

52 DOSAFIO

H A C I A U N A N U E V A C U L T U R A E M P R E S A R I A L

La mística en la empresa

Reportaje:

El aporte de la empresa a la familia

Los cómo, por qué y para qué del "Piensa Positivo"

Entrevista a Enrique García
Director ejecutivo de Canal 13



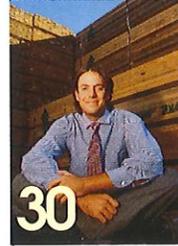
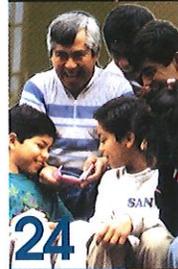
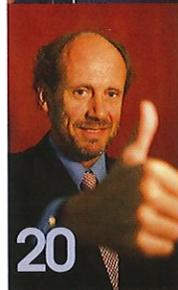


e LanExpress, una nueva forma de unir a Chile.

Nuevos aviones Airbus A-320 • La mayor frecuencia de vuelos • Atención las 24 horas • Chequeo automático • Chequeo en puerta de embarque

LANexpress

Volamos por Chile



TEMA CENTRAL

La mística en la empresa

Algunos hombres de negocios empiezan a descubrir que la única forma para hacerle frente a la batalla cotidiana que se lidera en el mercado, es encontrando internamente el equilibrio. De esta manera mente, razón y cuerpo no son los únicos ámbitos que les preocupan, sino que están dejando un espacio privilegiado al aspecto espiritual. Es así como mística y empresa son conceptos que de a poco empieza a acercarse.

ENTREVISTA PRINCIPAL

Enrique García, nuevo director ejecutivo de Canal 13

Este ingeniero civil, ligado desde hace mucho tiempo al mundo de las comunicaciones, explica cómo hacer compatible el rating con los valores, sin sentirse dueño de la verdad. El ha tomado este cargo como un apostolado, más que como un negocio.

ENTREVISTA

Pablo Walker, Vicepresidente y gerente general de McCann Erickson Chile

Fue uno de los creadores del Piensa Positivo, una campaña única en su género a nivel mundial y que ha logrado un altísimo nivel de recordación en el público. Hoy, cuando esta iniciativa concluye, hace un balance personal y profesional de su participación.

EMPRESA Y FAMILIA

¿Mundos aparte?

Fortalecer los lazos familiares de sus trabajadores logrando, con esto, más armonía y mayor productividad, es lo que se han propuesto algunas empresas, que con la ayuda de especialistas, han comenzado a trabajar distintos aspectos como el presupuesto familiar, las relaciones padre-hijos, la drogadicción, etc.

JOVENES

Iván Chamorro

Ex director de la iniciativa de voluntariado «En todo Amar y Servir», del Hogar de Cristo, este ingeniero civil industrial, decidió conocer el otro lado de la medalla, integrándose a la empresa privada. Desde ahí espera seguir aportando para terminar con la pobreza en Chile.

REPORTAJE

Entrevista apreciativa:

Participación: Clave del cambio favorable

La entrevista apreciativa es una metodología que -a través de conversaciones sobre los aspectos positivos de la organización- recoge el sentir y aporte de todos los miembros de la empresa, generando, a partir de esa información, el plan estratégico de la organización. Este es un sistema simple que se vale de la fuerza de la

OPINIONES

11 + Bernardino Piñera C
35 Sebastián Burr C.

A PARTIR DE AHORA LOS CRÉDITOS

no serán lo mismo

OPORTUNIDAD
TASA REBAJADA

desde: **0,78***%

Bci traspasa a sus clientes
la rebaja de tasas.



Nuevo Bci Multicrédito

ÚNICO CRÉDITO EN CUOTAS QUE SE USA EN FORMA REMOTA POR TELÉFONO O INTERNET

TAMBIÉN DISPONIBLE
PARA CLIENTES

Tu Generación

BANC

800 800 247

UNA VERDADERA INNOVACIÓN EN CRÉDITO DE CONSUMO.

PÍDELO UNA VEZ, ÚSALO CUANDO QUIERAS, LAS VECES QUE QUIERAS,
SIN TENER QUE IR AL BANCO, NI PRESENTAR PAPELES.

Cuotas
desde
\$25.000

- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE TE ENTREGA DINERO EN SEGUNDOS.
- ACTIVACIÓN AUTOMÁTICA DESDE CUALQUIER LUGAR, A CUALQUIER HORA Y DÍA.

* PARA CRÉDITOS CONTRATADOS POR INTERNET DESDE 6 MILLONES A 12 MESES

Solicítalo ahora al **800 20 10 21**, en www.bci.cl, en www.tbanc.cl
o en cualquiera de nuestras sucursales de Arica a la Antártica.

www.bci.cl

Bci
somos diferentes

La respuesta está en el interior

Terminó el verano, comenzó el año laboral, los colegios y todo tomó un ritmo acelerado e invivible, el que parecíamos haber olvidado durante el tranquilo mes de febrero. Por ello es que, junto a la histeria del transporte por capturar pasajeros, a los tacos y bocinazos por llegar a la hora, al aire denso que de a poco nos va ahogando, hemos comenzado a escuchar los lamentos y el agobio por el año que se nos viene encima.

Habitar en la ciudad es cada día menos atrayente...Sin embargo, nuestro destino de ciudadanos está definitivamente asociado a ella. Entonces, teniendo claras estas circunstancias ¿Cómo podemos hacer de nuestra vida -la única que poseemos- una vida más armónica, más equilibrada y que permita que quienes están a nuestro lado también la disfruten?

Gran dilema, dura constatación, difícil respuesta. La verdad es que cada año me enfrento al mismo cuestionamiento y me pregunto: ¿Dónde radica entonces la solución? ¿Será que tendremos que esperar hasta el bicentenario, donde nos han prometido un Santiago amable? o ¿tendremos que encontrar la armonía escapando fuera de la ciudad?

Nada de eso, mi certeza es que la respuesta está al alcance de cada uno y con esto no niego cuánto pueden ayudar las distintas mejoras urbanas y medioambientales, pero estoy seguro que la solución viene desde dentro. La solución la encontramos en la medida en que respondemos concretamente a esa voz interior que nos llama a detenernos permanentemente y a recuperar el equilibrio que con facilidad perdemos.

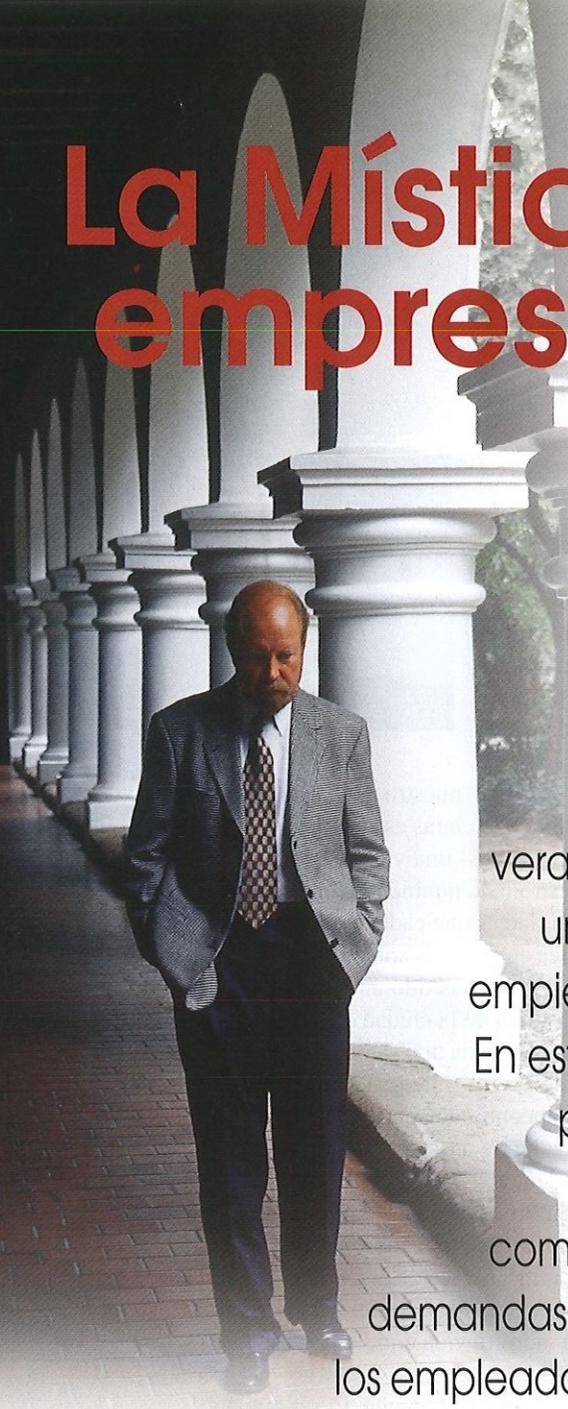
La mística es esa dimensión del espíritu que pone el equilibrio a lo estrictamente material y racional. Es por eso que en este número hemos querido extendernos sobre este tema para mostrar que ante esa sed de sentido y esa sensación de insatisfacción y de desasosiego, tenemos opciones. Sin embargo, algunos se preguntarán: ¿Será posible pensar que la mística o la dimensión espiritual puedan estar presentes en nuestra vida cotidiana y especialmente en la actividad empresarial?

No sólo creo que es posible, sino más que eso, estoy cierto que es esencial. El ser humano requiere para su desarrollo y felicidad, integrar y equilibrar sus actos, y esto sólo lo encontrará en el silencio y en la quietud de su alma, sólo lo encontrará generando una mística en medio de su actuar.



Pedro Alberto Arrellano Marín
Director

La Mística en la vida empresarial



Terminado el verano, la vorágine una vez más nos empieza a consumir. En esta carrera loca por sobrevivir al estrés, a la competencia, a las demandas de los clientes, los empleados, el directorio, los socios, etc., vamos perdiendo energías. Así, muchas veces experimentamos la sensación de vacío, un vacío que no sabemos con qué llenar, pero que tenemos muy claro con qué tapar. La sed de poder mirar la vida desde otro ángulo es lo que ha impulsado a algunos hombres de negocios a conectarse con su parte espiritual.

Mística y empresa podrían parecer dos términos incompatibles, tal y como hace un tiempo atrás inteligencia y emoción eran dos palabras que no podían juntarse. Goleman mostró científicamente que estos términos podían coexistir de manera armónica cuando presentó la inteligencia emocional y de hecho validó para el mundo de los negocios el mundo de las emociones. Hoy también son muchos quienes empiezan a comprender que la mística y los negocios son realidades que pueden convivir y más aún, que pueden convertirse en la clave del éxito personal e incluso empresarial.

Gay Hendricks y Kate Ludeman, consultores norteamericanos de gran trayectoria, después de haber convivido de cerca con más de 800 altos ejecutivos afirman en su libro "La Nueva Mística Empresarial" que las personas que ocupan cargos directivos en el siglo XXI serán guías espirituales, se sentirán a gusto con su propia espiritualidad y serán capaces de desarrollarla en el resto de las personas.

Tras una exhaustiva investigación, estos consultores concluyen que las empresas están llenas de místicos y que éstos ya no se encuentran solamente en los Monasterios. "Los verdaderos místicos son los que practican lo que predicán. Los empresarios místicos viven la vida a partir de una base espiritual, si hacen negocios lo hacen para enriquecer el corazón y el alma, además del bolsillo. Ellos comprenden intuitivamente la verdad fundamentalmente porque están conectados con su parte espiritual y la atienden y la escuchan. Sin embargo, son capaces de vivir en lo cotidiano, de aplicar su equilibrio, su paz y su claridad en el día a día."

Pero ¿qué es ser místico? La palabra místico viene del latín *Mysticus*, que significa que encierra una razón secreta y que se dedica a la vida espiritual. El empresario místico es, por tanto, aquel que en el mundo de los negocios se apoya en principios espirituales operando con un gran nivel de eficacia. Es decir, no son seres apartados de lo cotidiano, sino todo lo contrario. Citando a los autores

de La Nueva Mística Empresarial esto se podría resumir en la siguiente explicación: “Existe un Monasterio Zen cerca de Tokio que atrae a miles de ejecutivos de las zonas industriales vecinas, un día el maestro les dijo: en este monasterio no hay espacio para los pseudo-místicos: tipos soñadores que dejan tiradas las tazas sucias por todos lados”. Es decir, si la gente no es capaz de funcionar con claridad en el mundo real, que a menudo es duro, su meditación y sus prácticas habrán sido en vano.

Aquietar las aguas para ver más claro

Aunque no son muchos, comienza a surgir lentamente, una corriente de ejecutivos y empresarios que, hoy por hoy, han descubierto que su conexión con lo espiritual, con su yo más íntimo, no sólo les da un espacio de tranquilidad, sino que les ayuda en la lucha cotidiana que tienen que llevar a cabo muchas veces en forma titánica y feroz. Esta tendencia ya se ve reflejada en la literatura e incluso en las revistas de actualidad internacionales. Hace un par de décadas, el tema era la ética en los negocios, luego fue la responsabilidad social, hoy la mística es el tema emergente.

Es que en esta permanente inestabilidad necesitamos encontrar un centro que no cambie, que amplíe nuestra perspectiva, que nos permita encontrar el equilibrio. Como lo dice David Fischman en su libro “El Camino del Liderazgo”: El tesoro escondido en una laguna es muy difícil de encontrar si el viento mueve las aguas y las enturbia, en cambio cuando las aguas están calmas, se lo puede ver con más claridad. De manera similar tenemos que calmar los vientos de nuestros pensamientos para poder acceder a un tesoro que yace dentro de nosotros.

Este concepto también está presente en el libro “La paradoja” (James Hunter) que narra justamente cómo un empresario exitoso se retira a un Monasterio y comparte con los Monjes lo que ellos hacen, es decir: oración, tra-

bajo y silencio, descubriendo que estos tres conceptos son claves en el camino hacia el liderazgo servidor que el mundo actual está necesitando.

La mística ¿una exigencia más?

Cada vez es más grande la complejidad en el mundo de los negocios, los ejecutivos de hoy tienen que ser obviamente competentes técnica y profesionalmente, deben informarse regularmente para permanecer vigentes, trabajar en equipo, estar al tanto y ayudarse con la tecnología, saber negociar y comunicarse al menos en dos idiomas, animar al grupo, ser flexibles, dispuestos a los cambios, etc., etc.

Con esto parecería un exceso pedirles que además sean místicos, sin embargo, los conocimientos formales adquiridos en la universidad, en un

“Hoy se necesitan líderes contruidos internamente”



Janet Spröhnle, gerente de People and Partners

Master, en un Doctorado, quedan rápidamente obsoletos y comienzan a ser sólo el paso mínimo exigido. La diferencia comienza, entonces, a marcarla otros factores. Para Janet Spröhnle, gerente de People and Partners, consultora internacional, esto es cada vez más evidente en el mundo de los negocios. “Si revisamos la historia podemos entender cuál es el punto de partida y en qué momento nos

encontramos hoy. La revolución industrial trajo la empresa productiva, donde lo que se necesitaba eran personas que tuvieran muy delimitada su tarea y que se enfocaran a cumplirla, entonces, el que dirigía el equipo tenía que ser un controlador de tareas o una especie de capataz. Luego la realidad se fue complejizando, comenzando a surgir nuevos desafíos y, entonces, más que trabajar por funciones, se trabajaba por objetivos. De esta manera el capataz empieza a transformarse en un administrador de planes”.

“En este management por objetivos los gerentes comienzan a ser medidos y reconocidos por sus resultados, por lo tanto, requieren estar enfocados al logro y tener una mentalidad competitiva. Este estilo era el que se necesitaba para esos tiempos. Sin embargo, el mundo siguió cambiando y hoy las empresas que esperan sobrevivir tienen que ser flexibles y versátiles. Entonces, las características de los dirigentes del antiguo modelo

quedan obsoletas. Una formación universitaria es un requisito indiscutible, pero la diferencia no está marcada ni por la preparación técnica, ni por los conocimientos, la diferencia la marca el desarrollo espiritual o la evolución personal. Hoy se necesitan líderes contruidos internamente”, asegura la consultora. Es que a juicio de Janet Spröhnle las empresas seguirán -cada vez más- vivien-

Viví la experiencia de dejarlo todo y retirarme a hacer una vida completamente espiritual

do revoluciones internas, guerras, conflictos, incertidumbre, inseguridad, engaño y en ese escenario los líderes, gerentes o dirigentes tienen que dar luces, construir, ayudarle a la gente a tener una visión, a no confundirse con la inestabilidad y el caos. “Hoy los ejecutivos deben atender más a los procesos que a los resultados y las relaciones juegan un rol absolutamente fundamental”, explica.

