

# DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

# 1993



# 2003



Cuando estás en la **isapre** más grande de Chile, tienes beneficios que te hacen **sentir bien.**

Porque contamos con **beneficios exclusivos** que mejoran su calidad de vida. Porque trabajamos para entregarle los mejores planes y la más amplia gama de convenios, podemos decirle que está con la isapre más grande de Chile.

#### **BENEFICIOS EXCLUSIVOS**

- ✓ Cobertura adicional catastrófica costo cero.
- ✓ Cobertura dental.
- ✓ Cobertura internacional.
- ✓ Bonificación adicional por permanencia para enfermedades de alto riesgo y cirugías infantiles.
- ✓ Programa preventivo de enfermedades del adulto.
- ✓ Plan especial para la tercera edad.
- ✓ Convenios con las mejores clínicas, hospitales y laboratorios.
- ✓ El mayor programa de beneficios en medicamentos.
- ✓ Convenio óptico exclusivo con Opticas Rotter y Krauss.

LLAME AL  
**600**  
CONSALUD  
600-26672583

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

  
**CONSALUD**  
TODA LA VIDA

## Una etapa que concluye. Un desafío que nace.

**T**al vez una de las etapas más difíciles como padres, en la crianza de nuestros hijos, es el tiempo en que ellos -por buscar su identidad, ante la necesidad de encontrar su autonomía- reclaman nuevos espacios de confianza, de libertad, de independencia, provocándose en esta relación, todo tipo de conflictos, pataletas y quiebres, con el consiguiente dolor que exige el crecimiento y el despegue hacia la adultez. Y es complejo vivir esto, pues en esta relación también se han generado funcionamientos que finalmente terminan ahogando y limitando el desarrollo. Por ello, es siempre necesario, y no sólo en la relaciones familiares, revisar si el modo de hacer y los comportamientos adoptados, responden a las nuevas etapas que toda evolución requiere. Hoy, después de 10 años y de 55 ediciones de Revista Desafío, creemos haber cumplido una primera etapa, que con ilusión iniciamos a fin de “...generar el encuentro, apoyar e interpelar a hombres y mujeres directivos de empresa, que anhelan con su vida ser actores y testigos de una nueva cultura empresarial. Una cultura que pone al hombre y su vida al centro de su interés y preocupación”.

Varias veces en este largo camino, hemos querido abortar o nos han insinuado la conveniencia de parar. Pero estamos aquí, habiendo cruzado mil complejidades y experimentado también otras mil satisfacciones. Y al igual como nos sucede con ese hijo que reclama crecer y encontrar su propia autonomía e identidad, debemos estar dispuestos a cambiar y a dejarle evolucionar, pues creemos que esta revista puede igualmente aspirar a encontrar nuevos desafíos y lanzarse a horizontes más ambiciosos. Sabemos que esa pequeña intuición que nos hizo acompa-



ñarle en su inicio, no sólo está viva, sino que contiene una fuerza mucho mayor aún. Estamos ciertos que esta Revista Desafío responde a un vacío en el ámbito de las comunicaciones y por lo mismo contiene todo un potencial para ofrecer algo nuevo y vital, aunque todavía sea sólo un germen.

Creemos de igual forma, que en esta Revista se engendra una propuesta sugerente, atractiva, llena de anuncios que nos permitan regar la creciente sequedad de nuestros corazones, pero también ofrecer una palabra que nos interpele y nos confronte ante el sentido del “ser”, del “que hacer” y del “como hacer”. Una nueva forma de comunicar está en ciernes, una forma amorosa y exigente, que acompañe y despierta los anhelos.

Queremos anunciarle, a través de esta última editorial del período 1992 – 2002, que estamos concluyendo una etapa y dando los primeros pasos ante un nuevo desafío. Un nuevo sueño, un nuevo proyecto editorial está en nuestra visión de futuro, a fin de continuar animando e interpelando nuestra cultura empresarial. Queremos responder a esa intuición original de despertar y comunicar la esperanza cristiana en el corazón de la cultura, ofreciendo una renovado medio de comunicación.

Le invitamos, por tanto, a que nos escriba, nos visite, nos llame y se asocie a nosotros en este desafío. Hasta ayer nuestra responsabilidad paternal nos hizo llevar esta Revista como se conduce a un niño. Hoy, en este estado de mayor adultez, no somos sólo nosotros, sino muchos otros, los que deben acompañar el crecimiento y desarrollo de esta iniciativa.

