

# DESAFIO

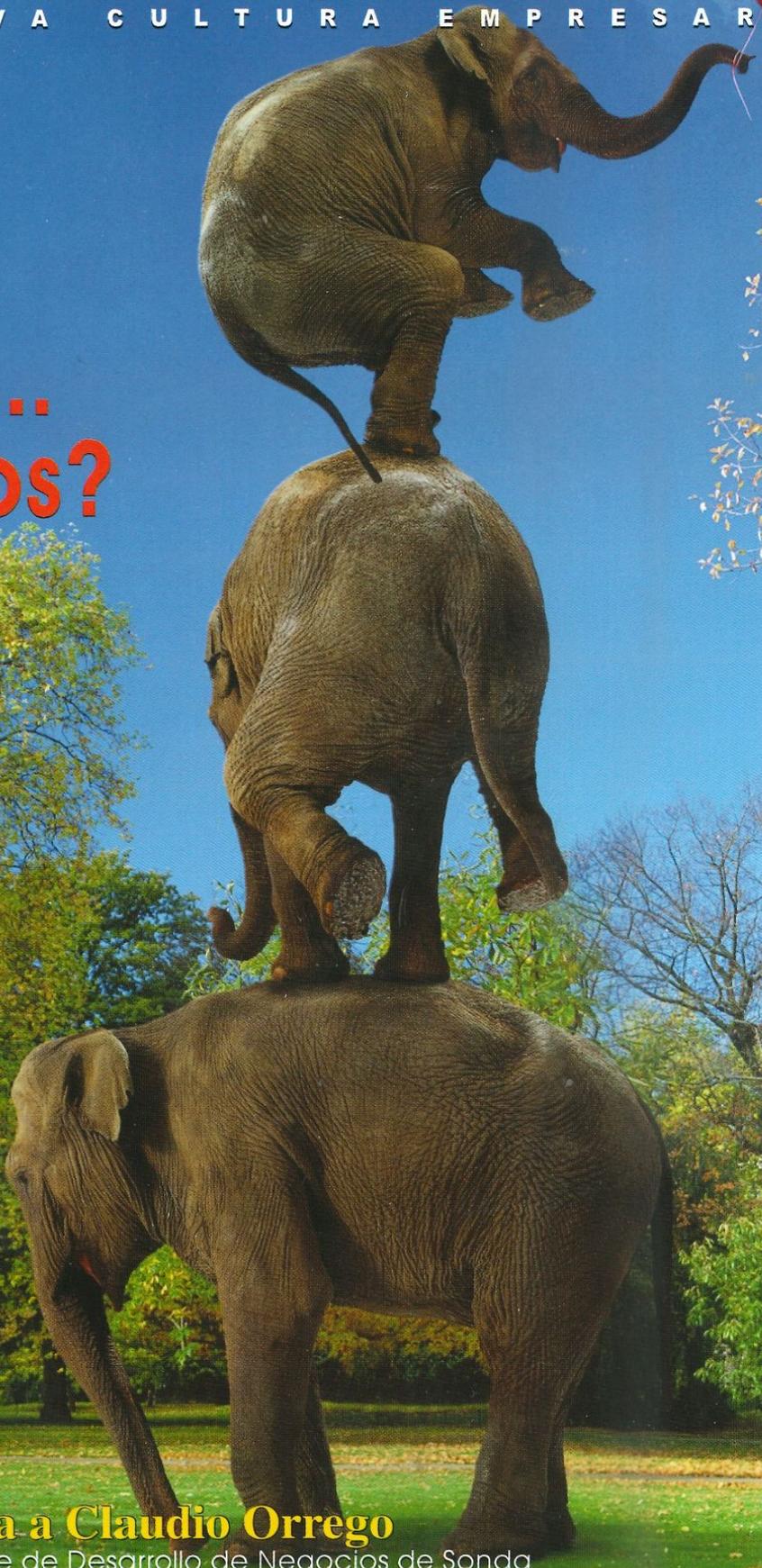
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Yo coopero,  
tú cooperas...  
¿cooperamos?

Premio Carlos Vial Espantoso

El justo reconocimiento al  
valor del trabajo

Primer Encuentro Nacional  
de Secretarías



**Entrevista a Claudio Orrego**

Vicepresidente de Desarrollo de Negocios de Sonda

# Sonría con toda Seguridad

Arica

Pta.  
Arenas

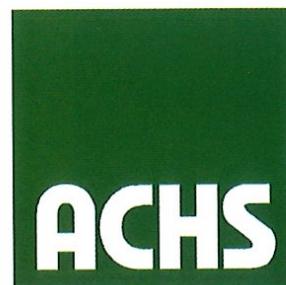
A lo largo y ancho del país, este es el resultado de nuestra gestión preventiva en más de 35.000 empresas.

Los programas de prevención de Riesgos implementados por la ACHS

han generando para el país **un ahorro superior a 1.140 millones de dólares al año.**

Así, nuestros números respaldan con seguridad y eficiencia el crecimiento productivo nacional.

**ADVERTENCIA:**  
Dar Seguridad enriquece  
notablemente su calidad de vida.



# Volver a creer

**E**stamos a 8 años de la celebración del bicentenario del Chile Republicano. Ya se proyecta y se trabaja con miras a ese momento de nuestra historia. Diversas iniciativas se preparan y varios proyectos de infraestructura se están poniendo en marcha.

Sin duda, es una gran oportunidad para volver a creer, crear y crecer.

Junto con esto la vida cotidiana y los mil acontecimientos económicos, políticos, sociales, que están moldeando la cultura, no cejan de achatar nuestros sueños y de aplacar la esperanza de un futuro mejor, más equitativo, más equilibrado, más humano. Es por ello que cada vez que queremos cambiar la mirada y volar alto -condición fundamental para proyectarse, construir lo nuevo y volver a creer- miles de pájaros de mal agüero se dejan caer en picada intentando picotear los sueños, los ideales, la esperanza.

Creemos que es necesario y urgente modificar los paradigmas con los que venimos dando forma a la sociedad. Creemos que es prioritario volver a poner la mirada en lo alto, y al igual que quienes lucharon por el advenimiento de la República, trabajar también por los anhelos que todos llevamos de hacer un país de hermanos, grande y generoso. Un país que busca derrotar la pobreza y se la juega con todos sus talentos y capacidades por traspasar esas inequidades. Un país que busca ofrecer oportunidades igualitarias a todos sus habitantes y que destina sus mejores recursos (humanos, económicos, intelectuales, físicos) por dar un espacio a quienes han nacido en la debilidad.

Pensamos, que no sólo es posible sino una obligación frente a las nuevas generaciones, el proponernos grandes desafíos, y cambiar la mirada para que nuestros sueños puedan hacerse realidad.

No es suficiente crecer en infraestructura, descontaminar las grandes ciudades o impulsar megaproyectos empresariales. Es fundamental que, junto a ello, avancemos en el plano educativo y en la formación de valores como la confianza, la honestidad, la generosidad y la equidad, valores que serán la llave maestra para lograr los anhelos de justicia y hermandad.

Es necesario, de igual forma, recuperar los rasgos que han sido constitutivos de nuestra identidad chilena, para que la familia, la acogida afectuosa, la solidaridad y el trabajo esforzado, marquen nuestro futuro y nos permitan recuperar la senda que en momentos parecemos perder.

El año 2010 es un hito que delante nuestro nos desafía a ser mejores y a desprendernos de esas ataduras, de esos paradigmas de pueblo pesimista y malhumorado con que nos hemos ido tiñendo durante estos últimos años.

Podemos hacer un cambio radical en nuestra forma de pararnos en la vida, podemos mirar hacia lo alto y desafiarlos a grandes transformaciones culturales. Nuestros jóvenes nos han estado dando el ejemplo de ello y necesitan, al igual que nosotros, volver a creer. Si trabajamos juntos por esos grandes ideales, encontraremos la mejor manera de no defraudarles.



Pedro Alberto Arellano M.  
Director



# Yo coopero, tú cooperas... ¿cooperamos?

Nadie duda que la cooperación es algo positivo. Sin embargo, al profundizar en este tema, se llega rápidamente a la conclusión de que no surge como algo espontáneo en el ser humano. La cultura de la competencia y el individualismo nos ha hecho pensar que se debe ganar a costa del otro y no con el otro.

Aquí mostramos caminos y experiencias concretas de quienes se han atrevido a entrar en una relación de cooperación.



**S**e imagina usted que las abejas decidieran un día dejar de transportar el polen de flor en flor, o que el otoño se votara en huelga y no hiciera nada para desfoliar los árboles y prepararlos para la primavera.

Qué sería de General Electric si Jack Welch no le hubiese dado las responsabilidades a los empleados de inventar una serie de mecanismos y de grupos de cooperación bajo el lema salimos adelante o nos hundimos. ¿Qué hubiera sucedido si nadie se hubiera arriesgado a colaborar? ¿Qué hubiera pasado si nadie hubiese estado dispuesto a cooperar cuando la empresa naviera francesa Sulzer, que estaba absolutamente en la banca rota, dijo a todos los empleados: necesitamos ideas y las mejores ideas, cada grupo, cada equipo, cada trabajador tiene la obligación de generar alguna solución.

Hoy General Electric y Sulzer son compañías de prestigio internacional porque se rompió la inercia, alguien estuvo dispuesto a ofrecer cooperar y el otro estuvo también dispuesto a aceptar ese desafío.

La cooperación es un tema del cual todos hablamos, que está presente en la mayoría de los diálogos y que es reconocida por todos como un bien y como una meta a alcanzar. Sin embargo, en la práctica reviste bastante complejidad.

Algunos postulan que el ser humano tiene inscrito en su esencia la colaboración, desde su nacimiento, porque -a diferencia de la mayoría de las otras especies- un niño pequeño no es capaz de sobrevivir por sí mismo, necesita -al menos durante casi todo el primer año de vida- de su madre o de un adulto que coopere en su proceso de crecimiento y desarrollo. En las culturas más primitivas el tema de la cooperación estaba bastante presente, la sociedad se organizaba de manera comunitaria donde se compartía bienes materiales, conocimientos y tradiciones.

La revolución industrial trajo consigo una forma distinta de asociarse. Los talleres que

antes existían en los propios hogares, donde varios se organizaban para obtener un objetivo, fueron reemplazados por la fabricación en serie, por la cadena de producción, donde el resultado dependía de una mecánica en la cual las personas no eran más que una pieza del sistema, siendo reemplazadas en cuanto se desgastaban o dejaban de funcionar. En este sentido el tipo de cooperación era muy básico e incompleto. El estilo de administración Tayloriano, impuso además la idea de que unos pensaban y otros ejecutaban, espacio donde obviamente es imposible la cooperación. En la actualidad, la competitividad desenfundada, la premura de los resultados, la necesidad de destacarse a cualquier precio, han ido permeando la sociedad y entonces el individualismo ha pasado a ser el punto de referencia de las decisiones, extendiéndose a todos los ámbitos de la cultura y de manera especial al modo de gestionar las empresas.

Por otra parte existen otros que creen que la no-cooperación, y su expresión habitual en el conflicto, es algo propio a los seres humanos, porque en la práctica se ha visto, que desde siglos remotos la forma más utilizada para resolver las diferencias ha sido la lucha y la confrontación. La historia de la humanidad se ha escrito a partir de la historia de sus grandes conflictos, y los hombres han puesto toda su energía en crear la guerra más que en favorecer la paz. Israel y Palestina es un claro ejemplo -muy contemporáneo- de la poca capacidad del ser humano de entrar en la cooperación.

### Dificultades de la cooperación

Lo que sucede es que, aunque parezca contradictorio, la situación de estabilidad no se logra cuando las dos partes deciden cooperar sino que, por el contrario, se produce en la no cooperación, porque ninguna de las dos partes está dispuesta a ceder, por

lo tanto -aunque no obtengan una sobreganancia-, está claro que no se arriesgan a sentirse traicionados o utilizados. La cooperación requiere la voluntad de ambas partes, pero constituye una situación de gran fragilidad porque cualquier momento o cualquier excusa puede ser motivo para que uno de los dos, se decida terminar con la relación de cooperación.

Esto sucede en todos los ámbitos de la vida, pero en el mundo de los negocios se hace absolutamente gráfico, incluso estamos acostumbrados a usar un vocabulario bastante bélico para referirnos a nuestro actuar, se habla de estrategia global, de conquista del mercado, de amenazas y fortalezas, de plan estratégico, etc. Y en el fondo, desde la educación escolar, hemos aprendido a que lo importante es ser el mejor y que muchas veces eso significa que para seguir la senda del éxito no es posible mirar para el lado y, si miramos, lo hacemos sólo para saber cuánto atrás o adelante va nuestro contrincante. Simplemente hemos aprendido que el valor está en el ganar sólo y esto lo llevamos a todos los ámbitos de nuestra existencia.

En la cultura de nuestro país esto es conocido como *chaqueteo*, o como decía en su última entrevista en El Mercurio el director del Banco Central, Carlos Massad.: “no es más que una muestra de que necesitamos derrotar, desprestigiar o simplemente anular al otro para sentirnos realmente vencedores. Sin duda que estamos viviendo como país una gran dificultad de cooperar y de construir los proyectos comunes, estamos más centrados en los proyectos individuales”.

Entonces, cuando nos presentamos ante una situación de cooperación, obviamente que desconfiamos porque en la práctica no hemos experimentado directamente qué significa y cuáles son los beneficios de abrirnos a esta experiencia, es más nos parece más fácil y menos complicado seguir “ha-

ciendo más de lo mismo". En el colegio nos calificaban por nuestros logros personales, en la empresa nos evalúan por lo que hemos realizado como individuos: por el cumplimiento de nuestros objetivos, sólo en escasas ocasiones se toma en consideración el trabajo en equipo. Es por ello que es más habitual ver incentivos, bonos, o premios para individuos, más que para grupos de trabajo. Hemos sido formados en la no cooperación y esto queda de manifiesto cuando la mayoría de las personas entrevistadas por De-

puerta de entrada para la cooperación, porque cada vez es más impensado concebir a uno sin el otro. Al enfrentar distintas personas a un mismo desafío se comienza la negociación, una condición necesaria para que exista cooperación. La cooperación necesita de un tiempo, de acuerdos, de renunciaciones, de descubrir cuáles son los valores en común, de formar un yo colectivo que incluya, y que incluso supere, al yo individual (ver recuadro con etapas de la cooperación).

Hoy en nuestro mundo, donde todo se plantea como inmediato, donde la variable tiempo es importantísima, donde todo lo queremos resolver en el más breve plazo, la clara necesidad de darse un tiempo para entrar en un proceso de cooperación parece ser una mera ilusión. Porque estamos centrados en los resultados de última línea, en la rentabilidad, en los objetivos planteados por el directorio y esto no nos permite distraer tiempo para introducirnos en el complejo mundo del conocer y a partir de ello del colaborar.

Otro de los elementos claves a considerar en una relación de cooperación es la necesidad de darse reglas del juego claras y precisas. Eso quiere decir que los viejos modos de operar, las

antiguas normas no serán útiles para la nueva situación que se enfrenta.