Construirse como persona

A pesar de ello y de lo que las tendencias actuales en management demuestran, en nuestro país estamos bastante alejados de esta realidad. Denis Gallet, director del área formación de Desafío, explica: “Hoy la mayoría de los ejecutivos dice estar feliz con plata y poder, sin embargo, el sistema les está obligando a replantearse estas variables que antes parecían inmutables. Actualmente el líder empresarial tiene que responder básicamente a dos demandas concretas: velocidad y complejidad y toda la formación que él tiene es incompetente para estos desafíos. El ser humano no está hecho para la pelea continua, para vivir en el modelo de Yurassic Park, donde sólo sobreviven los más fuertes. Esto ha encerrado a los dirigentes en una cápsula solitaria que revela la necesidad de un cambio, porque la soledad muchas veces lleva a la crisis y a plantearse las preguntas esenciales sobre el sentido de la vida, como: para qué trabajamos, cuál es la huella que quisiéramos dejar en el mundo, cómo nos vemos en 10 años más, etc.”

“Para construirse como ejecutivo es necesario construirse principalmente como persona. El silencio es una forma de llegar a las profundidades”, explica Gallet: “Cuando uno empieza a preguntarse por el sentido de la vida; cuando somos capaces de escucharnos, de estar como creaturas en presencia de nuestro creador; cuando uno descubre que cada ser

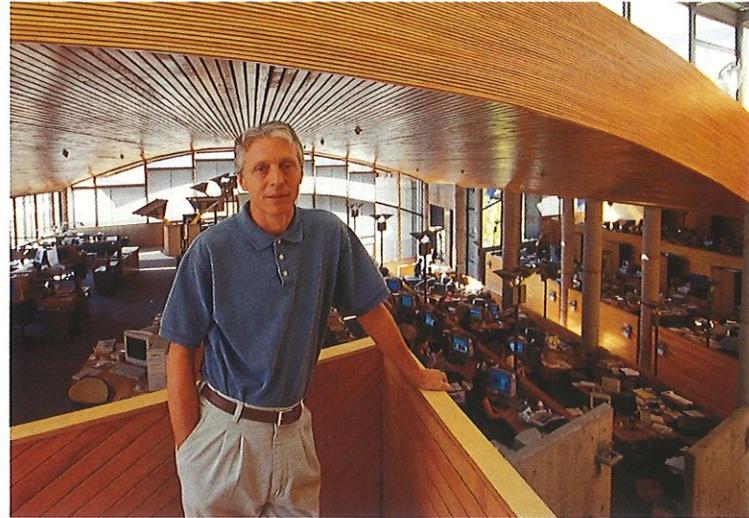
humano es único y que hemos sido creados como cocreadores de este mundo, entonces cambian muchas cosas internamente, las que se ven reflejadas en la vida cotidiana”.

Silenciamiento interno

Para lograr ese espacio de quietud hay diversas maneras: en oriente le llaman meditación; en occidente, silenciamiento. Pero lo que buscan estas disciplinas es simplemente lograr mantener la mente en blanco, es decir, sin pensamientos por algunos minutos. Cuando uno logra esto, nos invade una sensación de paz y felicidad que reconforta y tranquiliza, lo que permite encontrar un nuevo lugar para enfrentar el día a día.

Múltiples estudios comprueban los efectos de estas técnicas milenarias en nuestro cuerpo, por ejemplo: Deepack Chopra citando un estudio realizado por una compañía de seguros descubrió que los clientes que practicaban el silenciamiento visitaron el 50% menos de hospitales, tuvieron 80% menos de enfermedades al corazón y el 50% menos de cáncer que el grupo de control. Otro estudio de la Universidad de Harvard mostró que 22 pacientes hipertensos a quienes les enseñaron técnicas de silenciamiento, lograron una presión normal en cinco años.

Como lo diría David Fischman: “Durante el día no podemos ver las estrellas. Porque el sol es tan luminoso que lo impide. Pero las estrellas están en el firmamento día y noche. De la misma forma nuestros sentidos actúan como el sol: nos iluminan con tantas sensaciones y percepciones que generan pensamientos que nos impiden ver el firmamento en nuestro interior. Si salimos unos segundos del huracán violento de decisiones, retos



Mauricio García, gerente del holding Prolam

y problemas empresariales e ingresamos en el ojo calmo, es probable que desde ese punto de vista percibamos a este huracán como un simple viento de verano y tengamos mayor capacidad para tomar decisiones”.

Esto es lo que están empezando a experimentar algunas personas que en sus tareas directivas se han dado cuenta que si ellos no están centrados, conectados con lo más esencial de sí mismos, la batahola de acontecimientos los deja envueltos en una especie de huracán muy difícil de escapar. Janet Spröhnle cuenta que su experiencia como consultora le demuestra que cada vez son más los ejecutivos que se están abriendo a otros campos del conocimiento. “Es increíble comprobar como un grupo importante de ejecutivos se ha ido abriendo a prácticas que hace 10 años atrás eran reservadas para personas muy especiales y distantes del ámbito de los negocios. Muchos hoy se interesan por algunas disciplinas como el yoga, el taichi, la meditación, la oración contemplativa, o simplemente vivencian sus creencias religiosas no sólo en la Iglesia el domingo. Esto produce un gran cambio en estas personas porque pueden entender que el mundo no es sólo racional y empírico, sino que existe algo espiritual que no es tangible y que también es prudente dejarle espacio a esa parte en los negocios. De esta manera hoy existe mucho más apertura y esto incide lógicamente en el modo de liderar las empresas. Contactarse con lo espiritual, descubrir que somos seres luminosos, cambia la perspectiva y la estrategia de una empresa”.

Integrando la espiritualidad

Para Mauricio García, gerente del holding Prolam, esto es una realidad indesmentible que ha experimentado en carne propia. Hoy los paradigmas apuntan a una vida mucho más integrada en todo sentido, donde la dimensión espiritual también pasa a estar presente en nuestra vida cotidiana. “Hoy no vale una agenda que diga que de 8 a 10 am. rezo y de 10 a 12 me cago al vecino. Viví la experiencia de dejarlo todo y retirarme a hacer una vida completamente espiritual, me acerqué a muchas prácticas, conocí muchas tradiciones espirituales y finalmente constaté que allí no estaba el equilibrio, después de muchos años de alejarme absolutamente del mundo de los negocios, decidí regresar e intentar integrar lo descubierto, teniendo claro que ésa es una parte de mi vida y el trabajo es otra, la que más que un fin es un medio para vivir lo que yo creo”.

“Después de esta experiencia personal, mi vida laboral también ha cambiado: trabajo, pero trato de no comprometer mi vida entera en ello, creo que mi regreso en la empresa ha aportado profundidad, no es que yo ande predicando o haciendo alegoría de mis conocimientos espirituales, pero de alguna forma se trasluce el hecho de que miro las cosas desde otra perspectiva, que busco sentido, que no me descentro tan fácilmente, que trato de tomar las decisiones desde mí mismo, más que desde las exigencias y los tironeos externos y eso es sin duda un cambio importante”.

La posibilidad de integrar la espiritualidad a la vida de los negocios es algo que Hernán Restini, gerente de Atom practica diariamente. “Mi impresión es que el equilibrio se logra cuando uno por fin puede unir la vida laboral con otras actividades, fundamentalmente aquellas relacionadas con el ámbito espiritual. Pertenezco al movimiento de Schoenstatt y acostumbro ir al menos dos veces por semana al Santuario para tener un tiempo de recogimiento, de encuentro, de reflexión. En esos momentos uno ofrece, pide, escucha y sin duda esto me ha ayudado a sobrellevar la dura batalla que lidiamos diariamente los empresarios. De hecho he aprendido cosas muy concretas como por ejemplo

que yo puedo hacer mucho, pero que en definitiva las cosas no dependen 100% de mí, que hay un porcentaje en el que actúa la Divina Providencia, quien va tejiendo caminos insospechados, que muchas veces a uno le cuesta entender e incluso aceptar, pero que a la larga tienen un gran sentido para la vida y el desarrollo de nosotros como personas”.

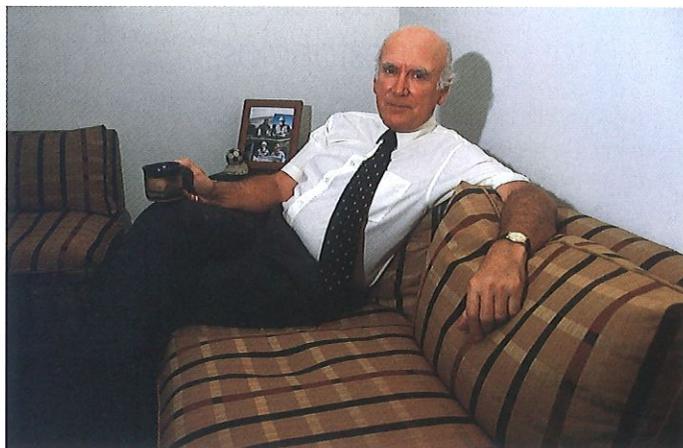
Sin embargo, esto no es algo fácil o espontáneo. Muchos hombres de negocios aspiran a encontrarse con su lado espiritual e incluso lo manifiestan como un anhelo, sin embargo, al final del día, de la semana, del mes y del año, se dan cuenta que están muy lejos de haberlo logrado y se sienten con una carga extra. Algunos de los entrevistados por Desafío reconocen que conectarse con ese espacio requiere de constancia, de permanencia, de paciencia y de un trabajo decidido que puede empezar a hacerse progresivamente.

Hombres centrados = decisiones acertadas

La inmediatez en la toma de decisiones y las múltiples solicitudes que se suceden instantáneamente requieren de hombres centrados. Juan Carlos Muñoz, gerente general de Ineco, sabe muy bien de qué se trata eso, por eso desde hace años practica distintas disciplinas para lograrlo: “Actualmente hago ejercicios espirituales, medito, juego golf, bridge y me junto con mis amigos al menos una vez a la semana para celebrar. Todas estas actividades -algunas triviales, otras más profundas- me ayudan a centrarme, a encontrarme con mi esencia. Hoy he aprendido a delegar y mi empresa ya está madura para que así lo haga, por lo tanto, me doy tiempo para lo que me hace bien. Tanto al iniciar el día, como al terminarlo, hago ejercicios espirituales o meditación. Esto me ha ayudado a sentirme mucho más armónico. Cuando yo estoy acelerado, fuera de mí, descentrado,

contesto mal, me altero y tomo decisiones desde un lugar que no corresponde. Estas disciplinas me han ayudado a cosas tan concretas como por ejemplo: cuando estoy en una reunión en la que está subiendo el tono y donde no se vislumbra ninguna solución posible, me retiro mentalmente del lugar para tratar de observar lo que allí pasa sin pasión y eso me permite descubrir miles de relaciones entrabadas y problemas que mirándolos desde otra perspectiva se ven mucho más fáciles de resolver. A veces simplemente me encierro en mi oficina 10 minutos, me tiendo en el sofá e intento hacer silencio, un silencio que me permite enfrentar el día o lo que viene desde otro ángulo, lo que me da la oportunidad de no involucrarme con cuerpo y alma en las cosas”.

“Esto, sin duda, ha ido transformando mi manera de liderar la empresa. Hoy doy más libertad, más espacios para la creación, he tratado de buscar que la empresa -a pesar de todos los problemas- sea un lugar de satisfacción para la gente. En lo personal pienso que ahora puedo contactarme mucho más fácilmente con mi intuición. En todos los



Juan Carlos Muñoz, gerente general de Ineco

“Hoy he aprendido a delegar, y mi empresa ya está madura para que así lo haga”



Ximena Abogabir, directora de la Casa de la Paz.

Las empresas están sometidas a un enorme estrés: fusiones, ventas, despidos. Para eso se requiere de personas flexibles, personas que tengan su eje dentro, y no fuera, porque si no se convierten en trompos girando al compás de las circunstancias.

momentos de la vida se presentan ciertos sentimientos, los que uno debe aprender a reconocer: ¿Qué sensación tengo frente a una persona? ¿Qué siento en plena reunión de directorio? ¿Qué sensación me da el gerente que estoy a punto de contratar? Generalmente, los empresarios no nos damos el espacio para eso, simplemente usamos nuestra racionalidad y nuestros prejuicios, dejando de lado lo que sentimos, lo que experimentamos. Podemos sentirnos incómodos, angustiados, enrabados o tristes y eso, tal vez, nos da pistas mucho más claras de lo que debemos resolver en determinadas situaciones”.

Sin duda, una de las mayores ventajas de estos empresarios místicos es que pueden resolver los problemas desde sí mismos y no dejarse aplastar por las circunstancias. Alvaro García, ex Ministro de Estado, tiene claro este concepto. “Cuando uno se descentra y se sale de sí mismo, compra cuentos que

son de otros, se mete en historias que no le corresponden y cuando uno está sometido a una actividad intensa y estresante muchas veces la tendencia lo lleva justamente a eso, a hacer finalmente lo que la gente espera y no lo que realmente uno quiere. Para mí el yoga que practico permanentemente, al menos tres veces a la semana, me ha ayudado mucho a disipar tensiones, a aliviar la estructura física y en definitiva a centrarme en mí. Creo que, cada vez, hay más personas que se han acercado a alguna práctica similar que les ayude a combatir el estrés y las demandas cotidianas, algunos sienten pudor y no se atreven a decirlo, pero podría asegurar que son más de los que parecen”.

Desapego y liderazgo compartido

“Creo que el líder de hoy tiene que nutrir al equipo y crear liderazgos compartidos, señala Ximena Abogabir, directora de la Casa de la Paz. A mí siempre me ha llamado la atención cómo nadan los cardúmenes de peces, que van todos ordenados en un sentido y violentamente emprenden otra ruta y cambian de líder con la plena comprensión de todo el grupo. Esto es lo que aspiro vivir en mi organización y para ello es necesario estar en un estado espiritual de desapego, de fluir, de confiar: Las empresas están sometidas a un enorme estrés: fusiones, ventas, despidos. Para eso se requiere de personas flexibles, personas que tengan su eje dentro, y no fuera, porque si no se convierten en trompos girando al compás de las circunstancias. Para mí ha sido fundamental tener una disciplina donde

doy mucho espacio al silencio, a la oración y a la meditación. Me levanto muy temprano, al amanecer, y en silencio contemplo la naturaleza y luego me propongo que ése sea mi mejor día, entonces repaso las situaciones a las que yo creo que me voy a enfrentar durante el día y luego salgo de mi casa y camino (no tengo auto, ni tomo micro) y en esa caminata reflexiono, muchas veces rezo el Padre Nuestro muy calmado, entendiendo y recreando cada palabra. Finalmente, cuando termina el día, hago un balance de lo vivido en esa jornada”.

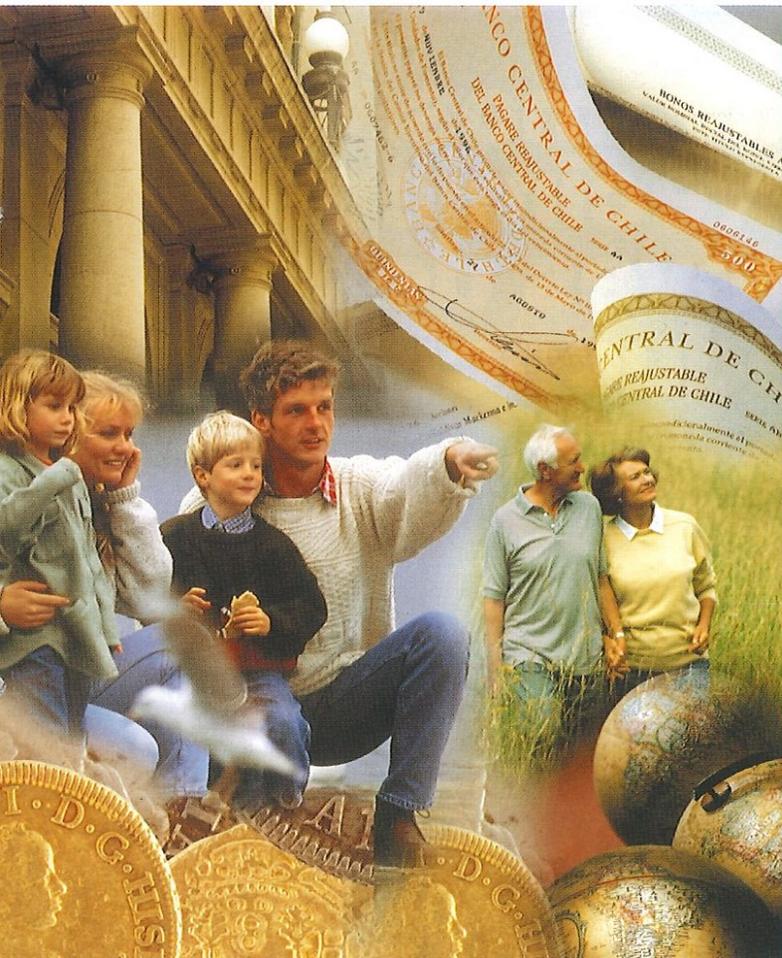
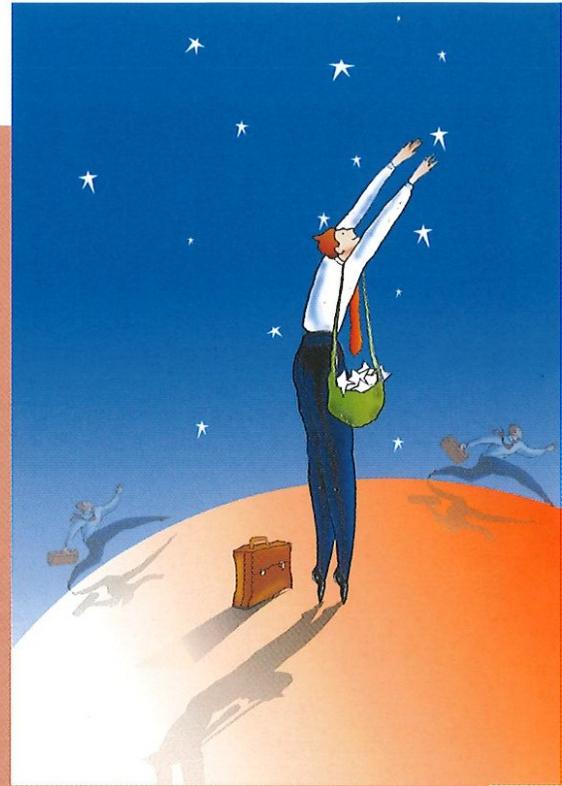
Una experiencia similar comparte Antonio Castillo, gerente de ventas de la empresa Sandes S.A, quien cuenta que el hecho de tener un tiempo semanal privilegiado para la reflexión y la oración le ayuda a enfrentar los desafíos laborales. Nosotros con mi señora tenemos un grupo de formación, de inspiración jesuita, en el cual nos reunimos semanalmente, allí ponemos un tema de interés y vamos reflexionando, compartiendo, regando y podando la planta de nuestro espíritu. Estos encuentros marcan mis acciones, me hacen tener siempre presente un balance entre los intereses puramente económicos y las personas, me hace estar permanentemente calibrando mis acciones y hace que mis decisiones se tomen con mayor conciencia. Finalmente, podríamos decir que parece que el ser humano se está acordando que no es sólo cuerpo y razón, que el espíritu -que había quedado olvidado- es importante para sentirse completo, integrado e incluso exitoso. Nuestra sociedad competitiva, consumista y centrada en el tener ha sido, de alguna manera, creada por el mundo de los negocios, por el mundo de la empresa. Sin embargo, desde este mismo mundo aparecen personas que no se conforman, que descubrieron que esto produce insatisfacción y que el camino de la felicidad y el equilibrio es otro. Tal vez estos líderes que sean capaces de transformarse a sí mismos y a su organización, puedan transformar la cultura y la sociedad. La influencia de la empresa en el mundo actual es inmensa y quizá desde donde han surgido gran parte de nuestros conflictos sociales, venga también una pista de solución para lograr un desarrollo humano armónico y equilibrado.