Con amistad le saluda y le desea un gran año 2003

Pedro Alberto Arellano Marín  
Director Ejecutivo



Revista N°35 Enero/Febrero 1999

# La empresa a las puertas del próximo Milenio

¿Cuáles son las principales paradojas que enfrentamos como empresa para entrar al nuevo milenio? Llevamos 13 años de crecimiento sostenido y aún la gente no se siente más feliz.

¿Qué ha ocurrido? ¿Cuál es el desarrollo que hemos logrado? ¿Cuánto hemos superpuesto la variable económica a cualquier otra variable de desarrollo?

**S**antiago se presenta como la ciudad más neurótica del mundo, donde existen los mayores índices de enfermedades mentales. Nos situamos en el séptimo lugar del mundo por el concepto de mala distribución de los ingresos. Somos uno de los países donde más horas se trabaja cada día. Paradojalmente, hemos sido catalogados como “Jaguars” porque detentamos uno de los índices de crecimiento económico más altos y sostenidos de latinoamérica; porque la inflación se ha mantenido controlada; porque nuestro PGB ha crecido en un 25% en los últimos 5 años; porque tenemos una altísima tasa de inversión extranjera. Asimismo, los índices de alfabetización son sorprendentes, lográndose, en 1996, sólo un 4,8% de analfabetismo.

Entonces: ¿Estamos bien o estamos mal? Tal vez ambas cosas al mismo tiempo. Esta realidad nos hace mirar a un país un tanto esquizofrénico que está sano por una parte, y muy enfermo por otra. Quizás todos estos síntomas fueron la razón para que el estudio del PNUD (1998) sobre Desarrollo Humano en Chile llegara a tan tristes conclusiones. “El nivel de la vida de los chilenos se ha elevado considerablemente, pero su calidad de vida se ha deteriorado”. Esta constituye – a juicio del PNUD – una de las principales paradojas de la modernización, ya que pese a los notables avances, existen claras expresiones de malestar, por lo tanto se aprecia una desintonía entre los resultados objetivos y la percepción subjetiva de la gente. En definitiva, Chile se perfila como un país con un significativo desarrollo económico, pero donde más de un 80% de las personas declara no ser feliz.

Esta realidad no se da sólo en nuestro país, sino también a nivel mundial y las cifras lo demuestran. Entre 1960 y 1990 la brecha entre los países ricos y pobres se duplicó, o sea que en la actualidad, la quinta parte más rica del mundo recibe el 82,7% de los ingresos del mundo. Esto es parte de nuestra realidad de fin de siglo que hace evidente que pese a los progresos de la humanidad hay tareas que quedan pendientes. Así uno de nuestros mayores desafíos para el próximo siglo son: hacer una empresa al servicio del hombre y evitar que el hombre esté al servicio de la empresa y pasar del paradigma de que el trabajo es un lugar para ganarse la vida, a la certeza de que es un lugar para realizar la vida.



## La transformación personal

Y para que este cambio se produzca tiene que empezar en el interior de cada uno, porque la empresa cambiará sólo en la medida en que el hombre cambie. Y este cambio es complejo porque no es a nivel de inteligencia, sino que se trata de una conversación al nivel más profundo, es decir, a nivel de lo que cada uno es, de lo que guía sus comportamientos y actitudes.

Esta necesidad surge hoy más fuerte que nunca, porque tal vez es ahora cuando nos hemos dado cuenta que el camino emprendido nos puede conducir a un callejón sin salida, porque la prosperidad económica ha demostrado no ser suficiente para la felicidad humana. Porque la adquisición de conocimientos no bastan para calmar las aspiraciones más profundas del hombre y el progreso de las ciencias nos demuestran que a pesar de ellas el hombre se siente inseguro y carente de sentido.

Por eso el hombre que desveló sus noches buscando respuestas en el exterior, tendrá que utilizar sus días para comenzar a buscarlas en su propio interior. Esto obliga al ejecutivo, al empresario, al hombre de negocios a adquirir una formación excepcional. Sin embargo, el gran desafío para el siguiente milenio se encuentra en poder desarrollar la solidez personal, es decir, una formación para el “ser” que se constituya en un complemento indispensable para el “saber”, entendiendo que ambas variables son importantes, potenciadoras y no excluyentes.