Otra condición esencial es la discreción, y el respeto a la palabra entregada. Es necesario que el camino hacia la cooperación se realice entre los líderes capaces y preparados para ello, pero que al mismo tiempo se realicen en forma muy discreta, porque si la información se filtra, lo que se logra es crear incertidumbre, rumor y desconcierto. Lo importante es que después de que la decisión de cooperar ya está to-

mada se informe y se haga participar en ella a cada uno de los miembros de la organización porque sin el aporte de todos es imposible lograr los objetivos planteados. Esto es fácil de comprender si analizamos que los acuerdos logrados por Arafat y Rabin no prosperaron porque aunque ambos lograron entender que cooperar era mucho mejor para ambas naciones, sus seguidores, los miembros de sus mismos pueblos, no estuvieron dispuestos a ello y se encargaron de hacer todo lo posible para que el acuerdo fracasara.

La cooperación no es el fruto de una decisión arbitraria u autoritaria, es el fruto de un conocimiento mutuo, de un tiempo de conocer y conocerse. El ejemplo más claro es la historia del pueblo judío: Ellos pasaron 40 años en el desierto recorriendo sólo 300 kilómetros, distancia que podrían haber cubierto tan sólo en 15 días. Sin embargo, necesitaron de todo ese tiempo para lograr una visión común, para constituirse como un pueblo, para lograr ideales y para reconocerse como hermanos, para ir entendiendo las reglas que se les habían dado. Todas las vivencias -no exentas de luchas y de problemas- ocurridas allí continúan siendo parte de la memoria colectiva de ese pueblo. Hoy en cualquier parte del mundo se encuentran dos judíos y sin lugar a dudas su tendencia es a cooperar, a ayudarse y a apoyarse mutuamente.

En esta larga historia compartida durante los 40 años en el desierto, ellos aprendieron a conocer las fortalezas y debilidades propias y del otro, lo que es un punto de suma importancia a la hora de establecer una relación de cooperación. Este es un arte que también manejan muy bien los orientales: ellos le llaman el "Hamauchi" que quiere decir que en cualquier encuentro -laboral o no- ellos se toman el tiempo suficiente para ir descubriendo al otro, para ir pesándolo y sólo toman la decisión de cooperar o de unirse a una causa común cuando sienten internamente esa sensación de "guata" de tener absolutamente claro a quien tienen adelante. Esto sin duda tiene mucho que ver con la confianza, una cualidad que debe estar presente en cada paso

En el colegio nos calificaban por nuestros logros personales, en la empresa nos evalúan por lo que hemos realizado como individuos



saffó, llegaron a la conclusión que aunque la cooperación aparece como un bien, en la práctica, la tendencia natural estaba mucho más cerca del trabajo individual y la no cooperación.

### Reglas y condiciones de la cooperación

Reconociendo todas estas dificultades, no es posible desconocer que en el mundo laboral el trabajo en equipo ha sido una gran

que se da en torno a la cooperación, en un proceso que lleva a comprender que mis logros están compensados por mis renunciaciones, o lo que conocemos en el mundo de los negocios como el ganar/ganar.

Sin embargo, y aún cuando se logre establecer la cooperación, se debe trabajar permanentemente en su mantención. Es necesario estar siempre poniendo la mirada en los principios y valores que fundaron la cooperación y tener un sistema muy agudo de vigilancia para ir analizando y conversando después de cada etapa sobre lo que va ocurriendo. Es necesario tener un estricto cumplimiento de las reglas del juego y analizar periódicamente cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la alianza. Asimismo, se requiere una crítica constructiva personal o como algunos llaman un “lavado de las relaciones”, donde en un ambiente protegido puedan las personas expresarse en cuanto a lo que ha ensuciado la relación: “esto que hiciste no me pareció adecuado”, “estoy molesto por lo que me dijiste”, “creo que no actuaste correctamente en tal situación”, etc, etc. No son las grandes cosas las que ponen en peligro las relaciones, sino que los pequeños detalles.

En lo más profundo, todos intuimos que cooperar es un bien, es por eso que usamos cotidianamente esta palabra, sin embargo un análisis más profundo nos llevará a la convicción de que para la cooperación verdadera se requiere de personas construidas internamente, se requiere de personas que sean capaces de trascender a su ego personal, ya que muchas veces éste se interpone en el proceso. Porque las personas que no han logrado hacer un trabajo interno no pueden tolerar no destacarse, ser uno más del grupo y no pueden concebir que el logro no se traduzca en un lucimiento personal.

Ya lo dijo el Presidente Lagos al regreso de su viaje a Europa, y nadie lo pone en duda, ... la posibilidad de dar verdaderamente el salto al desarrollo pasa necesariamente por la determinación a cooperar. Solos no podemos, juntos podremos hasta lo imposible.

## Etapas de la cooperación

Los mecanismos de la cooperación son múltiples y no respetar ciertas etapas o reglas, por olvido o con el fin de ganar tiempo, arriesga el proceso completo:

### 1.- Presencia en la relación

Todo comienza cuando entablan un contacto y una relación entre los actores. Desde el simple apretón de manos, el mencionar sus nombres, hasta hablar de cosas generales como el tiempo, los tacos, el smog, es un primer paso que aunque parezca inútil es sumamente necesario.

### 2.- Definición y delimitación del proyecto común

Un proyecto puede parecer claro y simple para mí pero no para los demás. Entonces el tiempo dedicado a aclarar dudas es fundamental, toda imprecisión que parezca cómoda para apresurar esta fase inicial, puede resultar terrible más adelante. Todos deben darse el tiempo de explicitar sus expectativas, pero al mismo tiempo de plantear los temores o las cosas que le podrían causar molestia más adelante.

Este es el momento de delimitar los desafíos comunes y detallar claramente los compromisos recíprocos. Todos tienen interés en descubrir las intenciones y los sentimientos ocultos del otro. Engañarse personalmente es también engañarse mutuamente.

Asimismo, es clave evaluar las competencias que los equipos tienen para embarcarse en un determinado proyecto. Para esto pueden ser útiles las siguientes preguntas:

¿Tenemos nosotros las habilidades y las destrezas necesarias?

¿Disponemos de todos los medios indispensables para cumplir las tareas?

¿Hemos identificado todas las tareas que hay que cumplir?

Una falta de rigor al contestar estas preguntas puede ser nefasto, porque se trata de la adecuación de nuestras competencias individuales a las exigencias del proyecto común.

### 3.- La realización del proyecto

Emprender un proyecto significa acción no exenta de inconvenientes. En el proceso alguien puede cometer un grave error. Un actor puede fatal a su compromiso. Un actor puede abandonar la empresa. Pueden surgir acontecimientos externos que perturben la cooperación, por ejemplo: la caída brutal de precios de un producto clave, la degradación de la situación económica o la desaparición de la empresa cliente final, etc. Las consecuencias de todas estas variables serán mucho más serias si no se ha adoptado ninguna medida de prevención o protección.

### 4.- Evaluación, correcciones y ajustes

Una de las más frecuentes causas de fracaso de la cooperación es la diferente evaluación de los resultados del proyecto. Uno puede considerar como satisfactorio el resultado, en tanto el otro puede hacer un juicio severo sobre su calidad, los plazos, la rentabilidad etc. Para facilitar la evaluación lo más simple es guiarse por ciertos criterios como:

- Conformidad del proyecto con el proyecto inicial
- Costos, plazos, calidad del producto terminado.
- Dificultades surgidas, respecto al mercado, al medio ambiente, etc.

# El cambio desde adentro...Cuncumén

La historia de la familia Anaya Ottone, es una historia sembrada de signos de cooperación, de intentos fallidos y de aciertos.

**L**os Anaya Ottone -ya hace mucho- decidieron ser capaces de dejar lo calentito y protegido por buscar formas de vida más satisfactorias. Lo hicieron al dejar sus trabajos como dentistas a jornada completa en la universidad, para partir con sus hijos pequeños a Europa, buscando el perfeccionamiento personal durante la crisis que vivía Chile. Luego, fue el retorno con los hijos adolescentes, abandonando una situación privilegiada en Italia, pero con el único norte de reencontrar una vida sencilla y guiar a los hijos por un entorno más seguro. La última aventura emprendida, fue cuando sintieron que su labor de padres ya estaba cumplida y decidieron entregar sus esfuerzos y capacidades a otras personas con quienes la ayuda podía ser mutua, “aprovechando lo genuino de sus vidas y el ímpetu de la energía que aún sentimos viva dentro de nosotros”, comenta Mirella Ottone.

Así se instalaron en un lugar rural retirado completamente de la civilización y constru-

yeron lo que hoy se conoce como el Centro de Eventos Las Colinas de Cuncumén. Sabiendo que su presencia influiría en esa apartada comunidad, no quisieron llegar como extraños, instalar su construcción y olvidar el entorno, sino que más bien, el sueño era poder interactuar y cooperar para que la comunidad también se viera beneficiada por esta llegada de los Anaya Ottone.

“Al comenzar, explica Mirella, la primera lección que se aprende es la humildad, no es posible entrar por la puerta del frente y empezar a dar cátedra de cómo hacer las cosas, por muy equivocadas que se estén haciendo, tampoco es válida la generosidad entendida cómo dádiva”. Ellos querían aportar a la comunidad tantas experiencias vividas, pero los años y los rechazos les han enseñado que el único modo de realizar proyectos comunitarios es hacerse uno con la comunidad y generar el cambio desde adentro.

“Fueron muchos los intentos fallidos: juegos para los niños, biblioteca del pueblo,

escuela ecuestre, escuela de fútbol y unos cuantos otros”, en ellos se entregaban con mucho entusiasmo y todo partía bastante próspero, pero a poco andar fracasaron todos, por problemas de diversa índole que Mirella prefiere mantener al margen. “Por mi parte, yo entendí lo que pasaba cuando un hermano me dijo: ustedes no pueden seguir tratando de ayudar desde afuera, tienen que insertarse completamente, ser parte de la comunidad de Cuncumén y así los reconocerán y les abrirán las puertas, tanto los protagonistas como las autoridades”.

Y así lo han hecho, hoy a pesar de tantas historias fracasadas y de la frustración natural que esto trae consigo, están metidos en cuerpo y alma en un proyecto de cooperación. “Hemos conseguido, relata Mirella, que la Municipalidad de San Antonio y la JUNAEB, nos nombren dentistas de la posta y estamos llevando adelante un proyecto denominado: “Cuncumén, juventud libre de caries para el bicentenario”. Estamos trabajando, codo a codo, con los auxiliares, los profesores y hemos logrado el apoyo del párroco, Carabineros y director de la Escuela. Trabajar con los niños es lo mejor que nos ha pasado, estamos compartiendo sus historias y nos estamos sintiendo después de mucho tiempo, parte viva de esta comunidad”.

Este ha sido finalmente el secreto que hemos encontrado. No basta con querer. No basta con amar. No basta con actuar. En el grado de evolución del mundo es necesario pertenecer al clan, uniformarse y aceptar las leyes de él. Por supuesto que no es fácil: influye en tu tiempo, en tus finanzas y, porque no decirlo, en tu ego”. Ellos han tenido que volver a ser empleados públicos y a someterse a todas las normas que eso implica, a tener jefes y burocracia. Mirella y Ernesto sienten que ahora sí han encontrado lo que buscaban, pero no quieren ser porfiados y están dispuestos a buscar otra alternativa, si esta aventura tampoco prospera.





## Sólo unidos podemos competir... **Profolab**

¿Puede un laboratorio clínico pequeño sobrevivir en un medio en el que la competencia con las entidades más grandes es absolutamente desigual?

**E**sta era una pregunta que se la plantearon en múltiples ocasiones los directivos de micro y pequeñas empresas de laboratorios clínicos, quienes llegaron a la conclusión de que sí es posible desarrollarse y surgir en un ambiente que presenta contrastes en cuanto a tamaño. Claro que también comprendieron que la clave para lograrlo era el trabajo mancomunado y los esfuerzos conjuntos, la cooperación era la clave.

Es así como determinaron que para competir en igualdad de condiciones era necesario ofrecer un plus adicional y qué mejor que hacerlo a través de una acreditación en calidad, de acuerdo a normas internacionales, considerando que -hasta el momento en Chile- ningún laboratorio clínico (independientemente de su envergadura) es capaz de exhibir el certificado ISO 151189.

Teniendo claridad en cuanto a la meta, un grupo conformado por 14 micro y pequeñas empresas de laboratorios clínicos privados se unieron en torno a un Proyecto Asociativo de Fomento (Profo) -dependiente de la Corfo- definido como “un conjunto de acciones sistemáticas desarrolladas por un grupo de empresas productoras de bienes y/o servicios, con el objetivo de incorporar a sus operaciones, técnicas modernas de gestión empresarial o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización que, por su naturaleza o magnitud, no pueden

abordarse individualmente”.

La doctora Milena Monari -directora de esta asociación, denominada Profolab- subrayó que “en una época en que los laboratorios grandes se comen a los pequeños, la única posibilidad de que estas 14 microempresas pudieran competir en el tema de la calidad era haciéndolo en grupo, ya que de manera individual, resultaba imposible”.

### **Esfuerzo, disposición y metas comunes**

En términos generales la cooperación no es tarea fácil. Como se señala en un documento preparado por Corfo, para explicar los proyectos Profo, “no obstante las ventajas del trabajo asociativo, en la práctica éste no surge en forma espontánea ni se consolida con facilidad, tanto por desconfianzas propias de las empresas que tradicionalmente han competido entre sí, como por las renuncias en que es preciso incurrir para conformar algún tipo de asociación”.

En tal sentido, la doctora Monari recordó que uno de los aspectos que provocó algunas dificultades iniciales fue el que los 14 laboratorios asociados comprendieran cuáles serían los beneficios de este esfuerzo conjunto y que también asumieran que las ventajas se vislumbrarían sólo al mediano y no al corto plazo.

Pero, eso no fue lo único, ya que además se hizo necesario que los encargados de dirigir a estos laboratorios cambiaran sus antiguos paradigmas y se percibieran como empresarios. “En general los profesionales del sector salud son muy buenos técnicos, pero les falta conocer la gestión en el área de los negocios. Y, en esto, un sistema de calidad no sólo favorece a los usuarios, al brindarles un mayor grado de confianza, sino que además ayuda a los mismos asociados, al permitirles mejorar sus procesos productivos, ordenando -de paso- el trabajo de una manera más eficaz y eficiente”.

No obstante estos escollos, reconoció que el engranaje del esfuerzo mancomunado se facilitó al tener claridad respecto a alcanzar la acreditación en calidad, de acuerdo a las normas internacionales. “Además a nosotros nos ha ayudado bastante el amor propio, pues todos estamos conscientes de que los demás laboratorios nos están mirando y dependiendo de nuestro trabajo, se producirá un cambio en el entorno, que incluso se traducirá en la generación de nuevas fuentes laborales. Así también nos contribuye el saber que formamos parte de un proyecto país y que, en resumidas cuentas, es Chile el que está interactuando con el resto del mundo y a todos nos interesa que lo haga de igual a igual, en los diferentes aspectos. En tal sentido, con iniciativas como éstas, se está trabajando a favor de esa meta”.