¿Cómo volver al centro?

Una persona descentrada es una persona que no está con plena capacidad de decisión. Existen tres características comunes que sienten las personas cuando se encuentran en este estado:

En primer lugar los músculos del estómago suelen estar tensos, esto les sucede a todos los animales que frente al peligro reaccionan de igual forma. En segundo lugar, la respiración suele ser poco profunda y se produce en la parte superior del pecho y en tercer lugar, las personas que no se sienten centradas tienen la mente fragmentada y demasiado ocupada.

Para combatir esa sensación existen diversas prácticas que pueden ser de utilidad. El mismo Jesús tomaba distancia de la gente e incluso de los más cercanos y se retiraba a orar a su Padre en el monte. San Pablo, como una forma de tener siempre conciencia de su humanidad y fragilidad, se ponía una piedra en el zapato. De igual forma muchas personas han buscado distintas modalidades para remitirse a lo superior o para no perderse en las alturas.



FONDOS MUTUOS

ACCIONES

INVERSIONES
INTERNACIONALES

DOLARES

La tranquilidad de
operar con el líder

800 202820

www.banchile.cl



Banchile

FIJAL DEL BANCO DE CHILE

Aquí van algunas prácticas ejecutadas por nuestros entrevistados:

- "Cuando me encuentro angustiado, me siento frente al escritorio, cierro los ojos, inhalo y exhalo el aire muy pausada y profundamente, por unas 5 ó 6 veces y eso me devuelve la armonía interna".
 - "Cuando siento que ya no puedo más, me escapo del lugar donde estoy y me pongo a caminar un par de cuadras, parece que ese ejercicio aquietta mi espíritu lo suficiente para poder reintegrarme a mi labor de manera diferente".
 - "Tengo la costumbre, antes de levantarme, de relajarme por 5 minutos, uso distintas técnicas, pero básicamente lo que hago es sentir mi cuerpo y tratar de dejar mi mente lo más libre de pensamientos y preocupaciones".
 - "Una vez a la semana hago un día entero de silencio, sigo con mis actividades, pero todos saben que el día jueves yo no hablo con nadie. Al principio cuesta mucho, pero produce grandes resultados".
 - "Cuando estoy en situaciones críticas, hago algo físico para conectarme con mi cuerpo, eso puede ser pellizcarme el brazo, apretarme la mano, en fin, cualquier cosa que me vuelva a conectar con mis sentidos".
 - "En los momentos en que me siento descentrado, trato de dejar todo lo que estoy haciendo y me tomo un café lejos de mi oficina y ojalá solo. Así me siento después mucho mejor".
 - "En los momentos en que estoy confundido y sobrepasado, me siento en el escritorio e intento escribir todo lo que voy sintiendo, después lo leo en voz alta y experimento inmediatamente un alivio".
 - "Tomo distancia de lo que me agobia, refugiándome en un pequeño oratorio, allí, tendido de espaldas me relajo y tengo un tiempo de oración y silencio".
- ... Y usted que hace... ¿Cómo enfrenta estos momentos de dificultad cotidiana, o cómo encuentra su cable a tierra para que los humos del poder y la vanidad no lo despeguen de su humanidad? 



Apoyamos el crecimiento a través de la educación

• **SERVICIO INTEGRAL PARA LA EDUCACION**

Completa gama de productos y servicios destinados a atender las necesidades de financiamiento y administración de colegios particulares subvencionados, universidades y otras instituciones de educación.

• **CREDITO EDUCACION SUPERIOR**

• **AHORRO EDUCACION**



BANCO DEL DESARROLLO

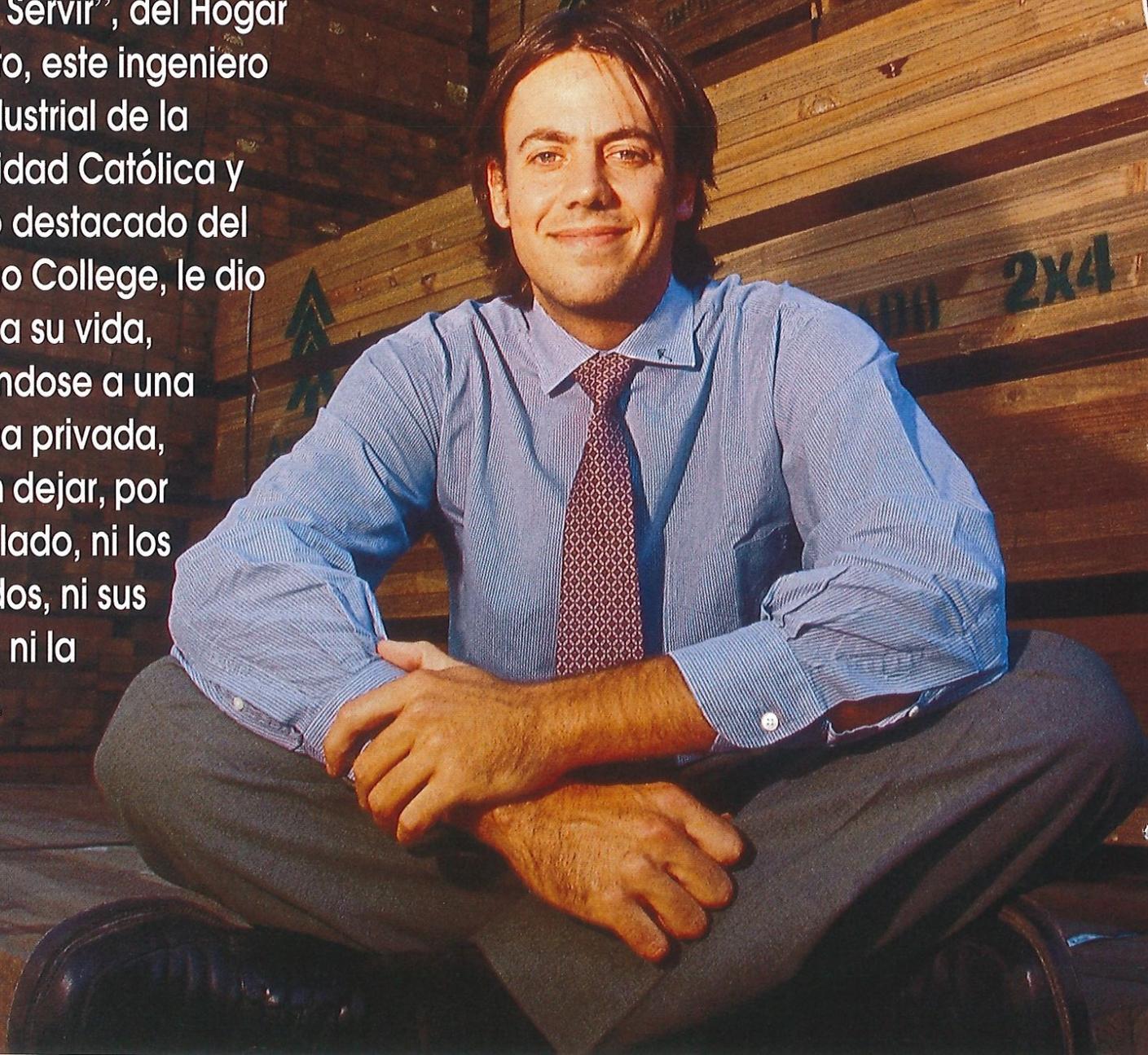
JUNTOS, DESARROLLANDO FUTURO

INFORMESE SOBRE EL LIMITE DE GARANTIA ESTATAL A LOS DEPOSITOS

IVAN CHAMORRO:

“La verdadera opción está en vivir con pasión”

Ex director del proyecto de voluntariado “En todo Amar y Servir”, del Hogar de Cristo, este ingeniero civil industrial de la Universidad Católica y alumno destacado del Santiago College, le dio un giro a su vida, integrándose a una empresa privada, pero sin dejar, por ello de lado, ni los recuerdos, ni sus sueños, ni la acción.



FAMILIA

“Mientras avanza la tecnología y la globalización, más se agudiza la necesidad de pertenencia, de autoestima, de relación y afectividad y, por lo tanto, más crece la tendencia por humanizar la empresa. Lan Chile se ha dado cuenta que el trabajador no vive aislado, tiene una familia y un entorno social y cultural, y que es importante fortalecerlo integralmente. En este marco, constantemente se desarrollan charlas, encuentros, actividades artísticas, etc.

La idea es acercar la familia a la empresa y la empresa a la familia, es motivar apuntando siempre a nuestros valores fundamentales: alegría, generosidad, calidez, etc. Así, lo que la empresa proyecta hacia fuera, también se irradia hacia adentro.

En este acercamiento, los niños cumplen un rol fundamental, puesto que cada mes entre 30 y 40 hijos del personal visitan el hangar donde se reparan los aviones, se suben a los aparatos, almuerzan con sus padres y disfrutan de una obra de teatro infantil. Ellos disfrutan mucho y sus padres sienten que la empresa involucra a su familia.

Junto con esto, se desarrollan charlas para las señoras de trabajadores, se les informa acerca de sus beneficios y aprovechan de

conocer el entorno donde trabajan sus esposos. Pero, sin duda, lo que más profundo ha llegado, son los talleres para parejas. Cada año, invitamos a alrededor de 30 y nos vamos fuera de la empresa, por lo general, al Cajón del Maipo. Allí se trabajan temas como la comunicación, las relaciones entre la pareja y padres-hijos, sexualidad, drogadicción, consumismo. En fin, temas concretos que afectan el día a día de todo ser humano. Se produce una cosa milagrosa, después, entre los participantes, se generan grupos que se mantienen en el tiempo, se integran diferentes áreas de trabajo, se genera una relación muy profunda y el reconocimiento a la empresa por realizar este tipo de actividades, especialmente en tiempos complicados” 

Más información:

Instituto Pastoral de la Familia, Fono 688 3602

Centro de la Familia (Cenfa), Fono 777 5419

Instituto Carlos Casanueva, Fono 222 8173

¡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

SEMINARIOS • CAPACITACIÓN • CELEBRACIONES • REUNIONES EJECUTIVAS

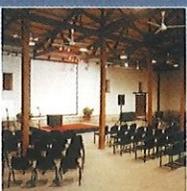
VISÍTENOS EN:

Camino La Pirámide 5625, Huechuraba. Fono: 625 1030.

e-mail: losalmendros@fmp.cl - web: www.losalmendros.cl



Los Almendros
Centro de Extensión



FAMILIA

Decidimos implementar talleres de presupuesto, en los que utilizando un lenguaje simple y un enfoque dirigido a abordar el problema no como un estigma, sino como una situación que tiene un origen, una causa y, por lo tanto, una solución, se fueron abriendo espacios de intercambio de experiencias y de apoyo entre los participantes, que fueron más allá de la duración del taller.

El trabajador es una persona integral, no está dividido en distintos roles y si la empresa le exige el 100% para desarrollar sus funciones, también tiene que preocuparse del 100% de su vida.

Hoy las empresas se mueven en un mundo en que todo es factible, pueden conseguir lo que se propongan. Barreras antiguas como la tecnología, el mercado, el capital, ya no existen. Hay sólo dos cosas que no se pueden comprar: la marca y el recurso humano. Si uno se concentra sólo en rentabilizar y maximizar las utilidades de la empresa como objetivo, no se logra, pero si uno le agrega otro, que las personas crezcan, se produce algo mágico, se potencian el uno al otro y la empresa se proyecta”.

Humberto Díaz, operario, Rhein: “Aprendimos a planificar en familia”

“Al principio, con mi señora, pensamos que iba a ser aburrido, crémos que se iban a meter en el bolsillo de uno, pero nada

que ver. Nos enseñaron como optimizar el sueldo que uno gana, como distribuirlo mejor. Y en el tema del endeudamiento, aprendimos a calcular los intereses de las casas comerciales, a hacer un presupuesto entre toda la familia.

Con todo eso aprendimos a planificar en familia, a comunicarnos. También nos sirvió para conocernos más, compartimos datos, experiencias, fue muy interesante.

Nos dimos cuenta que, muchas veces, el trabajo a uno lo absorbe y, trabaja y trabaja, para tener más, porque a uno no le alcanza. En eso deja de lado la familia y en realidad, si uno lo analiza, lo que hay que hacer es distribuir de otra forma y no sacrificarse para ganar más”.

Gustavo Subercaseaux, gerente general de Pinturas Ceresita:

“Hay que vencer el temor a inmiscuirse en la vida privada”

Dos episodios motivaron la apertura de la capacitación en Pinturas Ceresita a temas centrados en la familia. En una ocasión, un trabajador se acercó al gerente general para contarle que no podía ayudar a sus hijos a hacer las tareas porque no sabía lo suficiente y que eso le daba vergüenza, en otra, un trabajador que llevaba operando la misma máquina 15 años, fue a pedir que lo cambiaran a otra, porque no tenía nada interesante que conversar en su casa con sus hijos que cursaban estudios superiores.

“Impactados por estas vivencias, le empezamos a dar vueltas a cómo podíamos aportar al crecimiento personal de nuestros trabajadores. Nos dimos cuenta que la familia es el pilar más atacado de la sociedad, por lo que nos pareció un buen tema para comenzar.

Decidimos, entonces, hacer un plan piloto, un taller para parejas que incluía: relaciones humanas, presupuesto, sexualidad y relación con los hijos. Al principio nos dio temor que no lo vieran como una herramienta de crecimiento personal, sino como una intromisión en su vida privada, pero resultó muy interesante y abrió un espacio de comunicación que antes no existía. Esto nos animó a incluirlo en nuestra malla de capacitación como requisito para postular a otros cargos.

