowerment”. Como el centro de una rueda, unifica e integra. Es la esencia de las misiones personales y organizacionales. Constituye los cimientos de la cultura. Alínea los valores, la estructura y los sistemas compartidos.

Cuando nuestra seguridad o imagen depende de comparaciones externas o de opiniones de otros, tendemos a ver la vida y el negocio como un juego suma cero que será amenazado por el éxito y el reconocimiento de otros, deleitándonos secretamente de sus infortunios. Si focalizamos nuestra vida emocional en las debilidades de otros, estamos otorgando



STEPHEN R. COVEY

“Si usted quiere cambios pequeños, trabaje con su conducta; si quiere cambios significativos, trabaje en sus paradigmas”

poder a aquellas debilidades para que nos controlen. El desafío es convertirnos en una luz, no en un juez; ser un modelo, no un crítico.

## Principios Elementales

El liderazgo centrado en principios es un proceso que se desarrolla desde dentro hacia fuera, que abarca cuatro dimensiones. Cada uno de los niveles es “necesario pero

insuficiente”, lo que significa que hay que trabajar cada uno de los niveles sobre la base de algunos principios elementales. Estos “meta-principios” se componen de muchos otros principios.

### 1) Confiabilidad a Nivel Personal.

La confiabilidad se basa en el carácter, lo que uno es como persona, y en la competencia, lo que uno puede hacer. Sin competencia y/o carácter, no podrá ser una persona confiable, como tampoco tendrá la sabiduría para obrar con criterio.

### 2) Confianza a Nivel Interpersonal.

La confiabilidad es la base de la confianza. Si dos personas confían la una en la otra, pueden gozar los frutos de la confianza: comunicación clara, más empatía, sinergia e interdependencia de acción. Cuando uno de ellos no posee las competencias, puede capacitarse y desarrollarse. Pero si se trata de un asunto de carácter, la persona puede necesitar aprender a construir relaciones basadas en la confianza.

### 3) “Empowerment” a Nivel Gerencial.

¿Cómo se puede dirigir a las personas si no existe confianza o si el nivel de confianza es bajo? Si usted considera que su personal no posee carácter o competencia, ¿Cómo los maneja? Tendría que controlarlos. Cuando no hay confianza en las personas, hay que controlarlas tiene que estar detrás de ellas.

¿Cómo maneja a las personas cuando existe un alto nivel de confianza? No los supervisa, ellos se supervisan por sí mismos. Su labor consiste en ayudarlos en lugar de criticarlos. Se establece un acuerdo basándose en resultados. Se define claramente lo que se espera y se responsabiliza a las personas. Sus necesidades son traslapadas con las necesidades de la organización.

## OPINION

### 4) Alineamiento a Nivel Organizacional.

¿Cómo visualiza su organización en una cultura de baja confiabilidad? Muy jerárquica, con un estilo poco efectivo y controlador ya que usted sólo puede controlar a algunas personas. ¿Cuál es el método que utiliza para delegar?

“Ataque aquí, obtenga eso, y haga esto”. Les indicará los métodos, no los resultados. Los sistemas tradicionales le pueden permitir sobrevivir hasta que sus competidores logren alcanzar un alto nivel de alineamiento sobre la base de una cultura de equipo confiable. Entonces, no tendrá ninguna posibilidad de competir.

¿Cómo se comporta la organización cuando se tiene un alto nivel de confianza? La estructura jerárquica es muy plana y muy flexible, con un grado de control extremadamente amplio. ¿Por qué? Porque la gente se supervisa a sí misma.

“La única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común. Sus competidores copiarán su publicidad, su producto, sus sistemas, su estructura, su estrategia, pero nunca podrán duplicar la ventaja única de la confianza, espíritu de cuerpo y el desempeño de su gente”

Stephen R. Covey

Usted posee el compromiso y el “empowerment” porque todos comparten la misma visión, misión y creencias sobre ciertos principios elementales, además de estar constantemente luchando por alinear la estrategia, estilo, estructura y sistemas con la misión establecida y con la realidad del entorno.

En resumen, los líderes centrados en principios trabajan sobre los cuatro niveles desde dentro hacia fuera, basados en cuatro “meta-principios”. 

Más Información:  
FRANKLIN COVEY ORGANIZATION  
SERVICES - CHILE  
FONO : 374 31 40  
WEBSITE : [www.franklincovey.cl](http://www.franklincovey.cl)



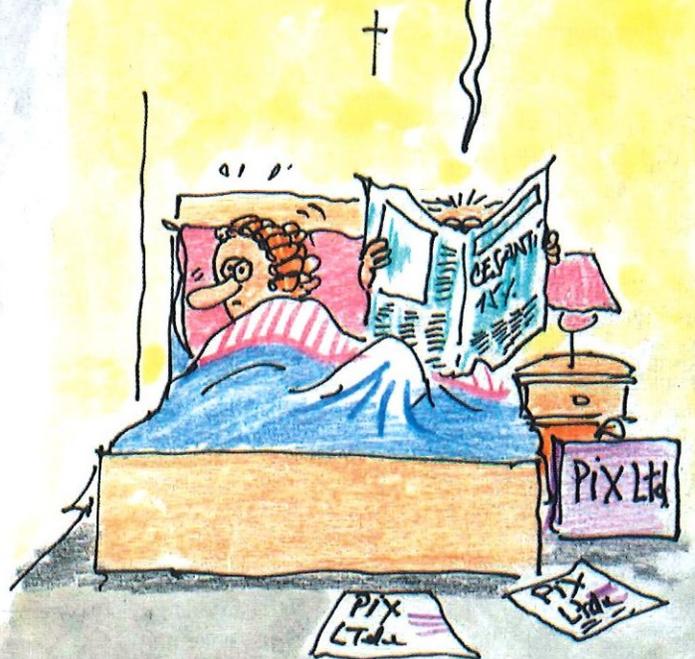
*¡Siente el Sabor de Vivir!*



¿! PERO, CÓMO ES POSIBLE...!!?  
 ... HEMOS PUESTO DIARIOS MURAJES, HEMOS  
 DISEÑADO REVISTAS, FOLLETOS, ... TENEMOS  
 UN CANAL DE TV INTERNO, ... AHORA  
 AGREGAMOS LA INTRANET, ... Y SEGUIMOS  
 CON PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN...!!



¡¡ JA...!! ... ESTÁ MALA LA COSA  
 AMORCITO... AQUÍ DICE QUE DESPI-  
 DIERON A TODOS LOS DE LA EMPRE-  
 SA "PIX LTDA"...



¡... Y QUE NO SE DIGA QUE NO HEMOS  
 CREADO ESPACIOS PARA QUE NUESTROS  
 EMPLEADOS PUEDAN MOSTRAR SUS EMOCIONES...

**SEMINARIO**  
 LA COMUNICACIÓN  
 EN SU EMPRESA

■ DÍA: EN ESTUDIO  
 ■ HORA: A CONFIRMAR  
 ■ VALOR: VARIABLE



Quendolap