## Cuando todos ganan... **Metrogas**

**W**ilhelm Wendt, gerente de Recursos Humanos y Tecnológicos de Metrogas, cuenta orgulloso la experiencia que le ha dado hasta la fecha tantas satisfacciones: “Al adquirir Gasco también heredamos 330 trabajadores expertos en gas de ciudad, sabiendo que su labor tenía una meta finita que nosotros nos pusimos, en principio, para el año 2003. Teniendo presente estos antecedentes, pensamos en qué podríamos hacer para ir preparando a estos trabajadores, que más temprano que tarde iban a perder su fuente laboral, entonces hablamos con el Sindicato y acordamos capacitarlos.

A partir de ese momento se diseñaron distintos cursos gracias a un convenio con el Liceo Vicente Pérez Rosales (Artefactos I y II, Matemáticas, Física, Electricidad y Gestión) con el fin de que esos trabajadores de ex Gasco pudieran ir adquiriendo conocimientos que los hicieran más empleables para el mercado o para la misma empresa. Concretamente, en la actualidad, el 45% de los cargos internos ha sido ocupado por estos mismos trabajadores. Por estos cursos han pasado casi 300 tra-

¿Cómo la colaboración mutua entre trabajadores y empresa puede traer beneficios para ambos? Esta pregunta es fácil de responder a la luz de la experiencia de Metrogas y su plan de calificación o capacitación para los trabajadores.

bajadores, quienes se han capacitado en todas estas materias. “Incluso actualmente el curso lo están haciendo tres juniors y ellos están motivados por un desarrollo perso-

nal. Asimismo, ven una oportunidad de poder optar a nuevos trabajos o de presentarse a algún concurso interno y cambiar definitivamente de función”, explica Wendt.

Si bien la capacitación no es obligatoria, los trabajadores lo han tomado como una oportunidad y entre ellos se entusiasman para asistir, aun sabiendo que éstos no garantizan su absorción laboral en la empresa, sin embargo sienten que consiguen herramientas para salir al mercado.

“Por este motivo -explica Wendt- hemos diseñado cursos de gestión que les den herramientas a los trabajadores para poder montar el día de mañana su propia empresa, es decir instalarse con su negocio personal”.

Este exitoso programa obedece, a juicio de Wendt, a una necesaria responsabilidad social. “Nosotros tenemos un promedio de 52 horas anuales de capacitación por cada trabajador y el 70% de la capacitación está dirigida a los trabajadores de menores ingresos que, obviamente, son los que tienen menos educación y por ese mismo motivo la necesitan más”.

Sin embargo, y más allá de lo que se le ha entregado al trabajador, la empresa reconoce que aquí hay una ganancia por ambas partes: “Nosotros ganamos al tener trabajadores más contentos, más motivados. Ganamos al tener trabajadores más instruidos. Obtenemos trabajadores que -manejando el delicado tema del gas- puedan reciclar sus conocimientos y puedan postular a nuestros concursos internos teniendo todo un bagaje y una experiencia detrás. Los trabajadores ganan conocimiento, ganan confianza, ganan la posibilidad de incorporarse al mercado y también de autogestionar su propio negocio.

Para Wendt, es una ganancia compartida que sólo es un ejemplo claro de lo que se puede lograr cuando se desarrolla la cooperación entre dos bandos que tradicionalmente han estado acostumbrados a confrontarse.



Wilhelm Wendt, gerente de Recursos Humanos y Tecnológicos de Metrogas.

## Una suma de talentos... Caja de Compensación de Los Andes - Fundación Contigo

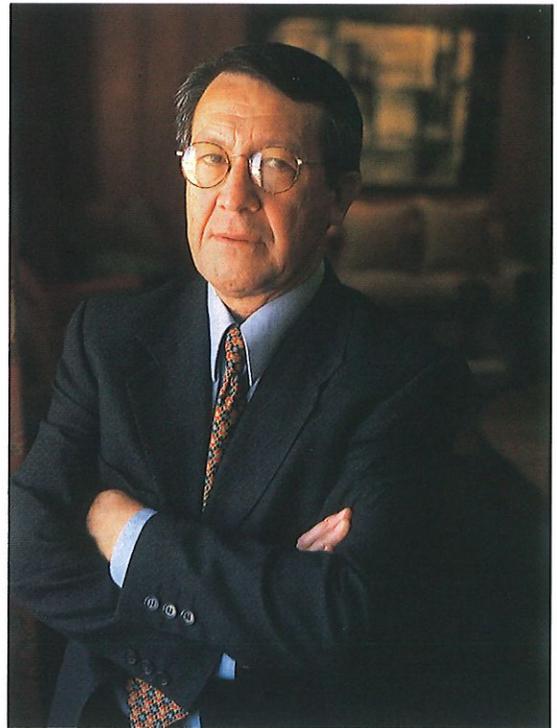
La Caja de Compensación de Los Andes y la Fundación Contigo, descubrieron que teniendo competencias distintas pero una visión común, podían establecer una alianza muy beneficiosa.

Con esta clara visión, la Caja de Compensación de Los Andes, a través de la Corporación de Apoyo Familiar, decidió involucrarse en un convenio de cooperación con la Fundación Contigo. Para Eusebio Pérez, gerente de crédito de la Caja, esta asociación obedece básicamente a que, en lo espiritual, estas dos entidades, persiguen objetivos comunes: “La primera se creó con el fin de ayudar a las familias en situación de pobreza a solucionar los problemas de alimentación, a través de la entrega concreta de canastas familiares a precios súper convenientes. Mientras tanto, Contigo tiene como fin otorgar microcrédito a personas de escasos recursos para que puedan iniciar un negocio y hacerse auto-

gestores de su desarrollo”.

“Pienso que las dos entidades tienen sueños muy compatibles que se pueden potenciar, por eso, hemos generado un convenio de colaboración, que se basa fundamentalmente en la buena voluntad. Este convenio consiste en que la Corporación prestará una asesoría en gestión a la Fundación Contigo – exenta de costos- para lograr una estrategia de desarrollo que permita una expansión y un mayor crecimiento de sus actividades. Hemos pensado hacer esto a través de transferencia de conocimiento, en materia de financiamiento, mercado, imagen corporativa, administración, etcétera”.

De esta forma el resultado que quieren conseguir es potenciar los talentos de ambas. La Corporación tiene un gran expertis en gestión y la Fundación Contigo en todo el tema del microcrédito. “El objetivo de esta alianza es maximizar la acción de Contigo y a futuro, eventualmente, incorporar el área del microcrédito dentro de la línea de acciones de Corporación.”, explica Pérez. A pesar de que este convenio de buenas



*Eusebio Pérez, gerente de crédito de la Caja de Compensación de Los Andes.*

intenciones está en su etapa inicial, igual podrían existir ciertos miedos, suspicacias, deseos de protagonismo que hicieran fracasar el proyecto. Para esto, Eusebio Pérez tiene claro que la cooperación requiere de un trabajo largo: “Se requiere una dosis de confianza, de mística y un conocimiento mutuo de las partes, que no se logra rápidamente, de hecho nosotros llevamos casi un año en conversaciones. Pero esto no es todo, para mí la transparencia es clave, es decir, ir informando, chequeando y rectificando lo que se está haciendo y lo que se va a hacer”.

“Pienso que la sociedad actual no favorece estos proyectos de cooperación y por múltiples razones no salen en forma natural. Estamos sumidos en el individualismo y en tratar de destacar uno más que el otro. Vivimos intentando sacar provecho o tratando de ver las intenciones ocultas del otro cuando muchas veces no las hay. En este caso, yo veo que la colaboración está basada en la complementariedad y nuestra teoría es que siempre hay que sumar, las dos entidades juntas van a lograr, sin duda, mucho más que ambas por separado”, explica convencido.

## Una visión enfocada a los intereses comunes ...Protege

Que la precordillera se convierta en el gran parque de Santiago y que sea el mar que no tiene la ciudad, fue la visión que unió a Felipe Bañados y a Carlos Fuenzalida (abogado y forestal respectivamente) a entusiasmar a las municipalidades -que tenían espacios en la cordillera- a hacer un excelente aprovechamiento de éstos.

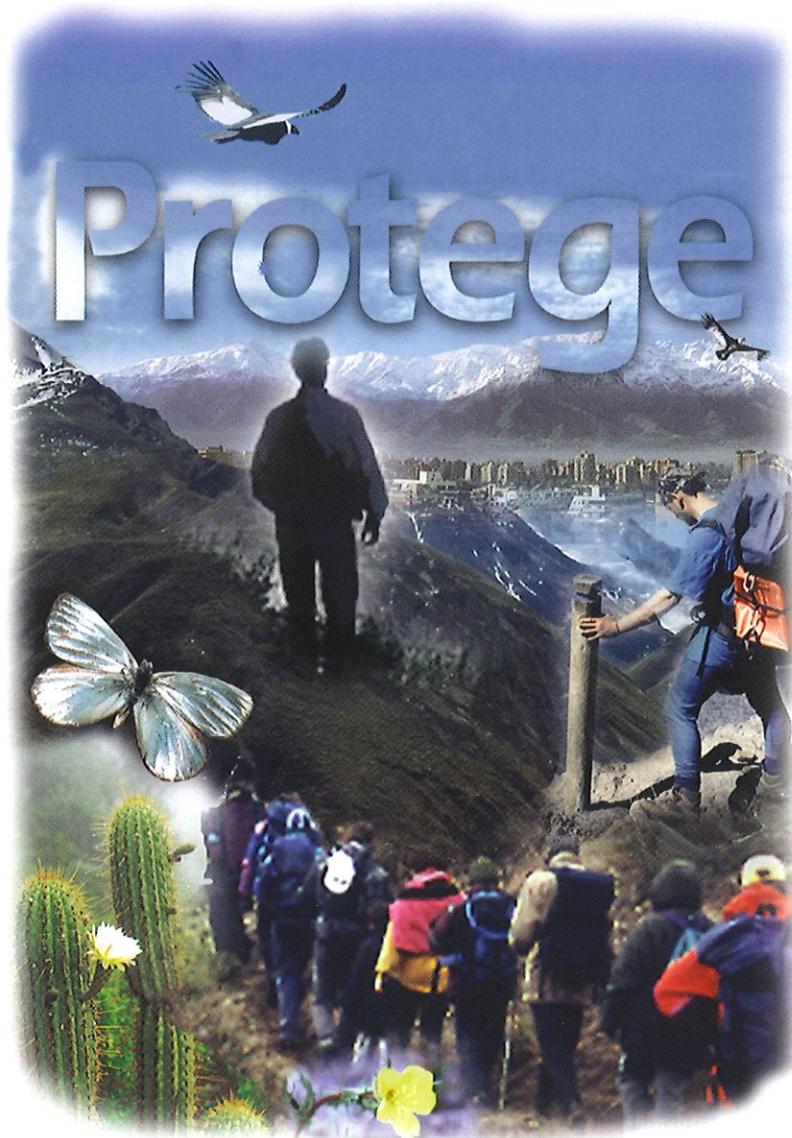
“Así partimos un día, explica Carlos Fuenzalida, y tocamos el timbre de la casa de Fernando Castillo Velasco, Alcalde de La Reina, quien nos recibió amablemente y de inmediato se entusiasmó con el proyecto”. Para el Alcalde, la respuesta fue inmediata: “Es que yo nací al pie de la cordillera y me acuerdo que salíamos a cazar vizcachas y que había muchas especies autóctonas y mucha vegetación. El corte de los árboles se hizo una costumbre y la precordillera empezó a recibir los miles de escombros tirados por las construcciones aledañas. Entonces necesitaba hacer algo para salvar la cordillera”.

De esta forma las condiciones se dieron y se comenzó a convocar a distintas municipalidades (Lo Barnechea, Las Condes y La Reina) para interesarlas en el proyecto que contempla distintas etapas, como habilitar senderos para caminatas familiares, poner una señalética adecuada, limpiar el espacio físico, etc. La idea es que este proyecto no se hiciera en beneficio de una comuna determinada, sino que por el bien de la cordillera.

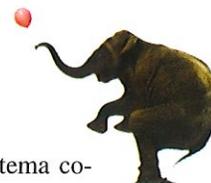
Es así como se formó una asociación

integrada por los tres municipios: “Al principio el proceso fue bastante largo, nosotros recorrimos todos los consejos comunales tratando de sacarlos de su visión cortoplazista, que entendieran que debían preocuparse mucho más que del hoyo de la calle, dándose la oportunidad de construir un proyecto común y que comprendan que, lo que se haga o deje de hacer hoy, tendrá efectos extraordinarios en 20 años más”.

La cooperación surge porque los actores entienden que existe un beneficio propio, pero también uno que trasciende al personal, y de esta manera alcaldes de distintas tendencias políticas son capaces de olvidar sus diferencias para sumarse a un proyecto mayor que trasciende los intereses partidistas e incluso comunales. “En todo este tiempo nos ha tocado trabajar con distintos alcaldes y estamos muy orgullosos de lo que hemos logrado, explica Marta Ehlers, Al-



## TEMA CENTRAL



caldesa de Lo Barnechea. Yo creo que nosotros estamos preocupados por el bien de la comunidad y no centrados en el color político”.

Para Fernando Castillo Velasco, en éste como en otros proyectos asociativos, el resultado que se obtiene es “cambiar las miradas, trascender sus propias fronteras, sumar energías, visualizar los problemas más allá de lo comunal. Y esto se logra porque hay un fin que interesa a todos por igual. Yo puedo decir con propiedad, que esto no se da en todas las agrupaciones, por ejemplo la Asociación de Municipalidades no funciona porque está basada absolutamente en lo político, en los intereses partidistas y no tiene ninguna visión que congrege intereses”.