A continuación realizamos una encuesta y nos encontramos con la sorpresa que algunos de los cursos que pedían los trabajadores no estaban directamente orien-



*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*

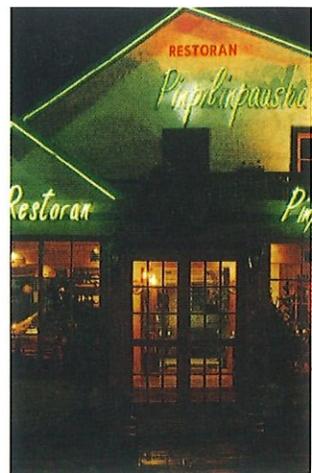
*Lo esperan los mejores pescados, mariscos, paellas,
lasagnas y chuletitas de cordero*

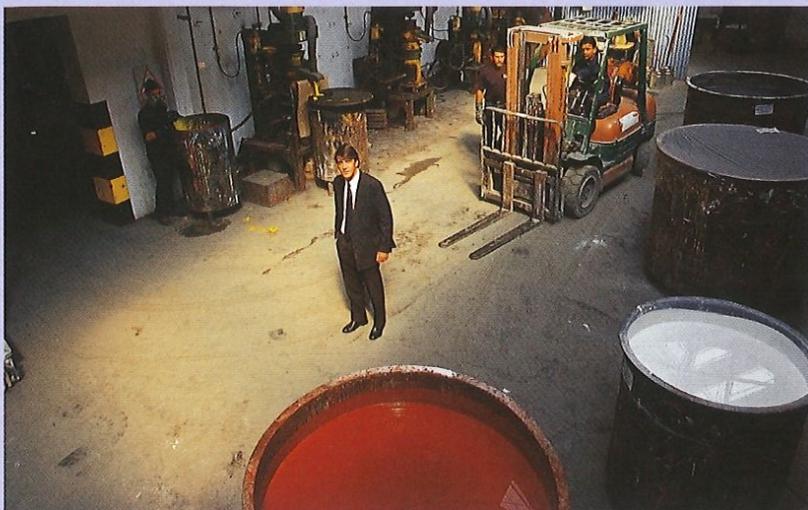


Av. Vitacura 4873 • Vitacura
Fono: (56-2) 242 1525
www.hotelbidasoa.cl



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





Gustavo Subercaseaux Pinturas Ceresita

tados a mejorar sus funciones. Por ejemplo, inglés y computación. Descubrimos que muchos trabajadores que no utilizaban computadores, pero sus hijos sí, requerían los conocimientos para entender de qué les estaban hablando. Para ellos, utilizando nuestros equipos, realizamos un curso de computación padres-hijos, gracias a lo que se generó un puente de comunicación.

A futuro esperamos ir integrando más la familia a la empresa y a la comunidad en que estamos insertos, desarrollando otras iniciativas, que sin representar un gran costo para la empresa, sí aportan al desarrollo de los trabajadores. Por ejemplo, quere-

mos ofrecer a quienes quieran nivelar sus estudios, que lo puedan hacer aquí en la empresa.

Gracias a esto, por un lado, los trabajadores están logrando un desarrollo más integral y viviendo los valores de la familia y, por otro, Ceresita, como empresa que tiene que competir en el mercado, se beneficia al tener funcionarios más comprometidos, más integrados”.

Rosario Ferrer, jefa de integración de personas, Lan Chile:

“Lo que Lan proyecta hacia fuera, también se irradia hacia adentro”

Un camino en el que se avanza día a día y, para nada un tema resuelto, representa en Lan Chile el desarrollo de políticas orientadas al crecimiento de sus trabajadores. Muchas actividades y una carpeta de proyectos buscan fortalecer los lazos entre la empresa y la familia de sus 11.000 trabajadores, repartidos por todo el mundo.



Hay mil razones
para vivir Mall Plaza.
Elige una.

siempre algo más



MALL PLAZA

ENTREVISTA

Uno de los cambios más significativos los ha realizado en el área Prensa, conservando su singular estilo: Al grupo de cinco creativos les llevó Las Crónicas de Narnia, de C.S. Lewis: La bruja blanca y Aslan... "Ustedes tienen que ser como Aslan, iluminar", les dijo. A cada uno les dio una bolsa de greda, para que metan las manos en el barro y para que desde ahí "armen el nuevo departamento de prensa que queremos hacer". También lápices de colores, "para que le pongan color y le den una vida nueva, más creativa, a las noticias". Una lupa, "para que sus miradas lleguen mucho más allá de lo que los ojos abarcan". Y una llave mecánica, para que puedan darle una segunda vuelta de tuerca a las cosas. Luego les contó una fábula empresarial sobre el trabajo en equipo y les prometió una copa de champaña para celebrar el lanzamiento. "Estoy convencido de que eso despierta toda la creatividad", asegura feliz.

¿Cuál cultura?

¿A qué se refiere cuando ha mencionado en sus entrevistas que hay que hacer cargo de una nueva cultura?

Es una cultura que tiene que ver con lo conservadora que ha sido y que es nuestra sociedad históricamente, a lo que debemos agregar la marca de los veintitantos años de dictadura. A ello hay que incorporar un

fenómeno de destape, estilo europeo, que nos llegó no tan fuerte como el español, pero que llegó. Y ver qué pasa entre esos conceptos y la sociedad de consumo globalizada, absolutamente americanizada, que nos invade por otro lado. Esos tres fenómenos forman un engendro súper complicado de leer, de entender.

¿Y en lo concreto, cuáles serían los nuevos espacios de índole cultural? En Chile tenemos democracia con apellidos, crecimiento con apellidos y apreciaciones muy distintas sobre la cultura. ¿Qué piensa hacer frente a temas considerados por parte de nuestra sociedad como transgresores: casa de cristal, campaña de preservativos para prevenir el sida, Pedro Lemebel, relaciones prematrimoniales, matrimonios de homosexuales...? ¿A qué se le abre espacio y a qué no?

A ver, la primera respuesta sería decir que el Canal no toca estos temas. Mi mirada, en cambio, es que no debe haber temas no tocables en el canal, lo importante es cómo se tocan y qué somos capaces de aportar. Las relaciones prematrimoniales son una realidad y hay que hacerse cargo, ojalá invitando a los jóvenes a tratar su relación bajo el prisma del amor, por ejemplo. Y profundiza:

Todas las noticias se cubren, pero se editorializa, explicando cuál es la mirada

del canal. Se buscarán las fuentes para decir por qué temas como la casa de cristal para algunos tiene valor y para otros, no son sanos para la sociedad. Se darán distintas versiones y es el auditor quien decodificará el mensaje. Lo importante es que se entreguen los valores que quiere transmitir la línea editorial del Canal.

En un eventual panel cultural, ¿el escritor Pedro Lemebel es invitado?

Debería serlo y debíamos buscar cómo mostramos ciertos aspectos sobre los cuales puede que el Canal no esté de acuerdo, pero sobre los cuales el medio no debiera tener un juicio. La homosexualidad es un aspecto de la vida humana que puede estar en los genes, que puede incluso ser una enfermedad. Donde sí tiene que tener una posición el Canal, una reflexión, es sobre el matrimonio entre homosexuales obviamente. Pero juzgar a un homosexual, yo no tengo por qué, no corresponde.

¿Y qué opina el rector de la Universidad?

Reconozco que son temas complicados, pero cuando los hemos conversado, tanto con el rector como con gente de la Iglesia, comentamos que Cristo vino a sanar a los enfermos, no a los sanos. Entonces, si somos capaces de ponerle al Canal una mirada cristiana, desde el Evangelio, no debería haber temas tabú. Cristo les daba besos

Al Mundo
Nuestra Mejor Carta de Presentación



Cocina Chilena del Mar y la Tierra
Música en vivo

El Bosque Norte 0325. Reservas al 231 3118

PRIVADO

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



HEREFORD GRILL



RESTAURANT

Finas Carnes y Deliciosas Salsas

Bife de Chorizo

Salteado de Conejo con Hortalizas

Avestruz Asada en Salsa de Higos

Av. El Bosque Norte 0355 - Reservas al 231 9117

ENTREVISTA

a los sidosos de la época, a los leprosos, por ejemplo. ¿Quiénes somos nosotros para decir quiénes sí y quiénes no? Esos temas podrán convertirse en nuestra polémica más profunda, pero lo mejor es plantearse qué habría hecho o dicho Cristo en su tiempo. ¿Qué habría hecho Cristo con Canal 13 hoy día? Tendría programas entretenidos, tremendamente valorativos y con altísimo rating. Hay que ser cuidadosos, entonces, con los fariseos, quienes se sentían poseedores de la verdad. Cristo les dio muy duro. Entonces, el Canal 13 no puede caer en fariseísmos, en eso tenemos que ser cautos.

Pareciera que el tema del famoso cuarto piso del Canal, donde se toman las decisiones, no está resuelto ¿Cómo compatibilizará su gestión con la de Jaime Belloio, ambos trabajando full time, en el mismo lugar?

Tenemos nuestros roles bien definidos, con Belloio, y creo que hemos construido una relación bastante estrecha en términos de ir generando entre nosotros las conversaciones y los espacios adecuados. Claramente es un camino que tendremos que ir recorriendo. Mis lealtades están con él y tendremos que ir cuidando los estilos, porque ahí es donde se van a producir los problemas. No en los temas de fondo, sino en los detalles y esto lo hemos hablado con gran transparencia. Por supuesto que estoy recién comenzando mi trabajo y habrá mucho que conversar para adelante.

Ping pong

Porofito verde: "Diablos (se complica), parece que entretiene a muchos".

Ivette Vergara: "Respeto su vida privada".

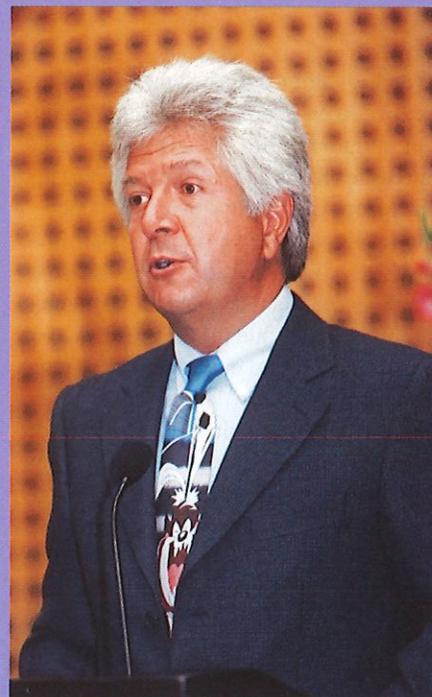
El show de los libros: "Un buen programa cultural".

Cristián Warnken: "Me encanta, profundo".

Películas para adultos, triple X: "No en la televisión".

Primera media hora de los noticiarios dedicada al fútbol: "Lectura superficial de lo que la gente busca".

Levantar rostros: "Libertad de trabajo frente a sueños de proyectos de televisión".



Su gran sueño: "Canal 13 relevante para la sociedad".

Sus miedos: "Uno, que la moleadora de carne me haga pebre, dos, que las luminarias arranquen mi ancla a tierra y pierda de vista el espíritu que me mueve".

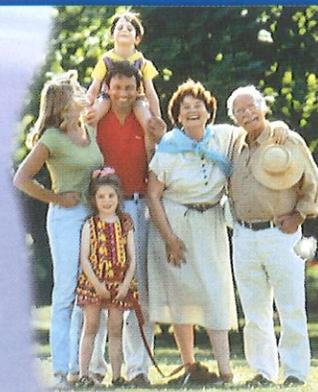


SERVICIO MEDICO
Cámara Chilena de la Construcción

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



ACHS: en línea con toda Seguridad@d



Nuestro exclusivo servicio
ACHSnet para clientes...



...seguridad
en el hogar...



...o en el trabajo

Conozca de manera
rápida y entretenida,
toda la información
que la Asociación Chilena
de Seguridad ofrece
tanto a sus empresas
Asociadas como a
la comunidad en general.



ACHS

Da
Seguridad

Papás cesantes:

Una dura prueba para la familia

Con la colaboración del doctor Rodrigo Erazo.

EN FAMILIA

**Departamento de Psiquiatría
(Fono: 2104080).**

Detrás de las cifras de cesantía, hay familias completas que sufren a diario la falta de empleo. Mantener el diálogo y la unidad permite enfrentar el problema y salir fortalecido.

A pesar de que la cesantía no distingue sexos, golpea más fuerte al hombre. Por razones sociales y culturales, la comunidad valora más el trabajo remunerado, lo que convierte al jefe de hogar en proveedor. Para el hombre, la pérdida del empleo tiene un impacto sobre su autoestima, su manera de considerarse y su valía social, que dependen mucho más del trabajo que en el caso de la mujer. El trabajo es una de las cosas que define al hombre, indicando qué hace y también quién es en la sociedad. No se trata solamente de dejar de percibir un ingreso, de proveer para los gastos de la casa, sino que hay un tremendo impacto sobre su identidad, lo que secundariamente provoca problemas de autoestima.

Difícil ajuste

El impacto lo siente la familia completa. El marido pasa la mayor parte del tiempo en la casa, lo que provoca roces con el resto de la familia. El síquiatra Rodrigo Erazo señala que muchas veces la mujer se queja de tener en el hogar a un hombre que no se acomoda a la vida diaria, no es un gran cooperador y más bien resulta un estorbo en las labores domésticas. En ocasiones, después de terminar un par de tareas caseras, queda desocupado y «sobrando» en la casa.

Esto implica un primer nivel de roce con la familia, debido a una presencia a la que nadie está acostumbrado durante todo el día, todos los días. Además de la pena y la angustia por la pérdida del empleo, el hombre puede tener una sensación de mucha frustración y rabia. «Como en ese minuto no hay donde poner la rabia, es probable que se descargue en las personas más cercanas -la mujer o los hijos-, echándoles la culpa de cualquier cosa», dice el

doctor Erazo.

Esto se potencia por el hecho de que ahora está presente en la casa en horas a las que antes no estaba. Entonces, se convierte en un hombre malhumorado y amargado. Secundariamente, puede recibir el reproche de la mujer o de los hijos, también frustrados por haber perdido condiciones económicas y cierto nivel social. La cesantía produce situaciones muy críticas, que ponen en riesgo la armonía y la continuidad de la familia.

El camino del diálogo

La capacidad del hombre para superar este momento depende de recursos personales y de su facilidad para adaptarse a situaciones críticas. Experiencias anteriores como muertes, pérdidas económicas o separaciones, fortalecen su aprendizaje en esta materia y le permiten enfrentar mejor el problema.

Según el doctor Rodrigo Erazo, «una de las cosas más importantes tiene que ver con aprender a arreglárselas, a hacer los duelos necesarios y no quedarse pegado en una situación emocional que no permite que la persona busque alternativas para salir adelante». De otro modo, el hombre podría deprimirse y quedarse encerrado en la casa, rabiando y generando una situación de mucho desgaste.

Lo mismo pasa con la familia. La nueva realidad exige que todo el grupo ponga de su parte para seguir funcionando en condiciones diferentes a las que estaba acostumbrado. Lo ideal es mantener la cohesión y el diálogo, evitar los reproches mutuos y las agresiones. Se trata de una situación no deseada por ninguno y que tampoco es culpa del padre.

Hay que tratar de dejar atrás el clima de desesperación, a través de una comunicación permanente. La solidaridad de todos permitirá encontrar soluciones compartidas para enfrentar el momento. Con generosidad, hay que estar dispuesto a ceder algunos privilegios y a hacer los ajustes y sacrificios necesarios para que la cesantía golpee menos duro. Y fundamentalmente, para que la familia salga fortalecida de esta dura prueba.



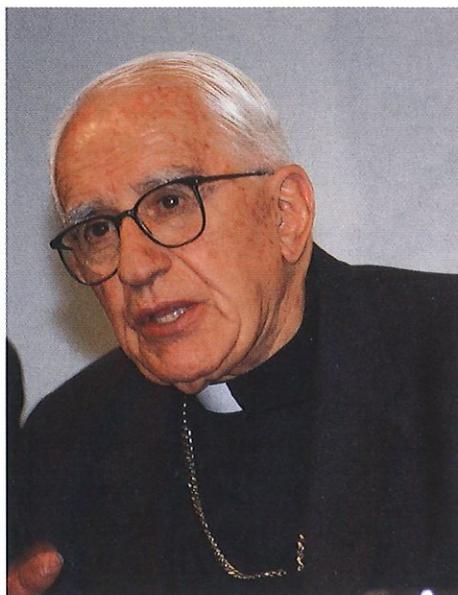
EMPRESA Y ...MISTICA

Son palabras que no parecen ir bien juntas. Empresa sugiere orden, método, cálculo. Supone de capital, instalaciones, máquinas, bodegas, oficinas; sugiere insumos, productos, marketing, ventas, ganancias y pérdidas. Todo esto más cerca de la ingeniería y del comercio que de la mística. La mística es cualitativa, espontánea, incontrollable, es del mundo de lo invisible, del misterio. Pareciera haber, si no una posición radical, al menos una diferencia esencial entre ambas realidades.

Pero no es tan así. La empresa sugiere también creatividad, imaginación, aventura, riesgo. Y eso supone una visión del mundo, del hombre, del sentido de la vida. Una idea acerca del trabajo y del servicio. Y por allí surgen, ante la mente y la conciencia del empresario, inquietudes filosóficas. Y de allí a la antropología, a la teología y a la mística, no hay más que un paso.

La empresa tiene que ver, en mayor o menor grado, más o menos directamente, con los hombres y mujeres, con las familias, con sus necesidades y deseos, con sus anhelos y sus fantasías. No es lo mismo construir viviendas populares que solucionen el problema de familias modestas que construir "resorts" de alto costo. No es lo mismo establecer un supermercado en un barrio popular, que pueda abaratar la vida de los pobres que una boutique de objetos de lujo. Por allí, tal vez se introduce un elemento "místico" ¿Qué quiero yo hacer por mi pueblo? ¿Qué bienes quiero ofrecerle y a qué precios? ¿Qué servicio quiero yo prestarle y en qué condiciones? El empresario produce y sirve, pero ¿qué produce y en qué sirve? La respuesta a estas preguntas comprende un elemento humano, una visión del hombre, una inspiración, una mística.

La empresa trabaja con capitales, con ins-



+ Bernardino Piñera C
Arzobispo Emérito de la Serena

talaciones, con insumos y con productos. Pero trabaja sobre todo con hombres y mujeres: ejecutivos, profesionales, técnicos, obreros, empleados, secretarías, transportistas, vendedores... y ellos tienen familias a quienes mantener, niños a quienes educar, anhelos de bienestar, de seguridad, de progreso. Ellos aspiran a ser tratados de acuerdo con su dignidad y hasta con afecto. Ellos pueden tener actitud de cooperación, "ponerse la camiseta" de la empresa en que trabajan, o estar descontentos, en actitud contestataria, atentos a cualquier oferta que viniera de fuera. Trabajar con seres humanos supone cualidades de comprensión, de respeto, de delicadeza que en último término incluyen una mística.

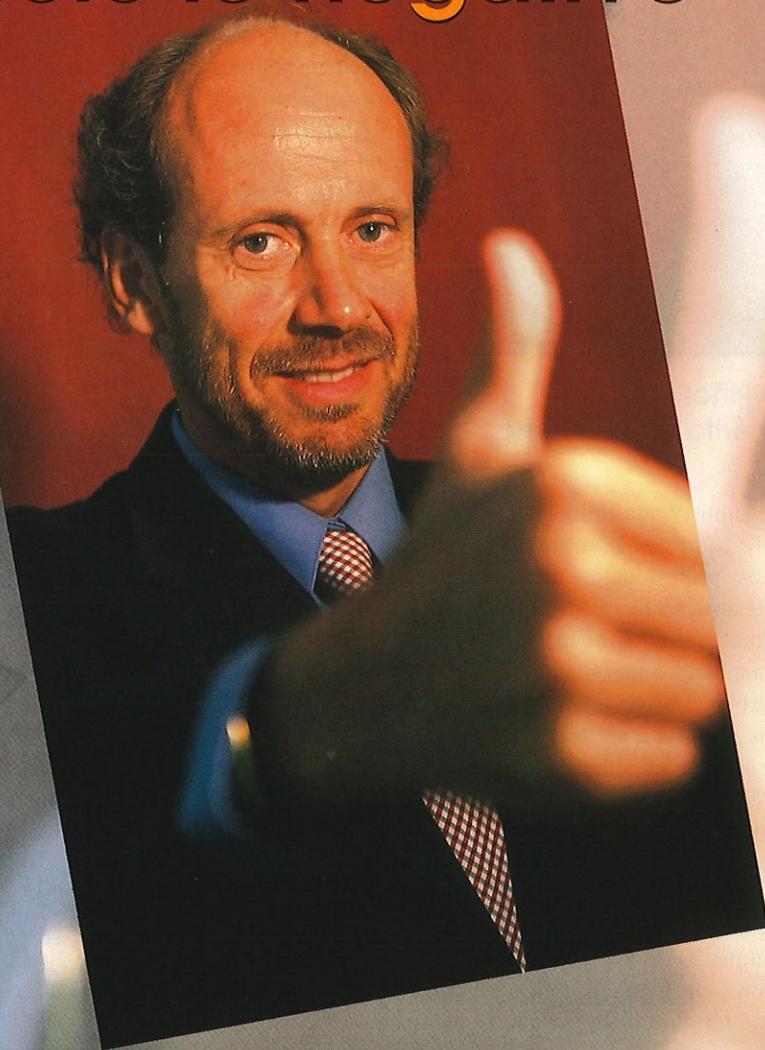
Hay muchos cesantes o gentes con malos empleos que anhelan un trabajo estable y digno. El empresario piensa también en ellos. La decisión, por ejemplo, de no introducir por ahora tecnologías de altos costos que requieren poca mano de obra para dar la oportunidad de trabajo a muchos cesantes supone también una mística.

El liberalismo, el socialismo e incluso las "terceras vías" que se proponen deben ser considerados como técnicas económicas que se esfuerzan por mejorar la producción y la distribución de los bienes y servicios. No son "filosofías" del hombre y menos aún deben ser "ideologías" que se consideren infalibles. Cada una de ellas ha probado tener limitaciones y eso explica que el desarrollo económico no siempre mejora la situación social de las personas y de los países, si no que a veces la empeora. Para no hacer de una técnica, de una praxis como la economía y como es la empresa inserta en el mundo de la economía, una ideología o una panacea, el empresario necesita tener una visión del hombre, del mundo y de la vida, la que suele llevar a una visión de Dios y del plan divino sobre el mundo, y esta visión suele proceder de una "mística" y llevar a una mística. El buen empresario es más que un empresario, es un humanista y un buen humanista es el que tiene clara la relación del hombre con Dios, y la claridad de esa relación lleva a la mística y de ella procede.

No es fácil ser empresario y menos aún cuando se es humanista y se tiene conciencia. Los empresarios suelen ser muy maltratados, envidiados y calumniados, se les tiene por hombres motivados por el lucro, la ganancia, explotadores de sus trabajadores y que se enriquecen a menudo a expensas de sus clientes, de los usuarios, de sus productos y servicios. Hacerse insensible a esas incomprendiones e injusticias y perseverar en la vocación de empresario con espíritu de servicio a la comunidad y hacer el bien contra viento y marea, requiere de una personalidad integrada y firme, una fe clara y una vivencia decidida, e incluso un trato íntimo con Dios: eso también es "mística". 

Pablo Walker, impulsor de "Piensa Positivo":

Ahora me "pego cachetadas" cuando miro sólo lo negativo



Al concluir esta campaña comunicacional, única en su género, el vicepresidente senior y gerente general de McCann Erickson, hace un balance personal y profesional de su participación.

El pesimismo, el desánimo y la poca alegría se han instalado en nuestra cultura, en nuestro lenguaje, en la forma en que nos relacionamos con los demás. Estudios clínicos y estadísticos muestran que tres de cuatro chilenos han acudido, últimamente, a una consulta médica por depresión o estrés. Esta constatación, llevó a Pablo Walker, vicepresidente senior y gerente general de McCann Erickson Chile, a usar todos sus talentos creativos con el fin de ayudar a revertir esta situación.

La idea fue hacer una campaña masiva que apelara a un cambio de estado de ánimo. Así McCann Erickson; B-Line/Momentum; Dittborn & Unzueta; Universal McCann, McCann Erickson Publicidad y Extend Comunicaciones comenzaron a trabajar unidos en lo que el público conoce como la campaña "Piensa Positivo".

Hoy, cuando finaliza esta iniciativa, Walker hace un balance de los logros tanto en el plano profesional, como en el personal. Sus satisfacciones tienen que ver directamente con los resultados y aunque muchos la han tildado de liviana, superficial e incluso se han inventado múltiples bromas al respecto, para él sigue siendo un orgullo que El Mercurio haya tomado su eslogan para inspirarse varias veces en su clásico chiste diario. "Es una campaña que es muy recordada y cuyo impacto ha sido muy poderoso".

¿Qué lo movió a comenzar con la campaña piensa positivo?

Esta inquietud partió en marzo del año pasado porque muchos aseguraban que había un desánimo muy fuerte. Después de distintos estudios y de una serie de conversaciones con psicólogos y sociólogos el diagnóstico fue claro: el chileno es pesimista por historia y naturaleza, pero además está atravesando un período especial generado

a partir de la crisis asiática, que derivó en que el país dejó de crecer al ritmo que lo estaba haciendo, el desempleo aumentó, los sueldos bajaron, etc. Esto se acentúa en Santiago por cosas tan cotidianas como los altos índices de contaminación y atochamiento; la carencia de triunfos deportivos, el cansancio de las promesas políticas, etc. Esta hipótesis fue corroborada en varias dinámicas de grupo. Teniendo claro este panorama pensamos que era muy importante hacer algo.

¿Y en lo personal?

Yo sentía el deseo de colaborar a parar la ola de pesimismo, porque el pesimismo inhibe la creatividad, paraliza a la gente, por lo tanto, hace que las decisiones de compra y de inversión se posterguen. En cambio, cuando la gente está optimista, está más proclive a realizar diversas iniciativas, está más dispuesta a crear y a la larga es más feliz.

¿Fue difícil lograr la adhesión de quienes llevaron adelante esta campaña?

La verdad es que fue bastante simple, creo que finalmente a todos los movía el deseo de avanzar más rápidamente como país. Así formamos un equipo integrado por distintas empresas. En general, la gente ha sido súper generosa.

Ustedes decidieron que el público no identificara la campaña con ninguna institución, empresa o persona en especial. ¿Esto constituyó un factor de éxito, o por el contrario, las asociaciones que el público hizo en forma automática con el gobierno le restó credibilidad?

Es que esta campaña no es de la McCann Erickson o mía, la campaña es una iniciativa de un grupo de empresas que comparten un proyecto, por lo tanto, nadie podía adueñarse de ella. De esta manera el público la ha asociado con el gobierno, lo que para los fines que persigue la campaña es negativo porque le resta la credibilidad de un grupo de la sociedad.

¿Si tuviéramos que cuantificar en términos de inversión cuánto habría costado

llevar adelante esta campaña?

Yo calculo que el costo real sería de 10 millones de dólares. La verdad es que se ha podido desarrollar gracias al aporte de todos: de productores, de empresas, de clientes y de los medios de comunicación que han cedido espacios muy importantes.

Los medios de comunicación han dado su apoyo regalando espacios publicitarios. Sin embargo, ellos son los principales portadores de las malas noticias y de verdad no colaboran mucho con el pensamiento positivo.

A mí me encantaría que la prensa fuera en general más optimista y que mirara los acontecimientos con un mayor nivel de oportunidad. Sin embargo, lamentablemente creo que ellos están basados en que vende más lo negativo.

Sin embargo, eso se contradice con los éxitos de la campaña Piensa Positivo: todos la recuerdan y no es una mala noticia.

Sin duda, pero yo diría que la prensa ha sido muy crítica. A mí me gustaría mucho que tomara este mensaje, porque nosotros decidimos poner esta campaña al servicio de Chile, sin excluir a nadie.

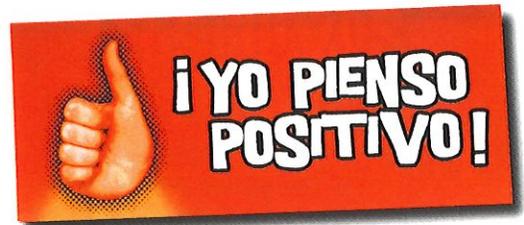
De hecho, creamos un sitio web donde tenemos la imagen y todos los que quieran pueden adherirse a ella, incluso usar el mismo logo. De hecho muchas empresas han decidido poner en su publicidad la mano de Piensa Positivo.

Pensar positivo ¿para qué?

¿Ustedes han evaluado cuantitativa o cualitativamente los resultados de esta campaña?

Tanto interés surgió de esta iniciativa que la empresa Adimark, BBDO Investigación y la Escuela de Administración de la U. Católica generaron estudios -en la primera etapa de la campaña- cuyos resultados son altamente favorables.

El 79% de las personas recuerda y conoce la campaña sólo a las tres semanas de su



inicio. El 89% respondió que era necesario hacer una campaña así. El 85% piensa que es una buena campaña para el país en general. El 75,7% evaluó la campaña con nota 6 ó 7. El 38% piensa que los chilenos, en general, están pensando más positivamente después de ver la campaña.

Asimismo, la campaña fue una de las noticias de opinión pública más comentadas del período; se instaló en el discurso público y privado; motivó el análisis y trabajos específicos de diversas universidades del país y generó debate y discusión entre expertos.

A pesar de los resultados favorables, ¿aparentemente lo más difícil no es lograr que la campaña sea recordada, sino realmente crear un cambio al interior de cada persona para que pueda mirar la vida de otra forma?

Justamente nosotros nos dimos cuenta que teníamos que reforzar la campaña en términos de que moviera a la gente a la acción. Entonces nos juntamos con muchos expertos en comportamiento humano, y llegamos a la conclusión que debíamos mostrar -en la tercera y última etapa- los beneficios concretos y cotidianos que entrega el pensar positivo. Entonces surgió la necesidad de buscar a personas que pudieran dar testimonio de esta realidad y que apelaran a los distintos grupos de la sociedad. Por eso contamos con Milan Platowsky, para llegar al mundo de los empresarios, con Carlos de Gavardo para llegar a los jóvenes, con una mujer jefa de hogar para llegar a más del 30% de mujeres que son jefas de hogar en nuestro país. Con un pescador de una caleta para llegar a los trabajadores, campesinos y personas de esfuerzo. También tomamos el testimonio de una persona que quedó ciego como para remecer y hacer sentir qué si él puede ¿por qué yo no?



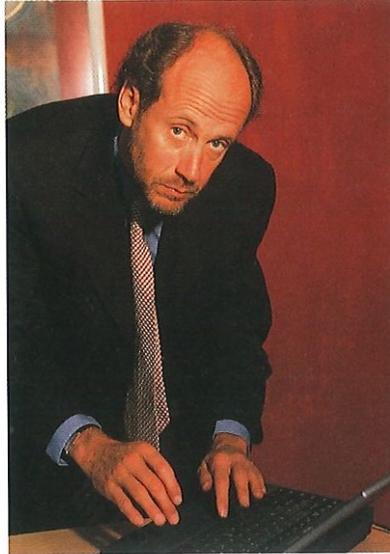
Parece simple, pero ¿basta con querer pensar positivo para hacerlo? ¿No será necesario realizar un trabajo más profundo en términos de actitudes?

A nivel masivo, que es donde pretende llegar esta campaña, todos los expertos coincidieron que lo más acertado era mostrar ejemplos a imitar. Según el criterio de los entendidos no existe una receta clara, exacta y definida para ser positivo, por lo tanto, no se podían entregar pasos a seguir porque son de orden mucho más personal y corresponde a la historia puntual de todo ser humano.

Campaña pionera a nivel mundial

¿Se había hecho en Chile o en el mundo una campaña de similares características?

En Chile es primera vez en la historia que se hace algo así. No tengo conocimiento que en el mundo se haya realizado algo similar, de hecho Brasil acaba de partir con una campaña muy parecida que bajo el lema: Piensa Positivo, pretende recobrar la alegría, el buen humor y el ánimo tan propio de ese pueblo y que se ha ido perdiendo. Nos han llamado de Colombia, he presentado la campaña en Estados Unidos, en fin, nosotros estamos absolutamente dispuestos a entregar nuestra experiencia para ponerla al servicio de cualquier otro país.



Esta campaña se ha dado por concluida, ¿cómo pretende seguir acompañando a la sociedad chilena para que no se olvide de pensar positivo?

Creo que tenemos que ser muy cuidadosos y evaluar muy bien la conveniencia de continuar con algo en este sentido. Ahora viene la etapa de reflexión, tenemos que tener elementos contundentes para pensar en dar un nuevo paso, necesitamos una base absolutamente sólida antes de embarcarnos en algún proyecto en este sentido.

¿Cómo se ha introducido el piensa positivo al interior de su empresa?

Nosotros hemos logrado una 'mejor onda' y relación, y sobre todo una mejor actitud para enfrentar un año terriblemente difícil, como lo fue el que recién pasó. En general, en esta campaña han trabajado muchas personas de nuestra empresa y eso nos ha hecho relacionarnos desde otro espacio.

En lo personal ¿de qué le ha servido?

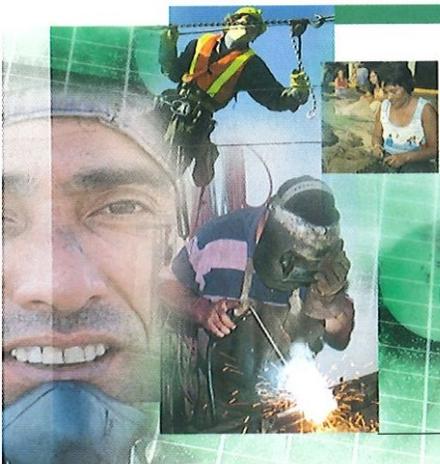
A mí me ha servido mucho para "pegarme cachetadas" cuando estoy mirando lo negativo. Muchos piensan que por ser uno de los impulsores de esta campaña soy el paladín del optimismo, sin embargo, no es así. Al involucrarme en esta campaña, cada vez que me enfrento a una situación compleja se me hace consciente que puedo mirar las cosas desde otro ángulo.

¿Qué sensaciones personales le deja la campaña?

Me deja una sensación súper buena. En las tres primeras semanas, nuestro sitio web ya había recibido más de 100 mil visitas, con comentarios muy positivos. Algunas personas cambiaron sus decisiones a partir del mensaje de la campaña. Recuerdo una mujer que estaba a punto de abortar, no lo hizo porque fue capaz de darle vuelta a su problema y descubrir que su futuro hijo podría traducirse en una fuente de amor y alegría. Otra de las cosas que rescato fue el trabajo en equipo que realizamos las distintas empresas que participamos, donde no hubo ningún protagonismo de unos sobre otros. También me gustó mucho la adhesión de nuestros clientes y de todos los que se la jugaron por tirar adelante esta iniciativa, en la que en definitiva no se gastó ni un peso.