A pesar de que este proyecto ha sido difundido públicamente, los dos alcaldes entrevistados tienen la certeza de que no ha

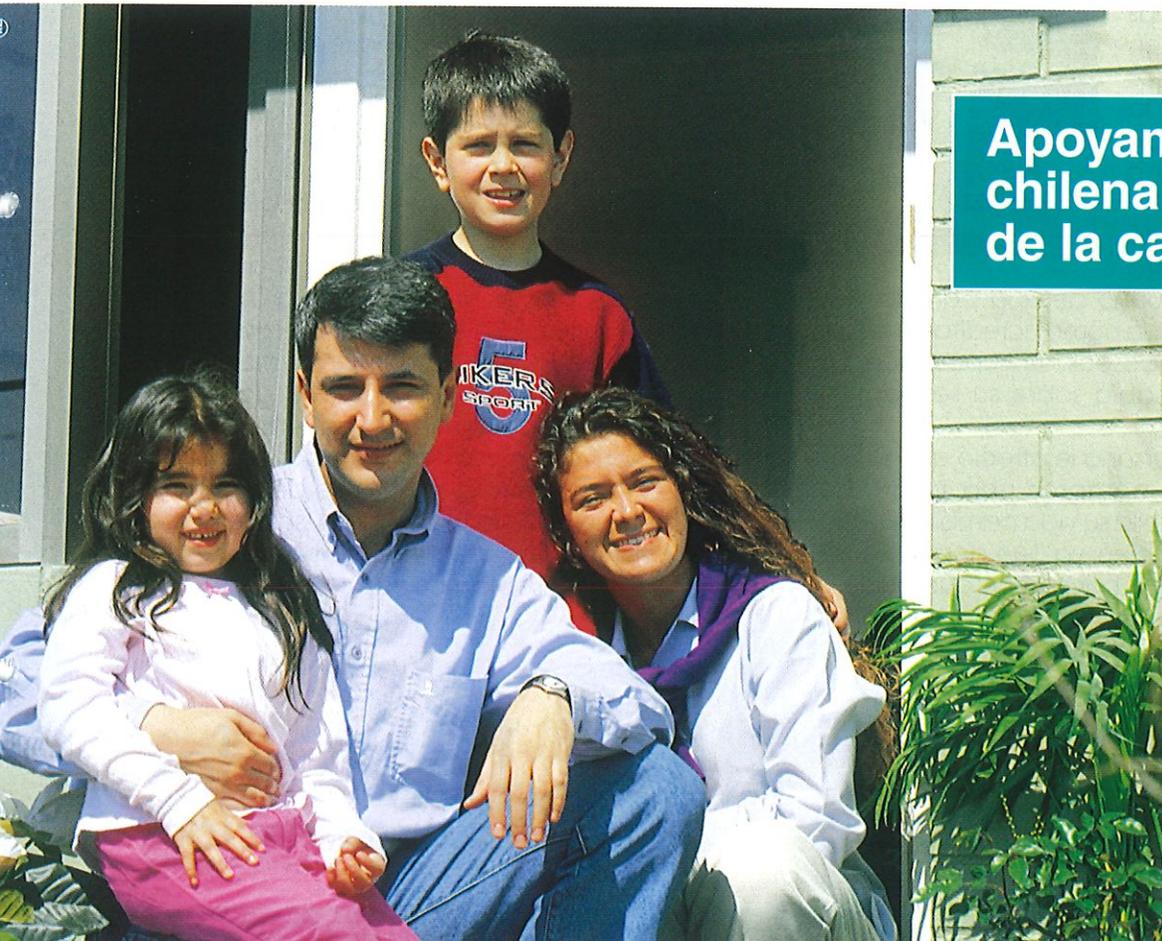
existido ningún interés de protagonismo de unos sobre otros, de hecho, la presidencia de la asociación pasó de manos de Joaquín Lavín a Fernando Castillo Velasco. “Sentimos que este proyecto es algo de todos, explica Marta Ehlers, por lo tanto nunca ha habido interés de apoderarse de él y requiere de nuestro mejor esfuerzo para sacar adelante la cordillera. Si este proyecto ha funcionado es porque hay voluntad de todas las partes.”

La Alcaldesa de lo Barnechea destaca: “Soy una persona que piensa que la diversidad aporta y cada uno de nosotros como alcalde, al tener visiones distintas, estamos enriqueciendo el proyecto”. A lo que Fernando Castillo Velasco agrega: “El primer fruto de esta asociación -en lo personal- ha sido conocernos, y el hecho de participar en proyectos comunes va creando una amistad, una relación más estrecha y ma-

yor confianza. Pienso que el sistema comunal siempre debería estar en constantes relaciones”.

“Hemos logrado un trabajo bastante fluido ya que en este proyecto no sólo están las municipalidades, es necesario recordar que en la cordillera hay pequeños propietarios, grandes terratenientes, está Chilectra, Aguas Cordilleras, etc. Esto tiene su grado de complejidad porque nosotros logramos crear un espíritu de confianza y cualquier cambio en los actores muchas veces retrasa el proyecto porque algunos no heredan la buena disposición de sus antecesores”, explica Carlos Fuenzalida.

“Nosotros queremos que la cordillera se convierta en el patio de adelante de Santiago y lo vamos a lograr, gracias a que hay gente que siempre está sedienta de proyectos positivos”. 



### Apoyamos a la familia chilena a cumplir el sueño de la casa propia.

En cada rincón de nuestro país, hay muchas familias anhelando vivir en lo propio. Nuestra misión, como banco, es ayudarles a hacer realidad este sueño, dándoles acceso a una variedad de productos para adquirir la casa propia.

HACIA UN CHILE SIN POBREZA

# Un microcrédito que le cambió la vida

Desde siempre, José Domingo Mondaca Jorquera (38 años, casado, dos hijos) soñó con trabajar en construcción. Jamás le faltó empeño, pero cada vez que trataba de materializar ese

anhelo, se le cerraban las puertas. "Cuando iba a pedir un préstamo para dejar de hacer pololitos y empezar con algo más concreto, lo primero que me pedían eran los últimos IVA y como no los tenía, me negaban la oportunidad". Sin embargo, se tenía fe. Se sentía capaz de enfrentar los desafíos y lo único que pedía era un "empujoncito inicial". Claro que conseguir que alguien confiara en él y le tendiera una mano, no fue tarea fácil. "Yo soy de Popeta, una localidad al interior de Melipilla, que casi ni figura en los mapas y hasta eso era un punto en contra. Además, los pocos créditos que se daban a la gente de mi zona, eran para agricultores y yo no quería seguir ese rumbo". No se desanimó. Siguió buscando apoyo hasta

que conversó con el dueño de una parcela y le contó su problema, no tenía cómo acreditar su renta, sólo ofrecía esfuerzo y deseos de superación. La persona lo conocía y sabía sobre su sentido de responsabilidad.

Para su sorpresa, esta persona le ofreció ayuda y, a los pocos días, pudo comprar una pequeña camioneta... y gracias a ella su vida cambió. "Es que antes no podía trabajar bien, ya que dependía de los horarios de las micros. Y, por mucho que quisiera quedarme hasta tarde haciendo una 'peguita', tenía que irme temprano, ya que si perdía la

locomoción no tenía cómo regresar a la casa. Además, había otro problema: muchas veces en los buses no me dejaban subir con las herramientas y tenía que hacer varios viajes para llevar todo lo que

necesitaba".

Desde aquel entonces, innumerables obras de construcción ha llevado a cabo don José. Y ya no está solo, sino que además, ha podido dar trabajo permanente a alrededor de cinco maestros que lo secundan en su quehacer. "Ésa fue la única vez que pedí un préstamo y cuando me lo dio, sentí que tenía una doble responsabilidad, ya que confió en mí, y también porque estaba recién casado y quería salir adelante".

Hoy, mira con orgullo el camino recorrido. "Piense que yo apenas llegué a sexto básico y en esas condiciones todo se hace más difícil". Sin embargo, por ese espaldarazo inicial y por "el cariño y el empeño con que hago

las cosas", todo lo que anhelaba se ha convertido en realidad. Por eso, no duda en formular un llamado a las instituciones bancarias y financieras: "Deben confiar en las personas. Hay mucha gente que quiere surgir, pero no tiene cómo hacerlo ya que le falta un empujoncito. Y antes de negar una ayuda es bueno conocer más al solicitante del préstamo, ya que aunque éste no tenga plata, sus deseos de surgir lo harán tirar pa'delante y demostrará que él también es responsable y capaz".



Esta página es un aporte de



**Los Andes**  
**CAJA de COMPENSACION**  
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION



CLAUDIO ORREGO LARRAÍN:

# “LOS EMPRESARIOS NO ESTÁN BOICOTEANDO NADA”

Por Rosario Guzmán Errázuriz

**E**s lo que piensa hoy el actual ejecutivo de SONDA, que hace un año fuera removido intempestivamente y sin contemplaciones de su cargo de biministro de Vivienda y Bienes Nacionales, por el Presidente Lagos. Él se sumergió en el silencio y nunca se le escuchó repartir cizaña. “Aunque debo reconocer que me dolió: me dolió como chancho”, confiesa a DESAFÍO. Que las cosas se ven –dicen– dependiendo del cristal con que se miren... Y Claudio Orrego Larraín tiene la suerte de haber usado una amplia gama de cristales: los del barrio Vitacura, de su hogar paterno; luego los de la población La Faena, donde vivió entre los pobres; más tarde aquéllos de la administración pública, siendo Ministro de Estado y, actualmente, los de la empresa privada, como vicepresidente de desarrollo de negocios de SONDA.

Diríase que él no es de los que ven las cosas en blanco y negro, sino cargadas de matices. Ello le permite una buena dosis de equilibrio, al alejarlo del riesgo de idealizar a unos y demonizar a otros. Y es que posee un aparato mental capaz de integrar las realidades más disímiles, sin nunca haberse sentido obligado a renegar de lo propio.

Debíamos elegir entre juntarnos en su casa de Chicureo o bien en su oficina, ubicada en el mismo piso de Andrés Navarro, a quien Orrego acudió para solicitar su con-

“Mientras SONDA me da de comer, la Corporación Encuentro (de Peñalolén) me da una razón para vivir”, confiesa quien fuera presidente de la FEUC, poblador de La Faena, concejal, Ministro de Estado y hoy, ejecutivo de empresa.”

Sus “cables a tierra” le han ocasionado uno que otro cortocircuito, su “cable al cielo” ha sido –según él– el gran sostén de su existencia: “¿me creerás que nunca he tenido una crisis de fe?”, se pregunta incrédulo.

sejo luego de haber sido “renunciado” por el gobierno y que, para su gran sorpresa, en vez de brindarle su consejo, le ofreció trabajo...

Elegimos SONDA, para conocer el flamante y espectacular edificio que el arquitecto Enrique Browne construyera en Teatinos 500. Mármoles, espejos, claraboyas, estructuras metálicas, pasillos interiores con jaulas de pájaros ornamentales, rodeando una gigantesca pileta de aguas cristalinas, configuran un verdadero espectáculo ante la mirada atónita del visitante.

Con su sencillez de siempre, él luce pletórico de vida. A pesar de que ya no compra su ropa en Patronato –lo que hasta hace algún tiempo hacía– igual viste su camisa “sport” y sobre ella un suéter sin mangas. Se para, se sienta, contesta el teléfono, se dirige al computador. Más acelerado que en otros tiempos, le bullen las ideas, se le repleta la agenda, mientras le pone toda la tinca del mundo para sacar adelante su matrimonio y ser el mejor padre posible de sus 3 hijos.

Él perdió al suyo cuando tenía 11 años. Define así a Claudio Orrego Vicuña, cuyo epistolario está a punto de ver la luz (si es que no ha sido ya publicado al momento de estar circulando esta revista): “Mi



papá era un tribuno. Esencialmente un republicano. Él hizo de la pluma y la tribuna pública su espacio para, desde allí, hacer su aporte a este país. Defendía la libertad y la justicia, cayera quien cayera. Fue un apasionado, un amante de Chile y un gozador de la vida.”

Unico hombre, con tres hermanas mujeres, Claudio estuvo a punto de no llegar al mundo, debido a que a su madre, Valentina

Larraín, se le complicó el embarazo: “Nunca podré olvidar el hecho de que mi mamá, que es la encarnación de la gratuidad, abandonó su carrera de trabajo social para proteger mi vida”, comenta con gratitud.

Estudiante del colegio Saint George tuvo siempre la inquietud por el sacerdocio, pero su profunda fe católica terminó por inclinarlo hacia el compromiso social y político: “soy decididamente más activo que contemplativo”, señala el militante de la Democracia Cristiana, cuyo primer triunfo fue haber alcanzado la presidencia de la FEUC.

Abogado de la Universidad Católica, Master en Ciencias Políticas en la Universidad de Harvard, fue asesor del Ministerio de Salud, consultor de la División Modernizadora del Estado y Ministro de la bicartera

de Vivienda y Bienes Nacionales. Fue elegido, como uno de los 100 líderes del futuro, por El Mercurio.

Párrafo aparte merece la mención de su cargo de presidente de la Corporación Encuentro de Peñalolén –comuna donde fue concejal-, entidad sin fines de lucro que busca cómo usar la tecnología al servicio de los más pobres. Siendo el pivote de su actividad profesional, se le ilumina la mi-

## Al Mundo

Nuestra Mejor Carta de Presentación



ISLA NEGRA

Cocina Chilena del Mar y la Tierra

Música en vivo

## PRIVADO

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



ISLA NEGRA



HEREFORD GRILL RESTAURANT

## HEREFORD GRILL



RESTAURANT

Finas Carnes y Deliciosas Salsas

Bife de Chorizo

Salteado de Conejo con Hortalizas

Avestruz Asada en Salsa de Higos

## ENTREVISTA

rada y se le ensancha la sonrisa, cuando habla de ella: “ ¡Es lo más lindo que hay!” Mientras SONDA me da de comer, la corporación me da una razón para vivir... Es el primer centro de internet comunitario en el país: dignifica a la gente, aumenta la calidad de vida y mejora la democracia”. Su amor por los pobres es de tal manera auténtico y potente, que lo llevó en su juventud a tomar una opción radical que pocos atinaron a comprender: abandonar su hogar materno de Vitacura para irse a vivir a la población La Faena. Y habiendo tenido la oportunidad de entrevistarle allí, puedo dar fe que se veía pleno y feliz...

Apasionado, alegre y optimista, se la juega a concho por sus ideales. Mira siempre hacia adelante, para no quedarse atrapado en un pasado que no puede modificar. Posee una rara cualidad, en los tiempos que corren: sabe perder. Comparte aquello de que “lo que no nos mata nos fortalece”, y con el mismo criterio con que vuelve a empezar cada vez que sea necesario en su vida laboral, hace lo propio con su mujer, la psicóloga Francisca Morales, cuando las cosas se ponen difíciles en casa debido a su incapacidad para distribuir los tiempos entre su trabajo y su vida afectiva: “Debo admitir que soy un trabajólico”, afirma con honestidad.

Pero así como sus “cables a tierra” le han ocasionado uno que otro cortocircuito, su “cable al cielo” ha sido –según él– el gran sostén de su existencia: “¿me creerás que nunca he tenido una crisis de fe?”, se pregunta incrédulo. Y añade: “Fue mi viaje a la comunidad de TC en Francia lo que me

llevó a tomar la decisión de irme a vivir con los pobres en La Faena... Cuando estaba en la Universidad participaba en grupos de reflexión cristiana... Hace 16 años que tenemos una comunidad de parejas de matrimonios que nos juntamos semanalmente, asesorados por (el sacerdote) Alvaro González...”

Comunicativo y entusiasta, continúa: “Me siento parte de una generación en la que mantener el matrimonio vivo es súper difícil: nosotros con la *Fran* hemos tenido crisis y hemos pedido ayuda. Estamos en los umbrales de un mundo que no termina de morir y otro mundo que no termina de nacer... Es una suma agobiadora de exigencias. Conciliar la vocación social y política con la familia no es nada de fácil. Y es por eso que cada cierto tiempo de activismo desenfrenado, mis fuerzas se empiezan a agotar. Vivo buscando ese equilibrio que no consigo...”

Era necesario que Claudio Orrego se exhibiera en su radiografía “alma, vida y corazón”, no sólo porque nuestra misión es “descubrir al hombre que hay detrás del cargo”, sino porque su caso no sólo concierne a su persona. Es un reflejo patente de una generación, como decía él mismo. Generación que pareciera condenada a vivir en crisis: psicológica, espiritual, matrimonial, laboral...

Pregunta para la casa: ¿quién le pondrá “el cascabel al gato”, en el ánimo de mejorar la calidad de vida de nuestros nietos...?

Lúcido y “al callo”, Orrego emitió juicios –a lo largo de nuestra conversación– sobre los más diversos temas.

## Ideas para reflexionar...

Por esta vez obviaremos las preguntas, para centrar la atención en sus opiniones, las que consignamos a continuación:

- Tenemos que re-aprender a DEBATIR. Nos da miedo discrepar. Es como un matrimonio que se separa sin nunca haberse “disparado una bala”...

- Yo nunca pensé que el Estado era el bueno y los privados, los malos. Me IMPACTA la resistencia que hay hoy frente a lo privado. Yo nunca fui autocomplaciente con lo público: estuve con la modernización del Estado para que fuera eficiente, ágil y transparente. Por todo lo anterior, me impresiona mucho que hoy me digan: “Ahora tú estás dedicado al lucro...”

- Lo que está ocurriendo con la IGLESIA me produce pena y rabia. Me duele verla tan descalificada en los medios de comunicación, cuando tanto nos ha dado. Me da rabia cómo se han llevado ciertos temas desde adentro de la Iglesia: llevamos 30 años en que se optó por el prestigio de la Iglesia y no por el dolor de los niños abusados. Y me da rabia también la dureza con que se juzga al laico católico que no es capaz de llevar adelante la moral sexual que se exige y, por otro lado, se ocultan delitos penados por la ley de parte de sacerdotes. Hay que entender que hay anomalías sexuales y que la Iglesia tiene que revisar cómo entiende el tema de la sexualidad. Espero que después de esta crisis, monseñor Tomás González, que ha errado en todo el abanico de posibilidades, recapacite.

# AHORRO PREVISIONAL VOLUNTARIO UN NUEVO DESAFIO PARA AFP HABITAT



AFP®  
**HABITAT**  
Seguridad y Confianza

## ENTREVISTA

- Creo que tenemos que terminar con teorías persecutorias contra el empresariado. Lo que quiere el EMPRESARIO es generar riqueza. Y si puede hacerlo, lo va a hacer. Hoy el mercado está difícil para vender. Los empresarios no están boicoteando nada.

- La COOPERACIÓN en la empresa es fundamental. Los que temen a la colaboración son míopes y no están mirando al futuro. Es esencial hacer cosas en conjunto. Si este país entiende mejor la importancia de la tecnología, va a invertir más. La marea cuando sube, sube todos los botes... Jamás nos pondremos en el mapa, si siendo un país marginal como Chile, no trabajamos juntos.

- La CONCERTACIÓN tiene que reencantarse consigo misma y con su proyecto. Debe encontrar nuevas soluciones para nuevos problemas. Se ha perdido la capacidad de conectarse con la ciudadanía. Toda-



vía tenemos el vértigo de un mundo sin Pinochet. El desafío es mirar hacia adelante, de una vez por todas.

- La DC está viviendo una crisis. Ha faltado renovación en sus cuadros dirigentes. Hemos perdido algo que en el pasado fue fundamental: dejarnos interpretar por la Iglesia y sus encíclicas. Y a los jóvenes nos ha faltado coraje.

- A nadie le pavimentan el camino al poder. No podemos dejar de hacer autocrítica. No basta con la voluntad de poder: hay que estar dispuesto a perder, cuando uno defiende ideales...

Hasta aquí los puntos de vista de quien heredó de sus padres, entre muchas otras cosas, la capacidad de soñar, lo que suele hacer acompañado de su guitarra, cuando no en un parapente...🎸



*¡Siente el Sabor de Vivir!*



# HACIA UNA COOPERACION DURADERA

**L**a situación económica mundial provoca incertidumbre, complejidad y riesgos nuevos. El mercado se endurece en una competencia que requiere de una vigilancia permanente en la reducción de costos de materias primas, de mano de obra y de gestión. Para conservar o ganar parte de los mercados, la tentación es entonces: “echarse los valores al bolsillo”.

¿Cómo, en este contexto, decidir y actuar eficazmente apoyándose en una ética personal, una ética de empresa y una fuerte ética social?

Frente a la incertidumbre, no queda más alternativa que tratar de reunir el máximo de informaciones pertinentes de todos los niveles jerárquicos y juntar todos los datos disponibles en la empresa. ¿Pero, qué puede ser más difícil que hacer colaborar a expertos cuyo poder reside en el hecho de disponer de información excepcional? Ahora bien, la complejidad exige considerar una ley universal demostrada por Bellman en matemáticas: la suma de soluciones óptimas para las partes no lleva a una solución óptima para el todo.

La complejidad requiere de una estrecha colaboración de los expertos para que juntos -abandonando sus certezas disciplinarias (economía, gestión, técnica, marketing, etc)- puedan inventar las soluciones innovadoras adaptadas a su entorno.

También hay que considerar al cliente como un experto del producto o del servicio y, por lo tanto, tomarlo en cuenta desde la etapa de concepción. Esto lo sabemos todos pragmáticamente, como también sabemos que la cooperación es un proceso inestable por sí mismo, que requiere de dispositivos reguladores para poder instaurarse y durar.

Algunos responderán que en la empresa la cooperación está garantizada por contrato.



Gilles Le Cardinal

Para conservar o ganar parte de los mercados, la tentación es “echarse los valores al bolsillo”.

Confunden cooperación y actitud indiferente, es decir comportamientos que no podemos calificar como no-cooperativos, pero que sólo tienen apariencia de cooperación.

Para estabilizar la cooperación, hay varias soluciones posibles: estrategia prudente, estrategia dominante, disuasión, y pasando-pasando.

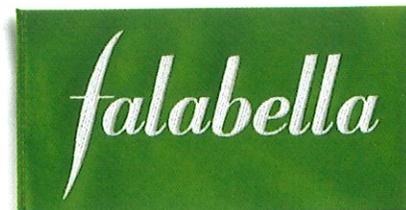
La estrategia de la confianza es la que yo prefiero y consiste en identificar bien el área de competencias de cada uno, en hacer que todos los miembros de un equipo participen en la definición de la misión común, en considerar, por una parte, los objetivos de cada uno y, por la otra, el objetivo global del proyecto. Después de esta etapa indispensable, los participantes negocian el compromiso contribución-retribución, destacando la parte de responsabilidad de cada uno en el éxito del todo.

Entonces, en conocimiento de causa, el jefe del proyecto puede delegar a cada uno un poder conforme a la confianza que le atribuye, a su experiencia y a su compromiso. Cada miembro del equipo podrá actuar para asumir su trabajo confiando que será reconocido y remunerado correctamente, considerando no solamente sus objetivos personales, sino que los de los otros que conoce, en una cooperación activa y voluntaria, contribuyendo así al éxito del todo. La estrategia de la confianza consiste en tomar conciencia sobre los riesgos de la no-cooperación, siempre presentes en un proyecto complejo, y crear las condiciones que faciliten la confianza de los miembros del equipo entre ellos, con el jefe y con la misión.

De este modo se pueden reducir los riesgos de bloqueo o de conflicto que socavan la rentabilidad, instaurar un clima laboral amigable y, así, vivir en la empresa los valores estimulantes que son la cooperación y la solidaridad de equipo. Así, el trabajo retoma todo su sentido, se disipa la incertidumbre y la complejidad puede convertirse en fuente de creatividad. Sólo de esta manera se entra en una dinámica de confianza fundada en el contrato, la promesa cumplida, la participación y el reconocimiento de cada uno. 



Date un gusto  
con Partagas, Romeo y Julieta, Montecristo y Fonseca.



PREMIO CARLOS VIAL ESPANTOSO:

# El justo reconocimiento al valor del trabajo



¿Cómo recompensar en justicia el aporte del trabajador al beneficio de la empresa? Fue la pregunta que el visionario empresario Carlos Vial Espantoso se planteó durante toda su larga trayectoria empresarial. Hoy el premio, que lleva su nombre, busca reconocer a aquellas organizaciones que responden con hechos concretos esta inquietud.

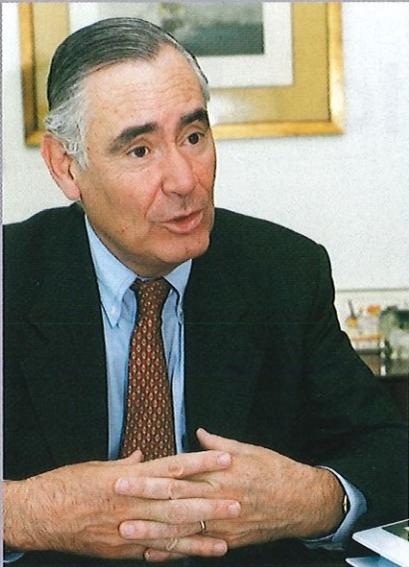
**Y**a se ha escuchado hasta el cansancio la frase cliché que dice: “Las personas son el capital más importante de la empresa”, pero esta retórica normalmente no va acompañada por hechos que así lo demuestren, entonces surge la pregunta: ¿En qué se traduce la importancia de las personas para una organización?

Aunque no son muchos los que pueden dar una respuesta certera a este cuestionamiento, cada vez más estudios demuestran que las empresas exitosas son aquellas donde las personas pueden desarrollarse, donde existe reconocimiento confianza y sobre todo una recompensa justa por el trabajo realizado. En nuestro país ya hace muchos años, don Carlos Vial Espantoso, un reconocido y visionario empresario, comenzó a cuestionarse sobre este mismo asunto.

Carlos Vial luchó toda su vida por encontrar una respuesta a esta inquietud: ¿cómo recompensar en justicia el aporte del trabajador al beneficio de la empresa? Tanto le inquietaba este tema que hoy constituye el germen de lo que es la fundación y el premio que llevan su mismo nombre. Fernando Agüero, presidente de esta entidad comenta: “Este galardón busca destacar los emprendimientos que estimulan la participación de los trabajadores en los beneficios de sus empresas, ya que mientras más se vinculen los ingresos de la organización con los de los trabajadores es mejor para ambos”.

Durante los tres años que han entregado el premio, ha quedado claro que las empresas seleccionadas, son además sumamente exitosas, reconocidas incluso como empresas en las que a la gente le gusta trabajar y

cuyos ejecutivos se sienten orgullosos de formar parte de su equipo. Este premio, a juicio de Agüero, es una forma de difundir buenas prácticas. “Es como premiar buenas nuevas, como valorar las buenas noticias, la idea es dar ejemplos que, aunque no se pueden copiar, porque la realidad de cada empresa es diferente, pueden servir para que muchas organizaciones se atrevan a innovar en este sentido, convencidas que los resultados son excelentes”.



## Una exhaustiva selección

Una vez recibidas las postulaciones (este año se presentaron 55 empresas), se les envía un cuestionario (elaborado por la Escuela de Administración de la Universidad Católica) que mide las diferentes prácticas de recursos humanos, por medio del cual se hace la primera selección. Luego, cada una de esas empresas es visitada por una comisión de la Universidad Católica, para verificar en terreno cómo se aplican las prácticas y políticas dadas a conocer en el cuestionario. Con esta información se seleccionan 6 empresas.

Finalmente la decisión recae en un jurado, integrado este año por: Fernando Agüero, presidente de la Fundación; Ricardo Ariztía, presidente de la CPC; Juan Claro, presidente de la Sofofa; René Cortázar, ex ministro del trabajo; Juan Muñoz, presidente del sindicato de trabajadores CGE, Gabriel Riveros, presidente del sindicato N°2 de las empresas CMPC, Carlos Schaerer, presidente de la Asociación Nacional de Prensa (ANP); Gabriel Valdés; Senador de la República e Isabel Vial, directora de la Fundación.

Enaex

## Recompensa económica por el trabajo bien hecho

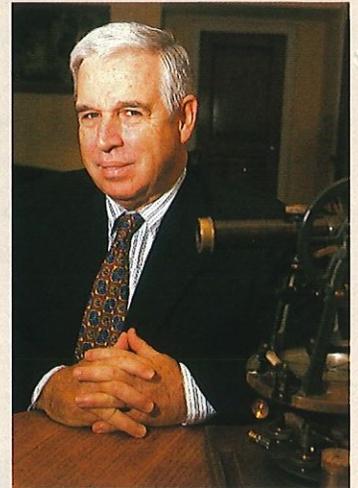
La antigua Empresa Nacional de Explosivos, Enaex, hoy, no sólo ha cambiado su nombre (hoy se llama Enaex, Energía y Servicios a la Minería) sino que prefiere que la identifiquen interna y externamente como una empresa profesional cuyo principal negocio es la fragmentación de roca.

Tal vez el cambio se gesta desde que tomó su control -a fines de la década de los 80- el grupo Sigdo Koppers, bajo cuya administración han hecho notables avances en tecnología, en productividad y en profesionalismo. Los premios que ha recibido últimamente son una prueba de ello: ganó el Premio a la Calidad en categoría Gran Empresa el año recién pasado, al mismo tiempo fue elegida por un estudio del Great place to work institute y la revista Capital, como una de las 25 empresas donde la gente prefiere trabajar, y una de las pocas chilenas galardonadas. Y este año obtuvo el premio Carlos Vial Espantoso como una organización que busca reconocer el aporte del capital humano a la gestión.

No deja de tener mérito, si se considera que sus 900 empleados están repartidos a lo largo de Chile en más de 25 localidades y que muchas veces están absolutamente insertos en la cultura de otras empresas, ya que comparten y conviven en los campamentos mineros alejados de la ciudad o en obras viales en todo Chile. Según lo explica Camilo Sandoval, gerente general, las políticas de recursos humanos son idénticas para cada trabajador. Existe una gerencia de recursos humanos en cada una de las zonas que reporta a una gerencia central y ellas son responsables de traspasar a todos los miembros de la empresa, idénticos beneficios.

Estos beneficios están destinados a apoyar al personal a través de seguros de vida y salud, becas, programas habitacionales, préstamos para emergencias, asistencia social, actividades culturales y recreativas. Complementado con una política de prevención de adicciones con práctica de chequeos preventivos y apoyo en la rehabilitación.

A pesar de los múltiples beneficios -a los cuales se suman: una extensa capacitación, una gran red de comunicaciones y variados beneficios culturales y sociales- lo que en definitiva convenció al jurado para otorgarle el premio Carlos Vial Espantoso, fue su política de repartición de utilidades. "Nosotros hace 11 años tenemos una política clara: sobre un cierto porcentaje de utilidades, repartimos los beneficios a quienes hacen posible estas ganancias, es decir: al capital y a los trabajadores. De esta manera, tres veces al año, de acuerdo a los



### Premio Carlos Vial Espantoso 2002

Este galardón busca destacar los emprendimientos que estimulan la participación de los trabajadores en los beneficios de sus empresas, ya que mientras más se vinculen los ingresos de la organización con los de los trabajadores es mejor para ambos.