Ahora que termina este trabajo, ¿se sentirá más aliviado o más bien huérfano?

Más bien huérfano.



¿Preocupado?

Su Socio en Prevención de Riesgos

Av. Lib. Bernardo O'Higgins 194, Santiago, Chile. • Fono: (2) 787 9000 • Fax: (2) 787 9372 • e-mail: info@mutualseg.cl



www.mutualseg.cl

No debiera estarlo. Quienes han optado por la asesoría de **Mutua de Seguridad C.Ch.C.**, han minimizado los riesgos laborales, hoy cuentan con trabajadores más seguros, importantes niveles de ahorro y la rentabilidad de su negocio ha mejorado.

INICIATIVAS DESTACABLES

INFOCAP LA UNIVERSIDAD DEL TRABAJADOR

Con el fin de dar una formación integral y preparar a los más pobres para ejercer un oficio específico, la Compañía de Jesús creó, en 1984, INFOCAP, la Universidad del trabajador, inspirada en la obra del Padre Hurtado.

En los años transcurridos, más de diez mil personas han obtenido sus títulos en las carreras de electricidad, instalaciones sanitarias, edificación, carpintería metálica, mueblería, gastronomía, peluquería, y corte y confección.

Asimismo, se ha impartido Educación Básica para Adultos y Alfabetización, además de Teología. INFOCAP no sólo ha querido ser un centro de capacitación técnica. Tanto o más importante ha sido el ámbito formativo, para lo cual es apoyado por 150 universitarios y profesionales que cada año se comprometen en la tarea educadora.

Así, el que termina la carrera ha integrado tanto conocimientos y técnicas, como valores y hábitos de trabajo que le permitirán desenvolverse exitosamente como empleado o emprender actividades independientes.

Un estudio realizado demostró que un 80% de los alumnos egresados se convierte en pequeño empresario independiente, y un 12% se emplea.

El año 2001 comenzó con proyecto INFOCAP en Campamentos, llevando así la actividad formativa a los sectores más marginados de la sociedad. Para el año 2002 la meta de la institución es tener sede en más de 30 campamentos.

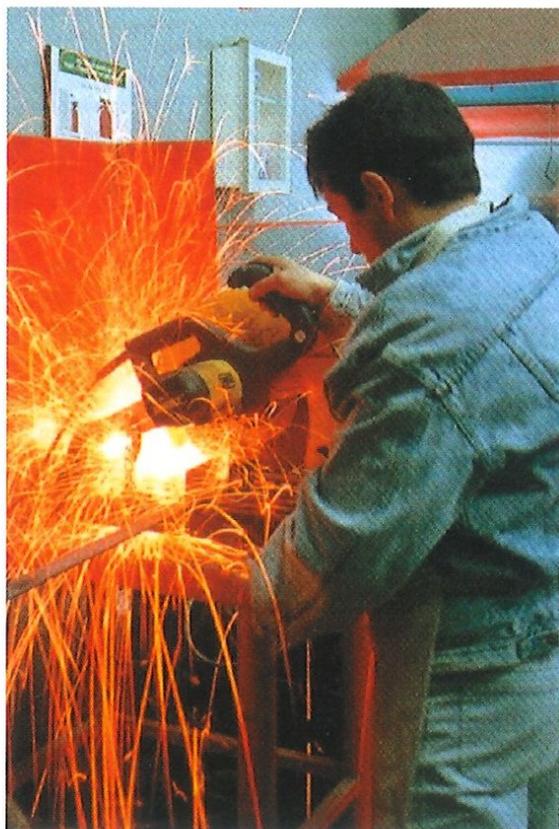
Los alumnos de este programa estudian por un período de 2 meses en el campamento y luego tienen la posibilidad de entrar a la Universidad del Trabajador.

Empresa y su aporte

La principal fuente de financiamiento de INFOCAP proviene de fondos privados, correspondientes a la Franquicia Tributaria del 1% de las Remuneraciones para actividades de capacitación. Muchas empresas no utilizan este porcentaje en su totalidad, quedando excedentes que pueden ser donados a instituciones sociales dedicadas a la capacitación.

Para ello, antes del último día hábil de cada año, los remanentes deben ser calculados y aportados a INFOCAP por una OTIC (Organismo Técnico Intermedio de Capacitación). La Empresa recibe un certificado de aporte, visado por el SENCE, el cual debe adjuntar a su declaración de impuestos.

De esta forma la franquicia se aprovecha de manera completa, y permite que instituciones como INFOCAP puedan seguir aportando proyectos sociales y educativos comprometidos con el desarrollo de nuestro país.



ENTREGANDO ENERGÍA POSITIVA

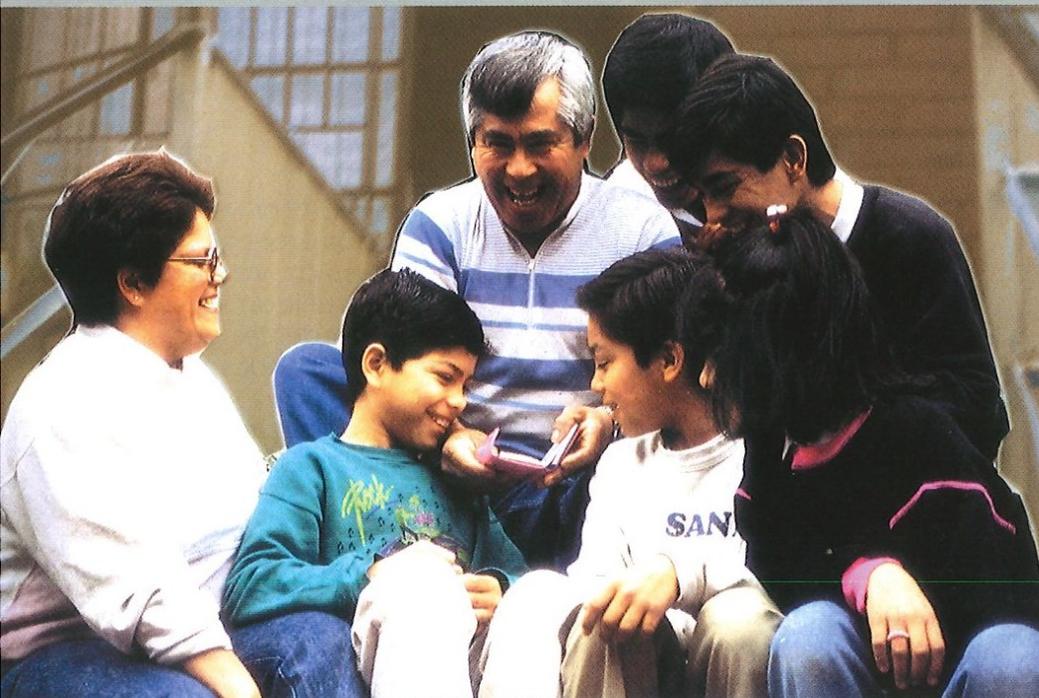
Esta página es un aporte de



EMPRESA Y FAMILIA:

¿Mundos aparte?

Tímidamente, algunas, y otras plenamente convencidas, las empresas modernas están desarrollando iniciativas que fortalecen los lazos familiares de sus trabajadores, logrando con esto, más armonía y mayor productividad



“**L**a realidad familiar de los trabajadores es problema de ellos”. “¿Para qué gastar energía y recursos en fortalecer los lazos familiares de los trabajadores?”, “Es tan baja la participación en talleres orientados a temas familiares que no vale la pena hacerlos”. “¿De qué le sirve a la empresa preocuparse de que sus empleados se comuniquen mejor con sus hijos?”

Si en su empresa surgen estas justificaciones, u otras similares, para desanimar a quienes proponen considerar el tema de la familia entre los proyectos de capacitación o como parte del desarrollo integral de los trabajadores, es que se está perdiendo una experiencia que no sólo vale la pena, sino que genera beneficios concretos y tangibles para la organización. Así lo están descubriendo las empresas que se han atrevido a ir más allá de la capacitación técnica, integrando aspectos como el presupuesto familiar, las relaciones padres-hijos, la drogadicción, etc. Lo que a simple vista puede parecer el tratamiento de temas más bien íntimos y muy personales, ha resultado ser la fuente de comunicación y encuentro para los trabajadores con sus familias, con sus pares y con la empresa.

Sí, porque a partir de temas tan específicos, es posible abordar otros de gran importancia para la organización como la autogestión, la propia responsabilidad en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la autoestima, irradiando, con ello, estabilidad y armonía a todos los planos de la vida. Según estudios, el trabajador que tiene problemas en su medio familiar, rinde sólo un 60%, por lo tanto, no es trivial que una empresa se preocupe de este ámbito.

Familias al borde de la quiebra

De todos los temas considerados, sin duda, los relacionados con el manejo del dinero, con el presupuesto, están resultando un verdadero *boom*. Sí, porque, a través de ellos, se está asumiendo el problema del endeudamiento, que afecta a muchos trabajadores, incidiendo en la calidad de su vida familiar y su desempeño laboral. Andrés Undurraga, director del Instituto Pastoral de la Familia - organismo creado por la Conferencia Episcopal para fortalecer y evangelizar a la familia chilena- recuerda: “Nosotros veíamos que los conflictos al interior de la familia se agudizaban por problemas económicos, los lazos se iban deteriorando por cosas no dichas, por el estrés. Investigando, nos dimos cuenta que todo lo relacionado con dinero, no se hablaba, menos se manejaba y ni siquiera se compartía. Era un elemento de desunión. Nos propusimos, entonces, desarrollar un programa para cambiar este paradigma, orientado específicamente a trabajadores”.

El resultado ha superado las expectativas. Trabajadores de más de 50 empresas, han participado en estos talleres. La clave, explica Catalina Larraín, directora ejecutiva del Instituto, ha sido el enfoque que le han dado: “Hemos vinculado el tema económico al plan de vida de la familia. Así, los números han dejado de ser algo frío. A través de los manuales y planillas, los propios trabajadores aprenden a evaluar su situación actual y a



Catalina Larraín y Andrés Undurraga, del Instituto Pastoral de la Familia

proyectarse, hacia donde quieren llegar como familia, de acuerdo a sus prioridades. Se estimula la comunicación entre todos los miembros, porque todos participan, hasta los niños. Se analizan los proyectos personales, se priorizan y se define cómo colaborará cada uno para alcanzarlos”.

El Instituto Carlos Casanueva también llegó al tema del presupuesto, pero por otra vía. Hace unos años, uno de sus clientes, una empresa minera, iba a entregarle un gran beneficio económico a sus empleados y estaba preocupada por el destino que iban a darle. “Nos pidieron, explica Eliana Cáceres, directora de extensión, que desarrolláramos una especie de ‘Estrategia frente al consumismo’. Fue muy interesante, les enseñamos a ser críticos frente a los mensajes de la televisión, analizamos cómo manejar las culpas hacia los hijos, sin caer en regalos para lograr su afecto, además, lo relacionamos con el manejo de las frustraciones. Los motivamos a buscar el apoyo del cariño y la comunicación, para superarlas, en vez de caer en el consumismo y la evasión. Nos sorprendió la cantidad de aspectos que podían asociarse al dinero”.

Las experiencias de las empresas (ver recuadro) confirman que cuando el tema se enfrenta con respeto y orientado a buscar solu-

ciones, los trabajadores desarrollan habilidades de autogestión que después utilizan en sus funciones diarias.

PASO A PASO

Introducir este tipo de talleres en la empresa no siempre resulta fácil. Por un lado, puede suceder que los dirigentes teman que sus trabajadores puedan creer que los están adoctrinando y, por otro, los empleados, pueden sentirse invadidos o estigmatizados. Lo que pasa es que estas iniciativas, son los primeros pasos en el camino al desarrollo personal y forman parte de un proceso en el que hay que superar muchos temores y tabúes.

“El nuevo liderazgo en las empresas, señala Pilar Quer, jefa del departamento Prevención y Educación del Centro de la Familia (Cenfa), ya no se rige por pautas tan rígidas, sino que asume que la gente que trabaja aporta, independiente del nivel y la función. Hay muchas empresas que están en esta línea, que han asumido que no se saca nada con capacitar a los trabajadores, si éstos no saben como crear, como utilizar de una manera original sus conocimientos y aportar. Para ello, resulta fundamental, darles herramientas que los desarrollen

FAMILIA

integralmente, en todos sus roles: como padre, esposo, trabajador, ser social, etc.” Aunque algunos pudieran desanimarse, al creer que es necesario un cambio cultural al interior de su empresa para abrir espacio a estos temas, la experiencia demuestra que no es necesario y, más aún, que incluso puede ser al revés, transformándose en el punto de partida del cambio. “A través de los talleres, señala Eliana Cáceres, las empresas se van humanizando, porque los trabajadores se dan cuenta que no existen las verdades absolutas, ya que cada uno percibe la realidad de acuerdo a su historia, y que para tener buena relación con los demás es necesario el respeto, la flexibilidad, confianza y aprender a manejar conflictos, esto produce cambios en las personas, la organización y la sociedad, porque se irradia”.

Cambios que permiten vivir coherentemente, sin tener que “cambiarse de traje” cada vez que se asume un rol diferente. Ser tal cual se es, en el trabajo, la casa y con los amigos. Esto que puede sonar elemental, muchas personas no saben cómo hacerlo, por eso, “la capacitación orientada a lo motivacional, a lo humanista, que entrega herramientas concretas, compromete al trabajador con quien le da la oportunidad de mejorar aspectos de su vida personal, de sus habilidades para relacionarse, creando un vínculo que va mucho más allá de lo laboral”, concluye Pilar Quer.



Roberto Ordóñez, gerente general de Rhein:

“Suenan a utopía, pero si uno cree en las personas es factible el desarrollo integral”

Cuando en una empresa la premisa es, que tener sindicato es un aporte y que para definir los temas importantes en la organización todos deben participar, no resulta difícil entender por qué en Rhein consideraron el tema de la familia. Su gerente general, Roberto Ordóñez, asegura que “nunca va a existir el entorno ideal para partir, pero hay que tirarse a la piscina y las cosas se van dando”.

“De nuestras conversaciones con el sindicato surgió que había trabajadores con problemas de endeudamiento. Al comenzar a analizar caso a caso, nos dimos cuenta que no se trataba de un problema coyuntural, sino de algo que se puede prevenir, si se considera que el tema plata pasa por el proyecto de vida de la familia, por el manejo de comunicación entre todos sus miembros. Es que tras esto nos encontramos con problemas de confianza, con un individualismo muy arraigado.

AHORRO PREVISIONAL VOLUNTARIO UN NUEVO DESAFÍO PARA AFP HABITAT



AFP®
HABITAT
Seguridad y Confianza



ENRIQUE GARCÍA FERNÁNDEZ, FLAMANTE DIRECTOR EJECUTIVO:

“El Canal 13 no puede caer en fariseísmos”

nestos, a él los pesos no le han faltado, se los ha sabido ganar. Y lo que se le viene encima tiene mucho que ver con resultados económicos, quéralo o no.

Pero la verdad es que lo encontramos eufórico, mientras ordenaba papeles en una de las empresas que dejaba, Media Direction, y se preparaba para cargar pilas en México con su familia, para luego asumir la dirección ejecutiva de Canal 13, hoy

Pontificia Universidad Católica de Chile, Canal 13 Televisión.

“¿Qué cómo me siento?” Feliz, renacido. Yo vivía en una jaula de oro, muy cómodo, y ahora voy a este nuevo desafío que me tiene lleno de energía. La adrenalina fluye sin parar y pensé que eso a mí ya no me iba a pasar.

¿Cómo así?

Es que tenía pensado que, a los 55 años me pensionaba y me dedicaba sólo a lo que más me gusta, empresas orientadas a la caridad, fundamentalmente el Hogar de Cristo, por ejemplo. Pero llegó este llamado, el que veo como una misión más espiritual que simplemente sacar adelante un negocio, y acepté. Creo profundamente que

Canal 13 tiene un lugar importante en la sociedad como... No me gusta el término formador de valores..., sino más bien testificador de valores.

El cambio inesperado de vida fue sorpresa absoluta para a él y su familia. La inquietud que vio reflejada en los ojos de sus cuatro chiquillos, de 19 y 17 los dos mayores (Cristóbal y Nicolás), y de 13 y 11 las niñas (Javiera y Carla), se la traspasó de un plumazo a su mujer, Verónica Latorre (“la Vero está siempre lista”), para que lo ayudara a plantearlo. El se los conversaría con calma luego, en las vacaciones.

Debo reconocer que a mi familia le costó. Es difícil con los niños en esas edades. El mayor, que cursa primer año de Arquitectura, preguntó de inmediato que para qué tomaba esto yo, si no lo necesitaba. La respuesta de la Vero fue que cómo iba a dejar uno que le cortaran un brazo cuando lo que hacía ese brazo te entusiasma tanto. En fin, el cambio es fuerte pues ya, antes de asumir, empecé a salir de mi casa entre las 7 y las 7:30 de la mañana, para volver cerca de las 9 de la noche.

¿Y le va a compensar?

Ha sido importante no dejar de lado la oración. Paso todos los días por la capilla del

siempre.