Empresa ganadora:

**ENAEX**

Empresas finalistas:

**Banco Santander Chile**

**Codelco**

**Constructora Echeverría Izquierdo**

**Oxiquim**

**Sodimac**

## REPORTAJE

resultados operacionales entregamos a cada trabajador lo que le corresponde por el esfuerzo realizado a favor de que a la empresa le vaya bien”.

Al principio, reconoce Sandoval, esto fue mirado con cierta desconfianza por los trabajadores, quienes pensaban que la empresa haría lo posible por no cumplir el trato. Sin embargo, el primer año comprobaron que no era así, y al cabo de tres años se convencieron que era un sistema justo y que realmente sí a la empresa le iba bien, a todos les iba bien. “Desde ese momento siempre hemos tenido la posibilidad de repartir las utilidades, hemos llegado a entregar 3,5 veces el sueldo en tiempos buenos y en tiempos que no lo han sido tanto, igual hemos logrado otorgar 1,8 veces el sueldo. Para magnificar este aporte en cifras podemos decir que el año recién pasado repartimos dos mil millones de pesos, sobre un total de 16 mil millones”.

El gerente general cree que esta iniciativa cambió el rostro interno de la compañía. “Hoy la gente es mucho más autoresponsable, se preocupa de cómo le va a la empresa y se da cuenta que también es partícipe de las ganancias, es decir gana la empresa pero también ganan ellos. Con esta fórmula se gana en fidelidad, en compromiso frente a los resultados y en respeto por los trabajadores. Esto hace, entre otras cosas, que la rotación sea bastante baja y que el clima laboral sea también muy bueno”.

Camilo Sandoval, está consciente que los galardones obtenidos y los reconocimientos internos y externos a la gestión realizada, no se han generado por una política inmediata, sino que es un trabajo de largo aliento, permanente, que ha procurado hacer realidad la vieja frase de que los recursos humanos son el principal activo de una organización.

## El negocio de Enaex

Enaex es la empresa fabricante de explosivos y de servicios integrales de tronadura más importante de Sudamérica, con una participación en el mercado nacional promedio, en los últimos años, cercana al 70% y con exportaciones de productos terminados e intermedios a EEUU, Bolivia, Ecuador, Perú, Argentina, Brasil, Colombia y Paraguay. Otorga además servicios integrales en Perú, a través de su filial Samex S.A, con una participación conjunta, a nivel sudamericano, del 50% en el mercado de las minas a tajo abierto. Cuenta con 4 oficinas regionales y 25 plantas de servicio y centros de distribución. Posee además, una amplia flota de camiones fábrica. 

**UN OTOÑO INVIERNO  
CON ALGO MÁS.**

**Promoción GorroPolar Mall Plaza.**

Por cualquier boleta de compra más \$1.990  
elige el GorroPolar que más te guste.

Promoción válida hasta agotar stock.



siempre algo más



**MALL PLAZA®**



**JAIME SALVO POZO:**

**“Queremos unir profesionalismo con humanismo”**

Estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, a los 23 años, lidera el movimiento “Despertar Social”, que pretende integrar el rol social en los futuros ingenieros.

**A**lgo está pasando en los pasillos, en las salas y jardines de la Facultad de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. La nueva generación de ingenieros está abriéndose a un enfoque más sensible de la profesión, a una nueva forma de mirar la vida que, sin duda, influenciará el futuro del país.

El movimiento Despertar Social, integrado por un grupo de alumnos, está generando un espacio de encuentro para los que recién ingresan, de aprendizaje en ámbitos que no se enseñan formalmente en la universidad. A través de instancias de capacitación orientadas al desarrollo personal, liderazgo, conciencia social y otros, la iniciativa pretende generar un cambio global que se refleje, posteriormente, en el ejercicio

## JOVENES

profesional. "Todos estamos aprendiendo a aprender y a enseñarnos a nosotros mismos. Con esto nos hemos vuelto más críticos sobre los modelos establecidos, pero a la vez estamos valorizando más las herramientas que la universidad nos entrega, encontrando nuevos usos para ellas", afirma Salvo. Su inquietud por participar activamente en mejorar el país, se remonta a sus años de colegio en el Sagrados Corazones de Alameda. Si bien reconoce que era retraído, de igual forma participaba en el Centro de Alumnos y actividades sociales. Luego, ya en la universidad -donde primero ingresó a estudiar Ingeniería en Minas- se metió al programa Adopta un Hermano, llegando a la conclusión que podía hacer más. Fue al cambiarse a Ingeniería Civil Industrial donde participó en iniciativas más concretas. Primero creó un movimiento ecológico Grupo de Ingenieros por la Ecología (Gripe), con el que hace dos años está desarrollando trabajos en Altos de Lircay y posteriormente participó en la formación de Despertar Social.

**¿Por qué crees que Despertar Social surgió en una carrera asociada normalmente a profesionales más preocupados de los números y los resultados, que de las personas?**  
Ingeniería, efectivamente, es una

carrera que no deja mucho espacio para el desarrollo personal y social. Esto genera mucho individualismo y aislamiento, lo que limita la visión de los estudiantes. Nosotros nos dimos cuenta que no nos podemos quedar sólo con ser los mejores profesionales del país, tenemos un rol social que cumplir y para lograrlo estamos trabajando con las generaciones más jóvenes. Es tan fuerte la imagen que proyectan los ingenieros, que al ingresar, los más jóvenes se sorprenden al encontrarse con estos temas en la facultad. Les parece extraño que haya un grupo trabajando para lograr una mayor sensibilidad a los problemas sociales del país.

### **¿Cómo se generó el espacio para dar vida a Despertar Social?**

Las cosas se fueron dando. Por un lado, cuando hice mi primer ramo de Ingeniería, tuve que realizar una investigación de carácter social y tuve la suerte de entrevistar a un ingeniero civil industrial que me planteó el rol social de la ingeniería. Me mostró una alternativa que yo no había considerado y que con las herramientas que nos da la universidad podemos influir en ella. Por otro lado, en forma paralela, Jorge Gordillo, estudiante de un curso superior, nos planteó su inquietud de crear Despertar Social. De los 50 que levantamos la mano para integrarlo,

alrededor de 20 nos involucramos realmente en el proyecto. En ese momento el movimiento sólo era una idea, un plan. El primer año fue para desarrollarnos exclusivamente nosotros, nos reuníamos y compartíamos lo que íbamos aprendiendo. Casi no nos dábamos cuenta cómo íbamos creciendo interiormente.

### **¿En qué consiste concretamente la labor del movimiento?**

Nosotros no estamos orientados a trabajos asistencialistas, sino a capacitar a los alumnos para que desarrollen un enfoque que les sirva para todo lo que hagan.

Por ejemplo, durante la visita de Muhammad Yunus, nos contactamos con Ayuda y Esperanza, del Hogar de Cristo y, gracias a eso, se ha abierto la posibilidad de que actualmente, alumnos de nuestra Facultad tengan contacto directo con sectores pobres. Acompañados por un facilitador de Ayuda y Esperanza, los estudiantes asesoran a microempresarios, pero la idea es que más que solucionar un problema de gestión, conozcan la realidad de los microempresarios y juntos busquen las mejores alternativas para mejorar su negocio.

### **¿Cómo ha sido recibida esta iniciativa al interior de la Facultad?**

## Abrimos temporada de capacitación ocupacional

### *Inscripción On Line: Un nuevo servicio de Mutual de Seguridad.*

Porque entendemos que el conocimiento y la rapidez son valores preciados para las empresas y sus trabajadores, Mutual de Seguridad pone a disposición de sus adherentes un moderno servicio de **Inscripción On Line**. Infórmese e inscriba el curso que necesita en menos de tres minutos, en [www.mutualseg.cl](http://www.mutualseg.cl)



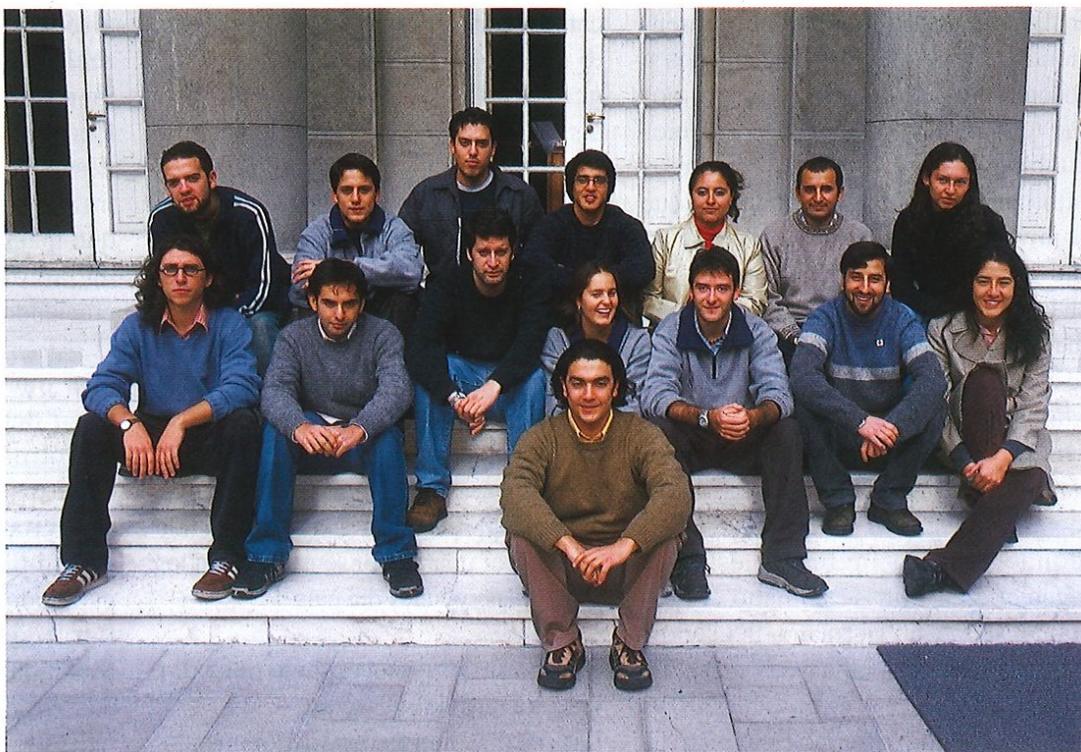
[www.mutualseg.cl](http://www.mutualseg.cl)

Si bien contamos con su apoyo, sabemos que estamos frente a un proceso de largo plazo. La Facultad fomenta el desarrollo de excelentes ejecutivos y gerentes, pero no plantea ni la independencia como alternativa, ni la preocupación social. La carrera no está orientada a generar emprendedores sensibles a necesidades de sectores pobres, por lo tanto, ampliar nuestra propuesta a toda la facultad implicaría cambiar algunos modelos mentales de quienes la integran, lo cual es difícil a corto plazo.

Eso por un lado, por otro, también hemos recibido algunas críticas, en cuanto a que "los ingenieros blandos no sirven", pero a través de los resultados hemos ido demostrando lo contrario.

### ¿De qué resultados hablas?

Después de 2 años, el clima se siente distinto, hay una manera de relacionarse diferente, más cálida. El resultado más profundo ha sido el crecimiento personal de cada uno de los integrantes del movimiento. Hemos llegado a trabajar en forma tan óptima que nos damos cuenta que hemos desarrollado habilidades que nos permitirán aportar no sólo nuestros conocimientos técnicos sino también, de relaciones humanas. Hemos demostrado que al poner cariño, se logran mejores resultados 'ingenieriles'. La ingeniería resulta mejor cuando se hace pensando en la persona. Nos hemos propuesto unir el profesionalismo con el humanismo.



La Facultad fomenta el desarrollo de excelentes ejecutivos y gerentes, pero no plantea ni la independencia como alternativa, ni la preocupación social.

### ¿Cuáles han sido las mayores satisfacciones?

El cariño de la gente que uno ha ayudado, aunque sea con un granito de arena, a uno se le graba para siempre. Por ejemplo, fuimos a Illapel a apoyar a microempresarios y la experiencia fue espectacular. No existía asociatividad y nosotros logramos formar una Red de Microempresarios, lo que ha sido muy satisfactorio.

**Pero, más allá de los logros y satisfacciones, también debe haber costos asociados...**

Sí, por supuesto. Ser pionero en esto ha tenido un costo académico porque le he tenido que dedicar tiempo al movimiento, e ingeniería es una carrera muy absorbente. Eso me ha restado horas de sueño, porque para obtener los mismos resultados académicos se requiere de un mayor esfuerzo. Tenemos que ser muy buenos alumnos para avalar lo que estamos haciendo, así en la medida que continuemos con nuestro trabajo vamos a lograr un cambio. Así y todo, he tenido que asumir un costo en mis notas y también en términos de contacto con mi familia.

## JOVENES

Salgo a las 8 de la mañana y vuelvo, no antes de las 9 de la noche, lo que no me permite compartir mucho con ellos.

### Los cambios de que hablas, ¿cómo los definirías en lo personal?

Cuando estaba en el Colegio era muy tímido, introvertido. Ahora he desarrollado habilidades para relacionarme, para motivar a grupos, para trabajar en equipo, cohesionarlos. Además, he notado un crecimiento interior muy grande, un desarrollo muy profundo, gracias a la interacción que hemos logrado con los otros integrantes del grupo. Ha llegado a generarse un círculo positivo de crecimiento permanente, en que somos capaces de recibir críticas y sugerencias en torno a nuestro actuar frente a los demás. Originalmente teníamos profesores que

nos entrenaban en el desarrollo de habilidades. Ahora, nosotros hemos creado formas de crecimiento continuo entre pares.

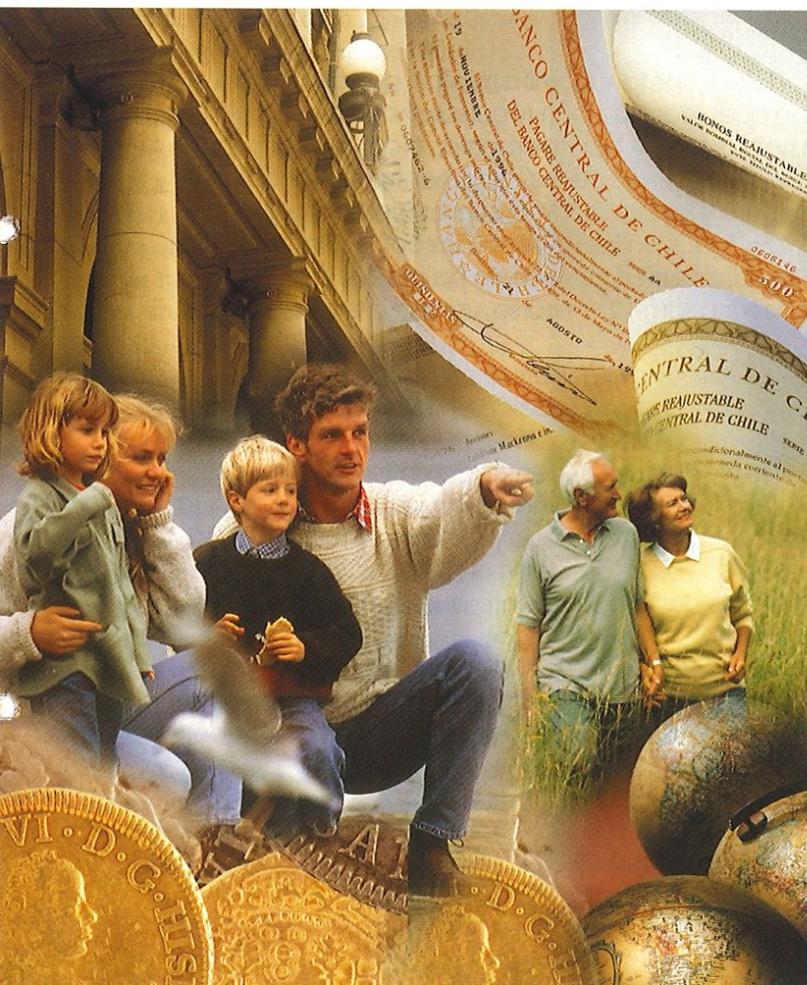
### Y en las nuevas generaciones, ¿ya se nota alguna diferencia de enfoque de la carrera?

Poco a poco, las cosas están cambiando. Normalmente los alumnos venían a la universidad sólo a dar las pruebas, mientras que ahora están desarrollando redes, espacios de encuentro, se está gestando una nueva forma de relacionarse entre ellos y hacia la comunidad. Con nosotros han descubierto que el rol social de Ingeniero Civil Industrial puede ser poderosísimo. Les hemos mostrado que cuando uno le mete amor a los números, las cosas resultan mejor.

Estamos tan contentos con lo que estamos logrando, que queremos ampliar el movimiento a otras carreras y universidades. Para ello, estamos activando redes y generando los contactos necesarios.

### Y si miras al futuro, ¿qué ves?

Me veo como empresario, como independiente, para luego crear una Fundación que desarrolle actividades que mejoren la calidad de vida de quienes no han tenido las mismas oportunidades que yo. Tengo claro que para ser eficaz en esto, primero tengo que llegar a cierto status para poder generar las redes de apoyo que sustenten mis iniciativas sociales. En vez de tocar a muchas puertas, es mejor hacer dos llamados telefónicos claves. 📞



FONDOS MUTUOS

ACCIONES

INVERSIONES  
INTERNACIONALES

DOLARES

La tranquilidad de  
operar con el líder

800 202820.

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



**Banchile**

FILIAL DEL BANCO DE CHILE



ORGANIZADO POR DESAFÍO Y AMCHAM

# Primer Encuentro Nacional de SECRETARIAS

Recorrer el camino del corazón, mirarse con ojos más amorosos y aprender a estar consigo mismas, fueron la principales invitaciones hechas durante toda una tarde a más de 300 secretarias.

Con la presencia de cerca de trescientas secretarias y asistentes de gerencia, se desarrolló el Primer Encuentro para Secretarias, organizado por Desafío y la Cámara de Comercio Chileno Norteamericana, Amcham, el pasado 22 de mayo. El objetivo de este evento, según lo explicó Pedro Arellano, fue otorgarles a la secretarias la posibilidad de un tiempo de formación para ellas y, de este modo, agradecer la labor silenciosa que realizan en forma cotidiana en la empresa. “Asimismo quisimos brindarles una instancia para que ellas puedan conocerse, saber cuáles son los rostros de esas personas con las que muchas veces han compartido conversaciones telefónicas en forma periódica y que no han tenido la posibilidad de ver personalmente”.

En una atmósfera muy especial se fue desarrollando este encuentro cargado de sentido. Atrás quedó el ajeteo diario y las trescientas mujeres pudieron escuchar, experimentar e interactuar entre ellas. Abrió el encuentro Pamela Camus quien, a nombre de Amcham, valoró el papel único y parti-

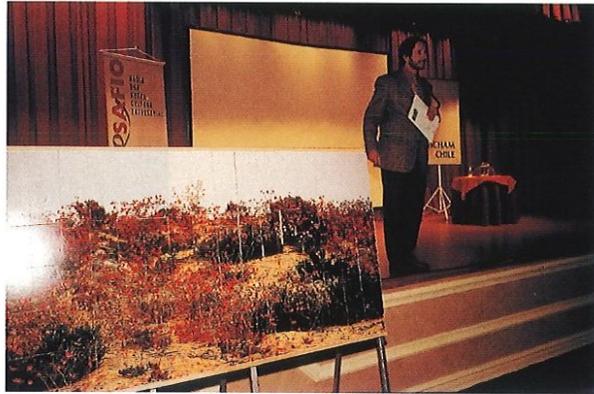
cular de las secretarias y destacó los múltiples roles que las mujeres deben desempeñar en los tiempos actuales. Posteriormente, Pedro Arellano y Denis Gallet, directores de Desafío, realizaron una dinámica donde hicieron que cada una de las presentes se mirara con ojos amorosos y se contactara con lo mejor de sí mismas. Todas las presentes debieron escribir en una pieza de madera sus mejores atributos y luego cada una puso su pieza en un atril gigante, en el cual se formaron 3 hermosos paisajes del desierto florido. “Cada una es un ser único, pero todos nos necesitamos, si alguna de ustedes no hubiera puesto la pieza en este puzzle el dibujo estaría incompleto, por eso, el papel de ustedes es irremplazable, cada una tiene una función que cumplir en relación con los otros”, aseguró Arellano.

Posteriormente, el académico y sociólogo Sergio Spoerer habló del sueño de una nueva cultura empresarial y -explicándolo a través de un ingenioso cuento- aseguró que para construirla se requiere de tres cosas: amor, ponerse de acuerdo y encontrar un sentido al trabajo cotidiano. Spoerer señaló que para lograr este ideal es necesario trabajar primero en un encuentro consigo mismo. “Nosotros hemos perdido la capacidad de tener un trato amoroso con noso-

tros mismos. Ama a tu prójimo como a ti mismo, dice el Evangelio, porque cuando uno no se ama, no es capaz de amar a nadie, si uno ha perdido la capacidad de estar consigo mismo, si uno no es capaz de disfrutar con su propia compañía, con el silencio, con la meditación, con la oración, no tiene la posibilidad de entablar relaciones amorosas con los otros. De esta manera, vivimos la vida irresponsablemente, creyendo que todo depende de otros y echamos la culpa de nuestros males al mercado, al Estado, a la mamá, al jefe, etc.”.

### El camino hacia el corazón

Luego Inés Ordóñez, teóloga argentina, se dirigió a las secretarías hablando del significativo papel de ellas en la empresa. Después, invitó a aprender a mirarse internamente, a tratar de indagar qué pasa con uno en las distintas situaciones. “Lo más probable es que no podamos cambiar al otro, al jefe, al compañero de oficina, etc., pero nosotros tenemos que tener claro qué nos pasa con ellos, con sus comportamientos, con sus actitudes. Si logramos dilucidar esto habremos avanzado mucho porque lo normal es que ante la agresión respondamos con agresión, ante el enojo, con más enojo, ante la rabia, con irritación. Se requiere de una gran madurez para lograr responder con amor ante las diferentes situaciones, se requiere, además, estar centrados y poder identificar lo que nos pasa frente a las conductas de los demás”.



A su juicio, el único camino posible para estos tiempos es aprender a recorrer el camino del corazón, “porque hemos recorrido de sobra el camino hacia fuera, ahora la tarea es emprender el camino hacia dentro, porque el secreto para ser felices está encerrado en nuestro corazón y no podemos seguir pensando que dependemos de las personas, de las cosas o de las circunstancias para sentirnos realizadas”. Para recorrer este camino instó a las participantes a aprender a hacer una higiene del corazón. “Así como nos bañamos diaria-

mente, yo recomiendo que todas las noches nos demos un ratito para analizar cómo fue nuestro día; qué cosas nos gustaron; cuáles no hirieron, qué sentimientos se despertaron frente a determinados hechos. Es necesario que hagamos algo con nuestra energía negativa porque sino nos neurotizamos y la descargamos en cualquier personas. Debemos preguntarnos quién soy, cómo quiero vivir, qué sentido tiene mi vida, cuáles son las cosas más centrales de mi existencia”. “Ustedes como secretarías están llamadas a entregar, a servir, pero no es lo mismo servir despotricando y con una cara larga todo el día, que hacerlo por vocación, encontrándole un sentido. Finalmente, Inés Ordóñez logró que las 300 asistentes, hicieran una gran ronda, se tomaran de las manos y danzaran al compás de

su música interior. “Todos tenemos una música interna y debemos saber escucharla y danzar a su ritmo sin que lo que está afuera nos transforme totalmente en lo que realmente no queremos ser”.

Para cerrar este significativo encuentro, Cecilia Echeñique interpretó sus canciones e hizo participar, cantar y emocionarse a las más de 300 mujeres presentes.

La entusiasta participación de las más de 300 secretarías, constituye el mejor aliciente para continuar con el desarrollo de este tipo de encuentros, orientados a la formación y crecimiento. 

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

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

## “Revisión de los 50”: MÁS VALE PREVENIR...

**A** medida que pasan los años, el riesgo de tener enfermedades crónicas aumenta. Para prevenir a tiempo, el mejor camino es realizarse periódicamente un adecuado chequeo médico. En general, los adultos tienden a consultar al médico cuando presentan síntomas. Pero a veces éstos aparecen sólo cuando la enfermedad es grave, y sus posibilidades de tratamiento son más complejas y de pronóstico más incierto. La clave es prevenir. Sin embargo, muchas veces nos olvidamos de preocuparnos de nuestro propio cuerpo. Nos impresionamos porque a tal persona le dio un ataque cardíaco, a otra le descubrieron cáncer avanzado, o a una tercera la hospitalizaron de urgencia. Pero no nos detenemos a pensar que lo más probable es que ellas nunca se hicieron una adecuada evaluación médica para detectar estos problemas a tiempo.

### Cuándo preocuparse

En la niñez estamos en constante control con nuestro pediatra. En el caso de las mujeres, es el ginecólogo el que evalúa y mantiene contacto con su paciente. El problema es que los hombres, desde la adolescencia en adelante, están desprotegidos, pierden la supervisión de un médico y sólo acuden a él cuando presentan alguna dolencia. Por eso, lo ideal es que desde los 30 años todo hombre tenga una evaluación médica periódica. Sobre los 45 años, es recomendable realizarse -también las mujeres- un chequeo médico completo y minucioso. La razón es que a esta edad empiezan a manifestarse ciertas enfermedades comunes, que con un adecuado control pueden disminuir su impacto.

El chequeo debe abarcar: control de peso, presión arterial, examen médico general, exámenes de laboratorio para investigar el colesterol, glicemia y funcionamiento del riñón, entre otros. Además, este contacto con el médico tiene una importancia fundamental en el aspecto educativo, ya que cada persona tiene sus propios antecedentes familiares, síntomas de enfermedades o ciertos temores que es necesario aclarar.



### Factores de riesgo

Ciertos factores aumentan los riesgos de desarrollar enfermedades cardiovasculares:

- Tabaquismo.
- Presión alta.
- Colesterol elevado.
- Diabetes.
- Sobrepeso.
- Edad.
- Sedentarismo.
- Sexo (los hombres tienen mayor riesgo).
- Antecedentes familiares.

Es alarmante saber, por ejemplo, que el riesgo que tiene un fumador de desarrollar enfermedades cardiovasculares es entre cuatro y seis veces mayor que el de alguien que no fuma.

El chequeo médico sirve para mejorar la calidad de vida del paciente, detectando a tiempo los factores de riesgo, lo que permite corregirlos e incluso eliminarlos. Además, esta evaluación ayuda a revisar si existe alguna otra enfermedad que pudiera haber pasado inadvertida, y evitar problemas futuros por no habernos preocupado de PREVENIR.

### Cómo llevar una vida sana (Recuadro)

- Hacerse chequeos médicos periódicos.
- Realizar actividad física.
- Mantener un peso apropiado.
- No fumar.
- Beber alcohol con moderación.
- Darse tiempo para actividades de recreación.
- Tener una buena alimentación (bajo contenido de calorías, sal y grasa).

Con la colaboración del doctor Ronald Kauffmann,  
Departamento de Enfermedades Cardiovasculares  
(Fono: 2105270).

Un aporte de

 **Clínica Las Condes**  
En las mejores manos



# La fuerza de la cooperación

**L**os gansos siempre vuelan formando una «V».

Se ha comprobado que cuando un pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en «V» la bandada completa aumenta, por lo menos un 71% más de su poder que si cada pájaro volara solo.

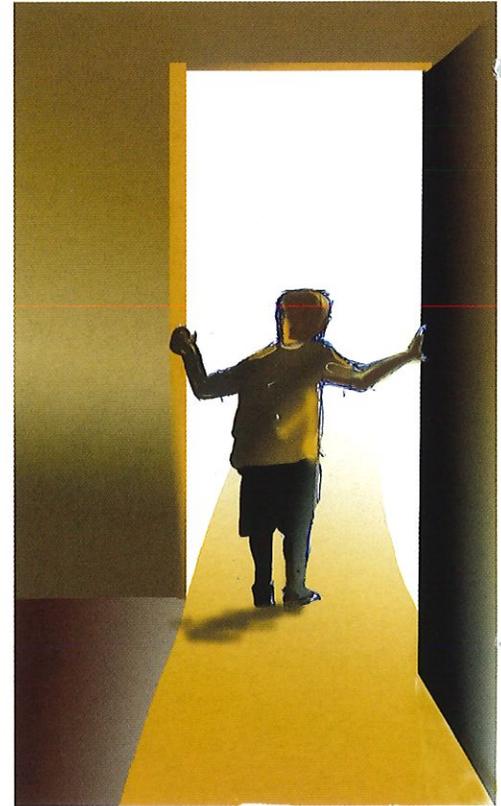
Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante. Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Los gansos que van atrás graznan para alentar a los que van adelante y así mantienen la velocidad. Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y sólo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

# LA EDUCACIÓN PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El sistema educacional actualmente no prepara a los alumnos en aquellas habilidades que van a ser críticas en su desempeño laboral

La imaginación es más importante que el conocimiento, este pensamiento ya acuñado por Einstein, hoy resuena en nuestras empresas y organizaciones como un imperativo. Empresas que aprenden es lo que propone Peter Senge, organizaciones donde las personas expanden sus capacidades para crear los resultados que desean, donde surgen nuevos y elevados patrones de raciocinio, donde la aspiración colectiva es liberada, donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas.

Nadie pone en duda que estos atributos surgen como una necesidad en nuestras empresas. Pero el problema es que al interior de las organizaciones se encuentran personas a las cuales su historia no las ha preparado para desarrollarlos. De esta manera, la educación escolar, surge como un elemento fundamental porque es justamente, en ese período de la vida, cuando se desarrollan las principales bases de lo que será el individuo en el futuro.