Coherente con su biografía personal, el Kiko lleva años asesorando al Hogar de Cristo, como miembro de su directorio, y colaborando con comunidades cristianas en la formación de parejas para la vida espiritual.

Sobre cargas de energía

Enrique García enfrenta este nuevo desafío con una sonrisa franca, alegre, de oreja a oreja, y un exceso de energía envidiable. Les da a los temas su exacta dimensión porque, claro, todo lo de este mundo él lo eleva a una categoría superior, donde importan más los valores que un puñado de pesos más o menos. Aunque, para ser ho-

“Usan los focus group para preguntarle a la gente qué quiere, y después lo ponen tal cual la gente lo quiere. Venden harto, pero ahí no se está compatibilizando cultura, esperanza, alegría”

Canal, a ofrecerle el día al Señor. Es mi ancla a tierra, me centra en lo que realmente es relevante. Siento como un fuego por dentro que no sentía hace años.

Contenidos versus ratings

La televisión es dura, muy competitiva ¿Cómo piensa barajar el hecho de que un medio tiene que subsistir, con este apostolado que se ha impuesto?

Es que no creo que sean ideas incompatibles. A lo mejor es una volada muy loca (ríe con la cara llena), pero creo que desde un área dramática, desde una teleserie, uno puede entregar valores y también cultura. En forma entretenida, por supuesto. Ese es el desafío creativo al que hay que invitar a los equipos. Me he dedicado la vida entera a eso, entonces no siento que sea una tarea titánica. Estoy convencido de que a la gente, cuando tú la invitas, la incorporas a participar, y les das cierta metodología, saca lo mejor de sí. ¡Ah!, y por supuesto hay que poner al servicio del canal todas las herramientas modernas del marketing.

Y ahí sí que no lo para nadie.

Me refiero a la investigación de mercado, los procesos creativos, el control de la ges-

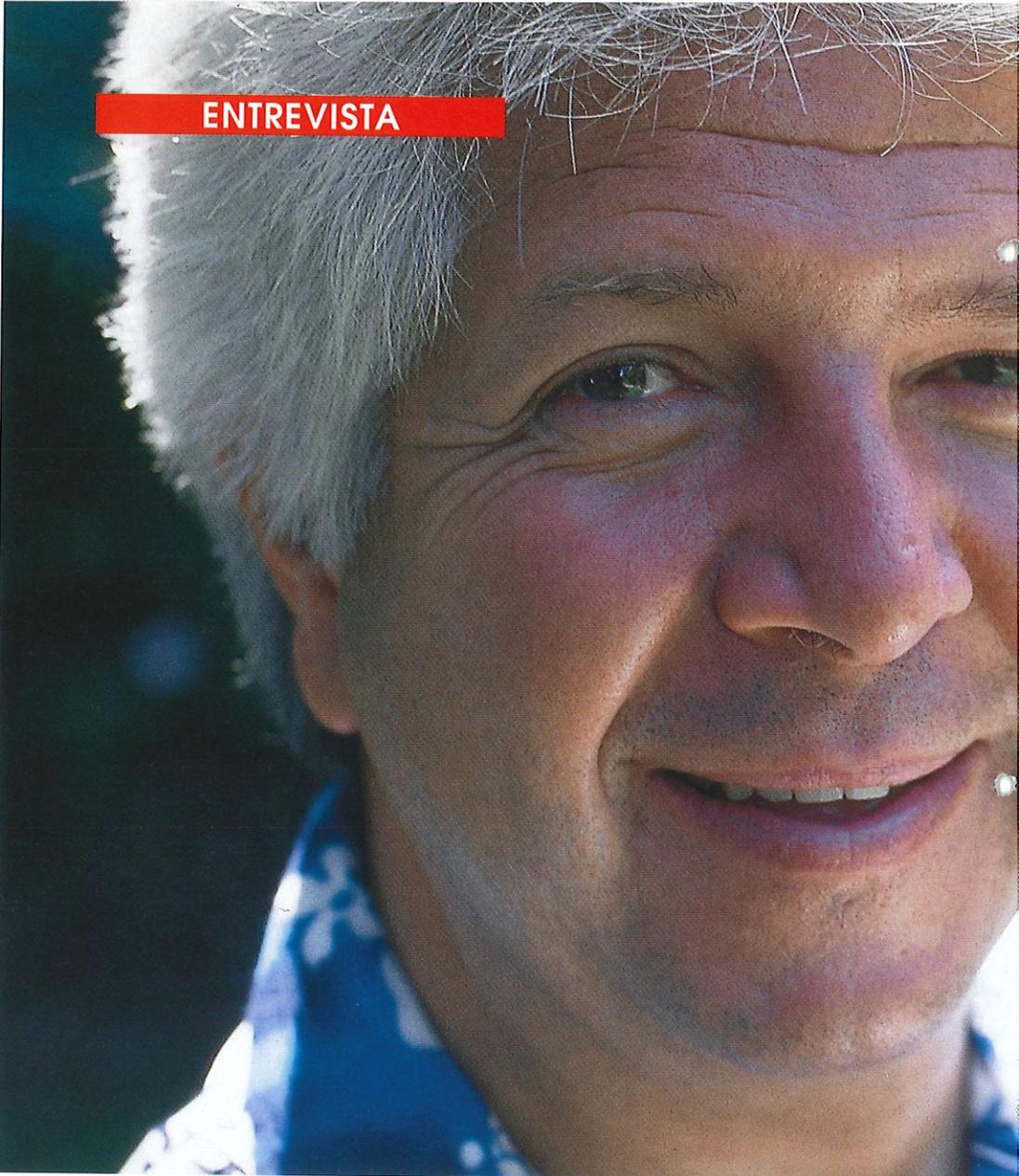


tión, el análisis exhaustivo de la competencia, el entender qué quiere tu audiencia y compatibilizarlo con lo que la línea editorial del medio quiere transmitir, dándoselos en la forma en que ellos lo quieren recibir. No me refiero a inventar contenidos desde los focus group, pues esa es una trampa en la que caen los medios. Usan los focus group para preguntarle a la gente qué quiere, y después lo ponen tal cual la gente lo quiere. Venden harto, pero ahí no se está compatibilizando cultura, esperanza, alegría. A la audiencia, cuando la encuestan, le cuesta mucho decodificar esos concep-

tos para poder explicarlos. Los medios fabricados sobre la base de los focus group pasan a ser medios muy livianos: deportes, espectáculos, mucha policía...

¿Y cuál es la fórmula para interpretar bien a los demás?

“Hay que hacer la lectura desde la sociedad y desde sus tendencias, para comprender qué de la línea editorial del Canal podría ser bien recibido por la gente y poner eso en el lenguaje acorde, moderno, atractivo para los auditores. Ahora, ése es el gran desafío, pero otra cosa es con guitarra.



ENTREVISTA

Ha tomado este desafío como un apostolado, más que como un negocio. Pero tiene firme su ancla a tierra, que son sus conocimientos mediáticos y su experiencia con las audiencias. "A veces pienso qué haría Cristo hoy, si tuviera en sus manos el Canal 13", dice. "Y no me cabe duda de que tendría programas valiosos, súper entretenidos y con altísimos ratings. Cercano, desde sus comienzos, a las iniciativas de Desafío, conversa con nuestra revista con gran transparencia y contagiosa energía.

Por Verónica López

Con un sólido equipaje bajo la manga, este ingeniero civil industrial que se titulara de la Universidad de Chile y practicara la docencia en la Católica se ha movido como pato en el agua por la vida, en poco más de veinte años de desempeño profesional y empresarial.

Partió joven en El Mercurio, donde llegó de ingeniero ayudante a producción, para terminar de gerente de planificación y desarrollo. Se fue porque necesitaba darle curso a las nuevas ideas que veía venir en el mundo mediático.

Por cerca de diez años fue socio del Grupo de Publicidad y Medios BBDO Chile, y empujó para que la agencia indagara y ofreciera un servicio más integral y profundo

que el considerado tradicional, hasta lograr montar –hacia fines de los 90– una empresa Administradora de Medios (Media Direction), abierta a las nuevas señales que enviaba el mercado.

Hoy ha vendido todo lo que tiene, para dedicarse a la dirección ejecutiva de Canal 13, en una misión que, él mismo confiesa, tiene bastante más de apostólica que de terrenal. Lo que no es nada raro, dado su perfil de hombre formado con un alto grado de espiritualidad, primero por su familia (padre y madre químicos farmacéuticos dedicados a la docencia y la investigación), y por el colegio Alonso de Ercilla, de los Hermanos Maristas, que lo acogió durante su vida escolar y lo bañó de un espíritu solidario que se le quedó impregnado para



¿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.

SONDA

Si bien cada día son más los jóvenes que, al salir de la universidad, consideran su vocación de servicio a la hora de proyectar su carrera, hace algunos años, no era tan habitual que un profesional recién egresado, en vez de aceptar ofertas de la empresa privada, escuchara a su corazón y, más aún, actuara en consecuencia. Había menos alternativas y menos respaldo social. Por eso, cuando Iván Chamorro al terminar de estudiar tomó el teléfono y llamó al Hogar de Cristo, para decir: “soy ingeniero y quiero hacer algo”, sorprendió a su familia y amigos. Decisión, eso sí, que de inmediato contó con el apoyo de sus padres y de quienes le rodeaban, porque sabían que obedecía a una inquietud personal, que Iván había manifestado desde la niñez: “Desde chico, recuerda, siempre me chocó el trato que recibían las personas pobres, la humillación que muchas veces sufrían. No es necesario ir a un colegio católico o tener una formación orientada a lo social para sensibilizarse con la pobreza, basta con mirar para el lado”.

Esta inquietud fue creciendo mientras estudiaba en la Universidad Católica, y si bien nunca participó en iniciativas sociales, sí conoció distintas visiones del mundo. Fue ahí donde comprendió su rol como chileno y se planteó su desafío profesional: “trabajar para integrar a toda la sociedad y equilibrar las oportunidades, generando alternativas”.

Cuando sintió que contaba con las herramientas, decidió que tenía que intentar algo concreto y de inmediato pensó en el Hogar de Cristo. La respuesta a su llamada fue contactarlo con el área de voluntariado donde le presentaron el proyecto En Todo Amar y Servir (ETAS), que se estaba formando. “Lo consideré un gran desafío, señala, porque se trataba de integrar a todo tipo de voluntarios: jóvenes, adultos, profesionales, etc. El objetivo era crear un voluntariado generoso que no sólo traba-

jara en iniciativas del Hogar de Cristo, si no con fundaciones, proyectos, etc.”

En eso estuvo 3 años, hasta que a finales del pasado, nuevamente sorprendió a sus compañeros y a su familia, esta vez porque había decidido participar desde otro ámbito de la sociedad, integrándose a la empresa privada. En esta nueva etapa en Centro Maderas Arauco, como asistente comercial del área de madera, Iván ha asumido un nuevo rol, sin dejar de lado los sueños e inquietudes que lo inspiran desde niño, demostrando que para trabajar por superar la pobreza en nuestro país no es necesario optar, sino poner el corazón en lo que se hace.

De tu experiencia en En Todo Amar y Servir, ¿qué fue lo que más te marcó?

La realidad, es decir, la verdadera pobreza que hay en Chile. Estuve mucho en terreno, trabajando en conjunto con “Un Techo para Chile”, en los campamentos, y pude ver el día a día de los pobres. Hice muchos amigos ahí, por eso cuando escucho criticar a los pobres por flojos, porque no trabajan, me da rabia. Yo estoy seguro que cualquiera que hubiera nacido y crecido en esa situación le costaría mucho ver una salida, encontrar oportunidades. Los campamentos están llenos de hombres y mujeres santos y me gustaría que el país reconociera su fuerza, valentía y esfuerzo.

También me marcó constatar lo bien que le hace a los jóvenes voluntarios meterse en ese mundo. Les da una motivación de vida muy fuerte, les enciende la pasión, yo vi cómo muchos descubrieron su vocación de servicio.

¿Qué extrañas de esa época?

Extraño un poco el trabajo directo con la gente más pobre, “estar ahí”. Organizar cosas en conjunto, estar donde las papas queman, compartir con ellos. Antes vivía las 24 horas del día en función de mi trabajo en los campamentos, abarcaba mucho.

Ahora, se ha producido un cambio, como tengo otras responsabilidades y ya no tengo el tiempo, ayudo a menos personas, pero más concretas. Estoy en contacto más profundo con quienes tengo más lazos afectivos, lo que me ha dado la oportunidad de conocerlos más a fondo.

¿Qué te llevó a dejar los campamentos por un trabajo en una empresa privada?

Sentí que era el momento de conocer otros sectores, otra realidad. Sentí que también podía aportar desde el ámbito privado. Mientras trabajé en ETAS, tuve la oportunidad de conocer muchas empresas que apoyaban obras sociales, no hay que olvidar que las fundaciones se financian gracias a los empresarios. Entonces, sentí que había llegado el momento de ver el mundo desde otra perspectiva. Creo que uno siempre tiene que buscar la forma de aprender y para mí la experiencia ha sido muy enriquecedora. He conocido gente muy valiosa en la empresa. Al final, las organizaciones las hacen las personas. No es bueno aislarse en un sector, hay que conocerlos todos para tener una visión integral.

¿Consideras que es compatible trabajar en una empresa y en causas sociales o es necesario optar?

Uno puede trabajar toda la vida en lo social, toda la vida en la empresa privada o en el sector público. No creo que uno tenga que optar. Uno tiene que descubrir cuál es el mejor medio para cumplir con sus objetivos personales. En una época puede ser un medio, en otra, puede ser otro o la combinación de varios. La verdadera opción es vivir con pasión y jugársela por lo que uno siente, ¿dónde?... no importa.

Lo valioso es contribuir como uno pueda para hacer de Chile un país más equitativo. La trampa está en echarse a morir, en paralizarse tras la excusa de que sólo se puede ayudar a superar la pobreza participando en iniciativas sociales.

JOVENES



Entonces, ¿cuál sería el rol de las empresas en este sentido?

Uno súper importante, porque si bien la empresa tiene fines de lucro, está orientada a ganar utilidades, a generar valor, también es una fuente de trabajo y muchas de ellas también se preocupan de su entorno social y ecológico. La empresa es la que tira el carro en el país y el crecimiento es la clave para terminar con la pobreza.

Y en términos individuales, ¿cuál sería el papel de los empresarios?

En esto los empresarios son personajes claves, muy valiosos para la sociedad, porque son ellos los que generan y aprovechan las oportunidades. Como las empresas surgen y se desarrollan de acuerdo a la visión de los empresarios, el desafío está en que

Directo al grano

Amor: Con pasión y justicia.
Oportunidad: Un derecho.
Libertad: Querer a los demás.
Éxito: Hay que buscarlo, no llega solo.
Sonrisa: Me alegra el día.
Sueño: Motor de vida.
Fracaso: El peor miedo.
Familia: Donde el hombre se apoya, es el núcleo donde se forma el individuo. Es la cuna de la sociedad.
Equilibrio: Es tan importante como el desequilibrio.
Amigos: Cercanía.
Pobreza: Una realidad injusta.
Egoísmo: Cuna de la pobreza.
Sabiduría: Algo que todos debiéramos buscar.

ellos se den cuenta del valor de sus trabajadores y así les den un trato justo, se preocupen de capacitarlos, en suma, que los consideren como el activo más importante de la empresa, más que como un costo. En todo caso, superar la pobreza no está exclusivamente en manos de los empresarios. El desafío es de cada persona que compone la empresa, el rol es compartido. Cada uno de nosotros aporta a la justicia, a la equidad, en la medida que haga su trabajo con excelencia, desarrolle la creatividad y busque oportunidades. En suma, la clave está en no quedarse tras el escritorio, en la inercia. Todos podemos colaborar, desde el lugar que ocupemos en cada etapa de la vida: en la familia, el trabajo, los amigos. Uno trabaja por los pobres cuando quiere a su familia, cuando estudia y se perfecciona, cuando está atento a lo que está pasando a su alrededor. Son ángulos distintos, pero todos contribuyen.

¿Cómo te ves en el futuro?

Me veo con más experiencia, con más herramientas y sabiendo en qué forma puedo aportar mejor a la sociedad.

¿Y cómo te gustaría ver a Chile?

Me gustaría que Chile fuera un país donde se tratara bien a la gente, donde nadie pisoteara la dignidad de los pobres, un país sin extrema pobreza. Sueño con un país donde todos podamos vivir en forma digna, expresarnos y ser libres. 