Elizabeth Coe, doctora en psicología y directora del Houston Montessori Center, que visitó nuestro país recientemente, está convencida que la educación tradicional no despierta las habilidades que la sociedad del conocimiento necesita, por lo tanto, las empresas requieren de cierto tipo de personas y los colegios se encuentran desarrollando otro. "Hace poco el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, realizó un estudio con el fin de identificar cuáles son las características necesarias para los líderes o ejecutivos de las empresas hoy y, fundamentalmente, mañana. El estudio concluyó que eran las siguientes: aprender a aprender; saber escuchar atentamente; construir habilidades; re-

## 7 Razones para estar en el Servicio Médico

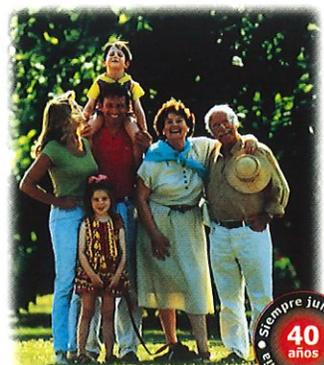
- 1° Financiamos su salud entregándole el mejor complemento.
- 2° Le damos acceso a la red de convenios médicos y dentales más completa del país.
- 3° Usted obtendrá crédito directo.

- 4° Aceptamos cualquier condición de salud o edad.
- 5° Más de 50 centros de bonificación en todo el país.
- 6° Orientación médica telefónica GRATIS los 365 días del año.
- 7° Contamos con el respaldo de la Cámara Chilena de la Construcción.



**SERVICIO MEDICO**  
Cámara Chilena de la Construcción

Complementos de Salud



Siempre junto a usted  
40 años  
de experiencia

## EDUCACION

solver los problemas en forma creativa; motivación personal; trabajo en equipo y liderazgo.

A juicio de la académica estos objetivos son muy complejos de desarrollar en un ambiente como el que actualmente se vive en muchas escuelas. Es decir, donde el profesor trasmite las informaciones y el alumno se convierte en un repetidor de los contenidos memorizados; donde el énfasis está puesto básicamente en la parte del cerebro racional y en la memoria; donde el método es generalmente impositivo; donde el aprendizaje se realiza fundamentalmente entre cuatro paredes; donde las evaluaciones castigan el error; donde la autoridad es centralizada.

“Por eso, a través de mis años de experiencia creo que he descubierto en otros sistemas educativos, específicamente en el Montessori, una aproximación bastante más cercana al desarrollo de habilidades que los niños van a necesitar en el mundo real. Lo que tradicionalmente conocemos es que el liderazgo nazca de profesor, incluso la propia estructura de la clase (un pizarrón adelante y los niños sentados frente al él) refuerza la idea de que quien tiene el conocimiento es sólo el que está adelante y que los demás lo reciben pasivamente. Me parece importante romper esta estructura, hacer del salón un lugar diferente, alterar este orden rígido para que el profesor se convierta en el guía que introduce el marco teórico, pero de hecho nadie está sentado en un escritorio copiando, se trabaja en equipo siempre y los niños deben investigar y solucionar los problemas que se van presentando”, explica convencida Elizabeth Coe.

“La educación tradicional - señala Coe- incentiva a los

niños a estudiar generalmente para sacarse buenas notas, pero en el futuro ellos necesitarán tener el gusto por aprender y eso no se desarrolla en un ambiente donde se sanciona el error o se ridiculiza al que se equivocó más. La educación actual debería entonces apuntar a desarrollar este interés por aprender. Asimismo, la resolución de problemas en forma creativa y el trabajo en equipo se deben lograr con la experiencia empírica. Por eso, un sistema de educación moderno debe hacer trabajar a los alumnos en cosas reales. En nuestro colegio en EEUU, los niños de Educación Media, van por un período como aprendices a una fábrica o empresa y esto es parte de su desarrollo curricular. Asimismo, y con el fin de desarrollar la automotivación y acrecentar la autoestima, los alumnos tienen que desarrollar necesariamente un negocio durante el año, un negocio real (venta de frutas, Kiosko, etc) y el establecimiento educativo les entrega un préstamo para los insumos, el cual tienen que devolver completamente a fin de año. Si el negocio es exitoso y da ganancias estas pueden ser utilizadas en actividades internas, viajes de estudio, etc.”

Finalmente, es importante saber que estamos en la sociedad del conocimiento, en una estructura distinta, donde la información se puede encontrar en cualquier lugar, donde el conocimiento es valorado, sobre todo cuando puede convertirse en sabiduría. Es por eso que Elizabeth Coe destaca la importancia que tiene no atisgar a los niños de información, sino que prepararlos para que puedan encontrarla. “Ya a los doce años ellos están listos para esto y entre los doce y los quince son absolutamente capaces de integrar conocimientos”. 



*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*

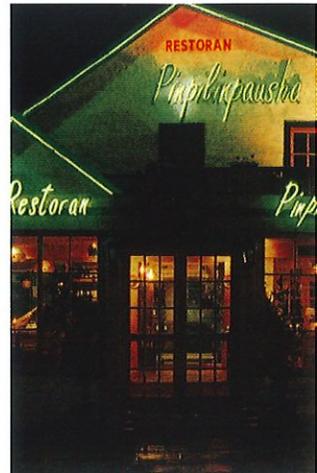
*Lo esperan los mejores pescados, mariscos, paellas,  
lasagnas y chuletitas de cordero*



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



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



DESAFÍO REALIZA:

# Desayunos para ejecutivos y empresarios

Revista Desafío con el auspicio del Grupo Security, Bellsouth y Din, está realizando un ciclo de desayunos dirigidos a ejecutivos y empresarios.

Con el fin de ir difundiendo los principios, valores y pilares de una nueva cultura empresarial, la revista Desafío realiza mensualmente un desayuno para ejecutivos y empresarios en el cual diversos relatores, de vasta trayectoria profesional, desarrollan un tema de interés para el mundo de los negocios. Los encuentros – a los que asisten alrededor de 30 personas- son auspiciados por Security, Bellsouth y Din y a ellos se invita a participar a suscriptores de la revista.

En el primer desayuno, realizado en el mes de abril, el académico Sergio Spoerer expuso sobre el tema “El Liderazgo en las empresas con Alma”, en tanto que en el mes de mayo el psiquiatra y consultor Sergio Canals, reflexionó sobre “Familia, empresa y sentido de vida”. Para el mes de junio, Rodrigo Jordán estará a cargo del tema: “Cooperación y confianza”.

## Liderazgo para empresas con alma

“Yo creo en las empresas con alma y así como creo que el lugar donde reside el alma de las personas es la piel, también estoy convencido que el alma de las empresas



reside en el contacto con los otros”, asegura Spoerer. “Empresas con alma son las que crean espacios de contacto, espacios en los que se facilita el encuentro entre seres humanos, son aquellas que son capaces de formar una cultura donde el hombre florezca, donde exista una relación directa entre calidad de vida en el trabajo y productividad”.

A su juicio, las empresas y la vida cotidiana del mundo de los negocios están inmersas en una gran incertidumbre, dato que ya nadie pone en duda y que genera serios problemas al interior de las organizaciones. “A veces lo que encuentro un día en la mañana me hace pensar que todo el esfuerzo del día anterior no sirvió para nada. El hombre no está preparado mentalmente para cargar tal nivel de incertidumbre, entonces necesita saber qué pasó, necesita encontrar culpables de la situación, necesita castigarse o castigar a otros. Tenemos

el paradigma que siempre detrás de un problema hay un error. Tenemos que aprender a entender que generalmente no hay nadie culpable, lo que sucede es que el entorno cambia con una facilidad abrumadora y lo que era correcto ayer ya no funciona hoy. Vivimos permanentemente sancionando el error pero en definitiva nadie puede prever lo que va a pasar mañana. Si de las 100 empresas emblemáticas publicadas por la revista Forbes como las más exitosas, al año siguiente sólo existen 50”.

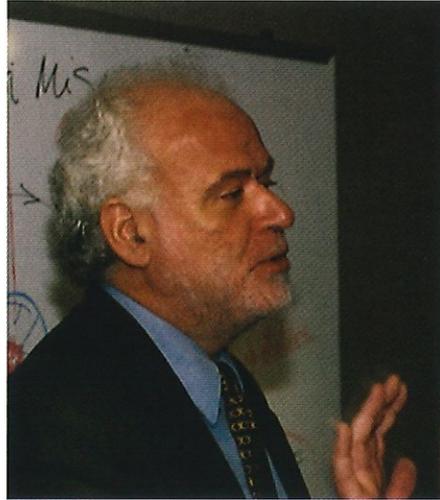
Por otra parte, la incertidumbre está sumamente ligada al modo que los equipos de trabajo la perciben. Esto quiere decir, según Spoerer, que tiene un enorme componente subjetivo. “Está relacionada con los estados de ánimo que determinan lo que hacemos o dejamos de hacer, es decir, la incertidumbre paraliza a muchos y desde el miedo no hay quien se mueva, y desde el *volón* optimista terminamos todos muer-

## FORMACION

tos o con la empresa quebrada. Por lo tanto, el manejo de la incertidumbre tiene que ver con el manejo de los estados de ánimo, es algo que hay que trabajar internamente”.

Spoerer también hizo referencia a la complejidad y volatilidad como dos elementos que aumentan la incertidumbre. “Cada vez intervienen más y más variables, entonces un directivo que está entrenado para actuar en un sólo ámbito está frenado. Ya nadie puede tomar decisiones sólo desde el conocimiento, el entorno es fundamental y las relaciones que se generan también lo son”.

Es así como Spoerer llevó a la audiencia a plantearse la importancia de estar despiertos como seres humanos, la importancia de saber estar con nosotros mismos, de centrarnos, de convertirnos en personas integrales y sanas. “Hay una frase que



para mí encierra un enorme contenido y que dice: ¿dónde estoy cuando no estoy conmigo? Porque, cómo puedo hacer buenos negocios si no estoy en mí, si como hom-

bre no soy capaz de estar en presencia, no puedo desplegar todo mi potencial. Muchas veces jugamos a estar presentes y, al mismo tiempo que escribimos en el computador, contestamos el teléfono y pretendemos escuchar también a nuestra secretaria, ésta es una especie de presencia virtual, hacemos como que estamos aquí, pero en realidad estamos en otra parte. Si no somos capaces de estar con nosotros mismos, no podemos hacer negocios y tampoco podemos amar y ser amados. Estar en sí mismo es autoliderazgo”.

Finalmente Spoerer concluyó afirmando que sin alma y sin amor no se pueden hacer buenos negocios.

Por su parte, Sergio Canals explicó la causa del sinsentido y cómo éste produce enfermedades que van minando al ser humano en todos los ámbitos de su vida (ver página 25). 

# En el mes de los Santos regale con sentido

## Revista Desafío

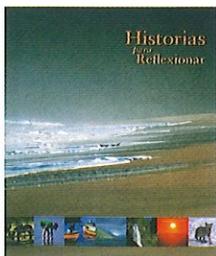
Valor Suscripción anual : \$ 22.800

Valor suscripción semestral: \$ 13.800

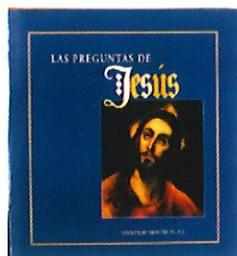


REVISTA **DESAFÍO**

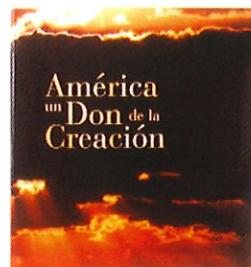
Historias para  
Reflexionar  
\$ 5.300



Las preguntas  
de Jesús  
\$ 8.000



América un Don  
de la Creación  
\$ 20.000



Familia, una  
Creación Constante  
\$ 12.000



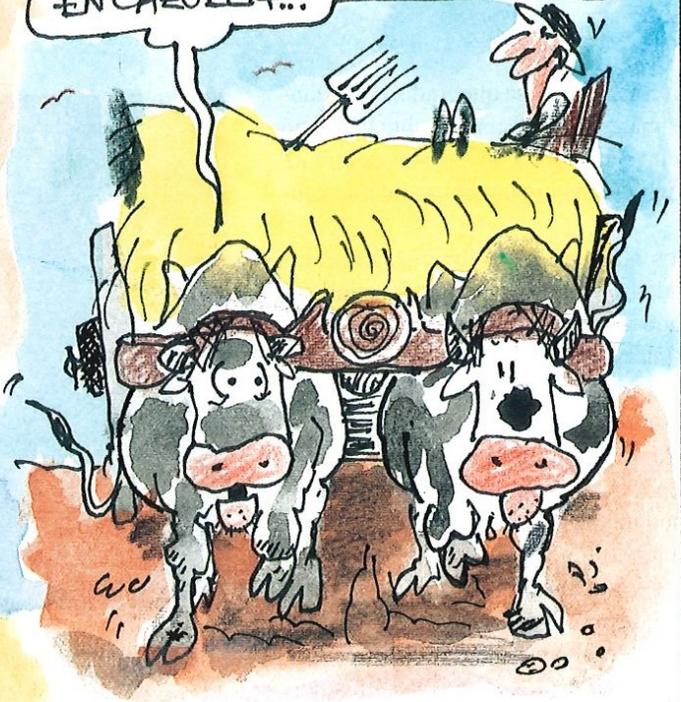
**Descuentos: 5% con este aviso y 10% a suscriptores**

Compras teléfonos 2078746 - 2076409 Sánchez Fontecilla 1246 Las Condes

¿Y TÚ COOPERAS EN LA EMPRESA...?

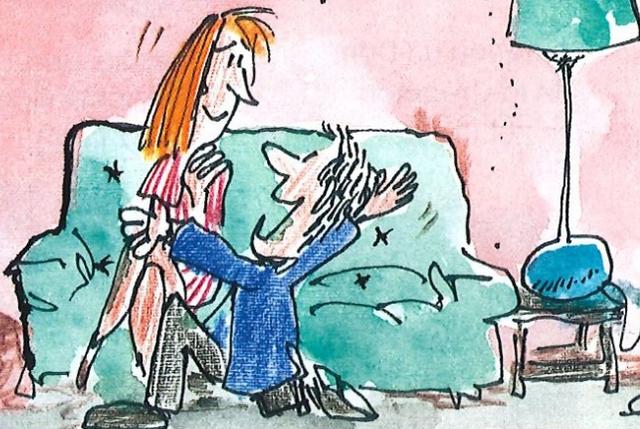
SSH, CLARO PU' YO... COPERO... DESDE QUE ENTRE A ESTE RESTORAN...!!

...YO CREO QUE SI NOSOTROS NO NOS COOPERÁRAMOS, QUE TIEMPO QUE HABRÍAMOS ESTADO CONVERTIDOS EN CAZUELA...



...MI ESTRATEGIA GLOBAL PARA CONQUISTAR TU MERCADO, DEPENDE DE NUESTRAS AMENAZAS Y FORTALEZAS, Y PARA ELLO TENGO UN PLAN ESTRATEGICO... ¿QUIERES COOPERAR CASÁNDOTE CONMIGO...?

¿?... SERÍA POSIBLE QUE COOPERÁRAS CON LA CAUSA, MARÍA...?!



alondra