FAST-MAIL
DISTRIBUCIÓN / IMPRESIÓN LASER
MECANIZACIÓN

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

Colecciona los numeros anteriores



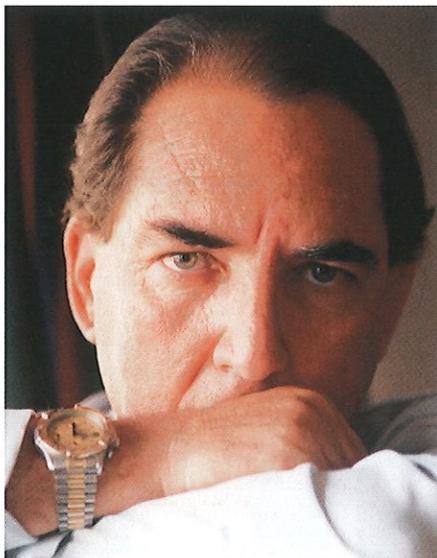
REVISTA **Desafío**

MISTICA PRACTICA EN EL TRABAJO

El trabajo, para ser bien realizado, requiere de mística. Sorprendentemente, la globalización también la está exigiendo, dada su dinámica de constante cambio, abierta a todo tipo de innovaciones y, por lo tanto, impredecible. La mística laboral no es otra cosa que trabajar en plenitud. Eso implica que el trabajador actúe en primera persona, para que conjuntamente con obtener un desarrollo profesional y material se active también su inteligencia práctica, coexistiendo funcionalmente intercomunicado además con los restantes miembros de la organización, como también con las dinámicas macroeconómicas y sociopolíticas externas a la empresa.

Actuar simultáneamente en ese triple escenario es indispensable para activar el entendimiento y poder abordar acertadamente cualquiera nueva circunstancia. Trabajar bien es un asunto que rebasa por lejos el tema remuneracional o el de la calidad organizacional. Corresponde al ámbito espiritual del hombre, cae bajo la esfera de la intencionalidad y de las acciones prácticas pronta y eficientemente ejecutadas. La intencionalidad es absolutamente clave en toda operatoria humana; dota de contenido y valor personal a las acciones, genera el protagonismo, la anticipación, la responsabilidad, y es moderadora *per se* de la inteligencia aplicada a la acción. Debe comprometer a la persona multidimensionalmente, dando al trabajador, cualquiera sea su nivel de desempeño, un rol protagónico, que lo perfeccione moral, profesional, social y económicamente.

Hay que abolir la actual sociedad salarial, pues ya cumplió su ciclo, y nada más puede aportar al trabajador ni al país. Necesitamos pensar y poner en marcha un nuevo sistema, centrado en la intencionalidad, en el constante entendimiento, en el desarrollo integral del hombre de trabajo, en la asociatividad cooperativa de todos los actores de la empresa, como lo propone el Premio Nobel 1995, J.F.Nash, en su "teoría de los juegos cooperativos". Pero su teoría supone que en el ámbito del juego exista un "cooperador" dispuesto a establecer un pa-



SEBASTIAN BURR C.

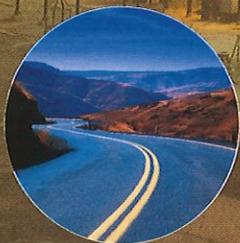
radigma de equilibrio, en la acción y en la información compartida análogamente por todos. Aquí es donde falla nuestro sistema laboral: ni el empresario, ni los trabajadores pueden asumir el rol de cooperador, pues nuestra legislación positivista es esencialmente antagónica; establece dos bandos que se coercionan y restan unos a otros. En otras palabras, coexisten bajo un síndrome "suma cero". Lo que beneficia a uno perjudica al otro y viceversa. Lo que se requiere para generar una mística laboral es simplemente instalar las condiciones reales de esa mística: dar valor al trabajo humano, hacer que su producto perfeccione la calidad moral, profesional y material de la persona, fusionar seguridad con libertad, hacer que el accionar empresario-trabajadores pase de suma cero a suma positiva, es decir, que cuando la empresa crezca, todos crezcan, y ese crecimiento además de ser proporcional en lo económico se desarrolle en todas y cada una de las dimensiones que significa el trabajar abierto a la libertad.

Dice la Encíclica *Laborem Exercens*: "La finalidad del trabajo, de cualquier trabajo, es siempre el hombre mismo". "Este gigantesco y poderoso instrumento -el conjunto de los medios de producción, que son considerados, en un cierto sentido, como sinónimo de 'capital'- ha nacido del trabajo, y

lleva consigo las señales del trabajo humano". Por eso, "de ningún modo se puede contraponer el trabajo al capital ni el capital al trabajo, ni menos aún los hombres concretos que están detrás de estos conceptos, los unos a los otros". Y agrega: "Justo, intrínsecamente verdadero y moralmente legítimo, es aquel sistema de trabajo que en su raíz supera la antinomia entre trabajo y capital, tratando de estructurarse según el principio de la sustancial y efectiva prioridad del trabajo, de la subjetividad del trabajo humano y de su participación eficiente en todo el proceso de producción; y esto independientemente de la naturaleza de las prestaciones realizadas por el trabajador".

La reformulación laboral debe así analogar hombre, trabajo y capital bajo un mismo género, aceptando que capital es trabajo acumulado, trabajo es capital en potencia, y que el hombre, por ser el generador de ambos, es el verdadero objeto y sujeto del mercado y de la economía. Para eso se requiere: 1) Abrir en las empresas los espacios necesarios para que el entendimiento y la voluntad de trabajo puedan activarse por sí solos y permanentemente, y no a base de incentivos extrínsecos y afuncionales. 2) Sustituir los salarios fijos y los incentivos colectivos por un sistema de ingresos variables, individualmente diferenciados y multidimensionales, en función de los rendimientos individuales, de los resultados objetivos de la empresa y de los resultados exógenos de la economía, por ejemplo, indexando parte de los ingresos a la tasa de empleo. 3) Para igualar en una sola la categoría operativa y cognoscitiva empresario-trabajador, dicha reforma debe considerar además la participación proporcional de los trabajadores en la mayor capitalización que logre la empresa a partir de la aplicación de un sistema como el propuesto. Con ese acceso proporcional a la propiedad culminaría la unificación de géneros - capital, trabajo y hombre (pero todos los hombres)-, y gran parte de los problemas económicos y sociopolíticos que en Chile no hemos sabido resolver encontrarían una luz para salir de su entrapamiento. 

ENAP presente en el desarrollo nacional



Obras Públicas



Salud



Educación



En el ejercicio 2001 el Grupo de Empresas ENAP aportó US\$ 133,6 millones al erario nacional, por concepto de derechos de explotación, traspaso de utilidades e impuestos (15% de Primera Categoría y 40% de tributo especial exigible a las empresas públicas).

En los últimos cinco años ENAP ha transferido al Estado de Chile un total de US\$ 727,4 millones, recursos que han sido destinados al financiamiento de diversos programas sociales y de infraestructura básica para el desarrollo nacional.



PARTICIPACION: CLAVE DEL CAMBIO FAVORABLE

¿Se imagina qué pueden tener en común la armada de Estados Unidos, la Cruz Roja norteamericana y una empresa de alimentos de Brasil? Que, volcándose hacia su interior, han apostado al valor del diálogo como agente de cambio.

En una época en que se suceden modernas técnicas de gestión, complejos procesos de re-ingeniería, apoyados muchas veces, por las más sofisticadas herramientas tecnológicas, sorprende encontrarse con un sistema que puede llegar incluso a reestructurar la organización más compleja, sólo a través del don de la palabra, o mejor dicho a través de la fuerza de la comunicación. Desarrollada por David Cooperrider, profesor de la Universidad Case Western Reserve, ubicada en Cleveland, Ohio, la Entrevista Apreciativa (EA) es un sistema que busca proyectar una organización a partir de la recolección de historias, imágenes e interacciones positivas, fomentando innovaciones orientadas hacia un cambio generativo. Traído a Chile por Judy Rogers -estratega en comunicación y medios, y asesora en EA- este sistema se está dando a conocer a través de las iniciativas como Imagina Chile y Voces para Chile (ver recuadro).

La entrevista apreciativa, está sustentada en la ontología del lenguaje, que establece

que los seres humanos nos constituimos a través del lenguaje. Si a una organización le sacamos los edificios, la tecnología y aún todo su entorno físico nos encontramos con personas que comparten propósitos, objetivos, sueños y los comparten a través del diálogo, del intercambio verbal. Entonces, lo que pretende la EA es aplicar una metodología que a través de conversaciones entre todos los niveles de la organización, permita recoger el sentir y aporte de todos sus componentes, para que a partir de esa información surja el plan estratégico y se proyecte la organización.

Pero, ¿qué es lo que hace tan especial a este sistema? Que a diferencia de otros más tradicionales, la EA está enfocada a descubrir los mejores momentos y prácticas de la organización, descubrir los factores que le dan vida a la organización. “Normalmente, explica Judy Rogers, una empresa contrata asesores externos cuando está en crisis y quiere hacer un cambio. Los asesores, entonces, primero analizan y definen los problemas y luego proponen las mejores vías para solucionarlos. La entrevista apreciativa, en cambio, trabaja a través del levantamiento de las mejores prácticas y etapas de las organizaciones. No entramos a una organización a evaluar, lo que hacemos es rescatar lo mejor a través de la participación de todos sus integrantes para construir, a partir de eso, el futuro”.

Uno de los grandes beneficios de esta forma de proyectar la empresa es que se logra sustentabilidad, un nuevo orden que ocurre cuando la atención se centra en el autoconocimiento y el auto-desarrollo de la organización. Antes de considerar el pasado, el presente o el futuro, resulta fundamental comprender el tipo de empresa y dónde está su eje central, pues su proyección dependerá de la habilidad de manejar estos factores relativos.

Si bien, puede ser aplicado por asesores externos, lo óptimo es que los consultores se limiten a entrenar a personal interno, para que sean éstos quienes conduzcan a

sus compañeros de trabajo a través de la experiencia de levantamiento y proyección, generando así más confianza y libertad para analizar cada aspecto de la organización. Con un cuestionario preparado entre la consultora y la empresa, se organizan las entrevistas, que pueden ser individuales o en grupos.

“Es un método señala Judy Rogers, que funciona bien cuando toda la organización participa. A veces, a los gerentes les cuesta entender y confiar que las personas saben cómo mejorar su trabajo y, por ello, se pierden el beneficio del aporte de ideas de los trabajadores de la empresa”.

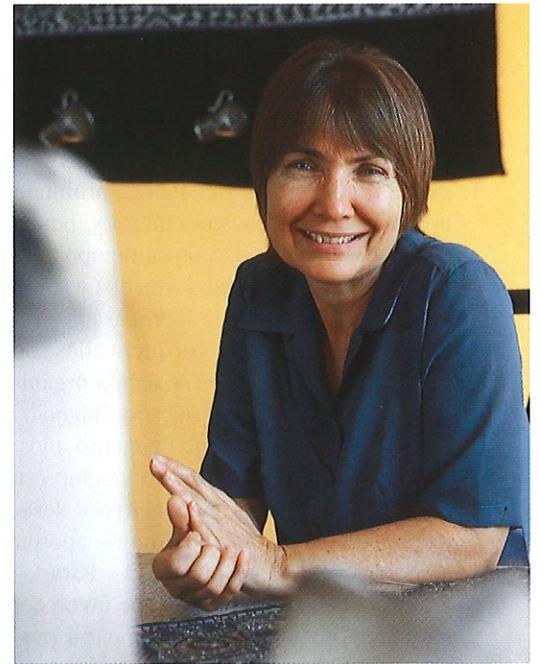
La experiencia de Nutrimental

La firme creencia que los trabajadores son seres humanos integrales, y que es posible la construcción de un medio ambiente favorable para el desarrollo del potencial de cada individuo, llevó a Rodrigo C. da Rocha, presidente de la empresa brasilera Nutrimental Foods a proponer la implementación de la Entrevista Apreciativa como agente de transformación para los negocios de la empresa.

Nutrimental fue fundada en 1968 y diez años más tarde era ya reconocida por su capacidad tecnológica. Sin embargo, en 1994 ocurrió una conmoción, después de 35 años de inflación y de una economía controlada por el estado, Brasil se abrió a la economía de mercado, lo que creó un reto competitivo para las empresas brasileras que siempre habían operado bajo algún tipo de proteccionismo. Mientras se enfrentaba a esta situación adversa, acumulando pérdidas, durante cinco años, e intentando entrar en nuevos mercados, los negocios de Nutrimental se encontraron descapitalizados y en un caos organizativo. “Estábamos, explica da Rocha, tratando de reinventarnos y decidimos adoptar la Entrevista Apreciativa, para intervenir el sistema entero. Al adoptarla, nuestro propósito explícito fue el de promover la acele-

ración del aprendizaje organizacional, y el de crear una “organización de vanguardia”, que estuviera adelantada a su tiempo, muy vital y capaz de interactuar con éxito en el contexto inestable que vivíamos en ese entonces”.

Durante cuatro años Nutrimental vivió una intensa atmósfera de cooperación y com-



Judy Rogers, estratega de comunicaciones y medios

“A los gerentes les cuesta entender y confiar que las personas saben cómo mejorar su trabajo y, por ello, se pierden el beneficio del aporte de ideas de los trabajadores de la empresa”

promiso que nunca había tenido anteriormente. Se cimentó la institucionalización del aprendizaje organizacional, y no únicamente se logró un crecimiento personal, sino un desarrollo de las habilidades organizacionales, y se registraron aumentos en todas las actividades de la empresa: un 66% en ventas, un 420% en utilidades, y un aumento significativo tanto en productividad, como en imagen institucional.

“Llegar a este nivel no ha sido ni fácil ni rápido, asegura da Rocha. Primero, tuvimos que aliviar la ansiedad natural de la gente. La sinceridad y el diálogo profundo no eran parte de nuestra cultura y, por lo tanto, tuvimos que darnos un tiempo para que salieran a flote dudas, miedos y resistencia. Pero una vez que sobrepasamos estas dificultades, hemos sido premiados con una nueva forma de ver la acción organizacional y el sentido de nuestro trabajo”.

El resultado de este viaje de cuatro años, mostró cuánto puede lograr una empresa al darle espacio a su personal para desarrollar su creatividad, y permitirle aportar a ella sus cualidades personales. Para lograr esto, debe haber libertad de favorecer un nuevo orden basado en compartir propósitos y valores, lo mismo que una articulación inteligente de delegación de trabajo entre los equipos, y dentro de ellos, en un proceso continuo de “energizar a los individuos” y crear una “sensación de propiedad” dentro de la compañía en una manera que no había sucedido nunca antes.

El proceso también está teniendo un impacto más allá de la organización. Las personas involucradas están aplicando los conceptos que aprendieron en su medio ambiente personal, en el hogar y en la comunidad. Nuestros clientes y proveedores también han sido alertados en cuanto a sus posibilidades.



Primeros pasos en Chile

Dos iniciativas se están desarrollando en Chile, utilizando este método. Una de ellas, Imagina Chile, propone un diálogo intergeneracional para pensar Chile. Cuatro alcaldes: de Santiago, San Joaquín, Cerro Navia y Vitacura se plegaron a un proyecto de la Universidad Internacional Brahma Kumaris que consiste en que adolescentes de esas comunas dialoguen con sus líderes para imaginar el Chile del 2010. La idea es que cada uno de estos alcaldes inscriba a dos más... y que así se vaya extendiendo el diálogo a todo el país. La finalidad del proyecto es darle la oportunidad a los jóvenes de reencantarse con sus líderes y a éstos la posibilidad de replantearse metas, desafíos y sueños, lejos del contexto cotidiano, con miras al Bicentenario.

Similar es la experiencia que están compartiendo conocidos y no tan conocidos periodistas del país y comunicadores, para darle vida al proyecto Voces para Chile, en el cual están analizando en forma positiva la entrega de noticias y su rol frente a la sociedad.

El método

Un equipo mixto -entre asesores y el personal de la empresa- aplica la metodología que consta de las siguientes 4 etapas, actuando como canalizador de los diálogos.

a) DESCUBRIR: La idea es recordar y evocar los momentos y situaciones en que la persona, el equipo o la empresa entera desarrollaron las mejores respuestas o estrategias. Es una mirada positiva al pasado para rescatar las mejores prácticas, los puntos fuertes de la organización y no las crisis, las debilidades.

b) SUEÑO: A partir del levantamiento de lo mejor ya realizado, e inspirados por la certeza de que se tiene capacidad y habilidad para hacer bien las cosas, cada emplea-

do sueña hacia dónde quiere ir, propone objetivos, metas, oportunidades.

c) DISEÑO: Se toman los objetivos de la organización y se recrean tomando la información recogida con anterioridad. Se definen las mejores prácticas, las mejores habilidades y, en conjunto, se descubren oportunidades. Así, se va transformando la visión individual en una visión compartida.

d) DESTINO: Es la puesta en práctica de la estrategia resultante. Crear lo que va a ser.

Al principio todas las personas formulan, aprenden y se ponen de acuerdo en cuanto a las metas que

deben ser logradas -luego cada equipo y cada persona, escoge sus caminos, coherentes con los demás, en la propia área de operación, y desarrollan sus actividades con una autonomía abundante, contando con la confianza y la empatía de todas las personas. El reconocimiento de quienes somos y de cuales son nuestros propósitos, le permite a cada individuo hacer una contribución personal al bienestar y correcto funcionamiento de la organización como un todo. 

Mayor información en:

www.appreciativeinquiry.cwru.edu
www.aiconsulting.org



¡Siente el Sabor de Vivir!

CONEXIÓN PERFECTA



LO QUE ME ALTERA ES NO PODER TENER LA MISMA PAZ SUYA.



NOSOTROS NO ESCUCHAMOS LO SUYO, SR. GONZALEZ, PERO ESO NO SIGNIFICA PRACTICAR EL SILENCIO...