La experiencia muestra que muchos dirigentes empresariales han tratado de cambiar su forma dirigir, gestionar e incluso comunicar, pero si ese cambio no va acompañado de un cambio profundo en su forma de ser y mirar la realidad, éste no perdura en el tiempo y sólo se convierte en un elemento de manipulación. Es necesario ir a la raíz de los actos, allí donde nacen las conductas y sólo desde allí modificar comportamientos, los que obviamente se expandirán a la empresa y también a la vida. Sólo entonces será posible crear formas de empresas nuevas en las que el hombre sea, efectivamente, el centro.



Revista N° 40 Noviembre/Diciembre 1999

### Andrés Navarro

#### Empresa y Humanidad

...“El llamado de empresario no es para todos, aunque hay gente muy distinta que puede serlo. Creo que en general el demasiado optimista, el que siempre piensa que todo es fantástico y que va a salir bien, tiende a sobreinvertir y hacer apuestas demasiado riesgosas. Y el depresivo, el que siempre encuentra que todo va mal, no ve las oportunidades. El buen empresario, en términos humanos, está más bien al medio entre el rango de los eufóricos y los depresivos”.

...“Aquí no hay reglamentos, todo se basa en el contagio de buenos hábitos dejando mucho espacios a la creativi-

dad y libertad individual. Demasiados mecanismos de control paralizan la empresa. Queremos que todos desarrollen sus cualidades porque éstas terminan superponiéndose a los defectos”.

Revista N° 43 Mayo/Junio 2000

### Abad Benedictino, P. Benito Rodríguez

#### El monasterio y la empresa

...“Rescato como positivo, el deseo de búsqueda que veo en los jóvenes, lo que también en cierto modo me preocupa porque veo que muchas veces no encauzan bien sus inquietudes. Como negativo me parece que el hombre debiera cultivar valores más trascendentes, los que no se rigen necesariamente según criterios de rentabilidad, eficiencia y, en definitiva, la ley del mercado”.

...“El gerente, así como el abad, deberá no sólo buscar la rentabilidad de las empresas, sino el bien de las personas que de él dependen, porque en definitiva él también, con su ejemplo hace las veces de “pastor” de un rebaño que el señor le ha encomendado”.



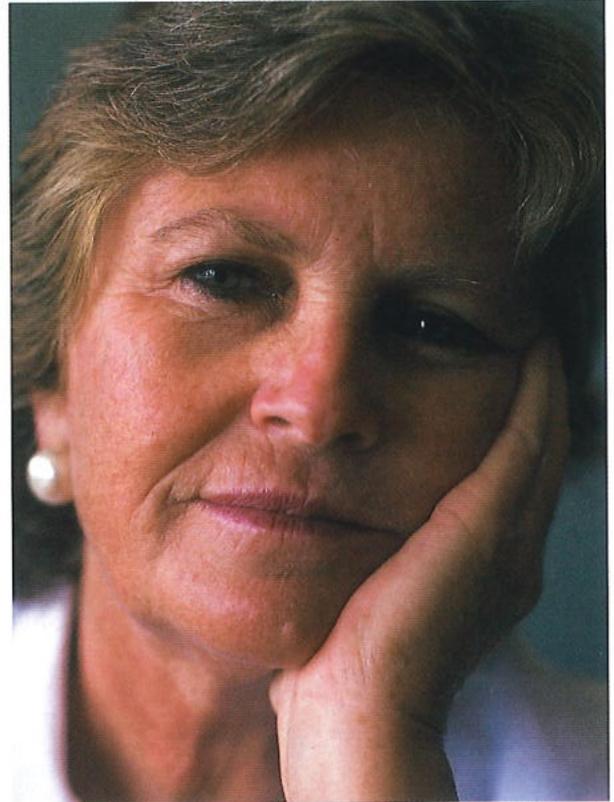
Revista N° 42 Marzo/Abril 2000

## Patricia Matte

“Los empresarios aún no captan lo grave que pasa en la educación”

...“Debemos preguntarnos qué clase de hombre queremos formar. Y si queremos personas sanas y equilibradas, debemos formarlos en el respeto de los valores patrios, de la gente mayor, de la disciplina, de los valores de la civilización cristiana. Creer que todo está permitido y que todo da lo mismo es un gran error, ya que los jóvenes están ansiosos de que se les raye la cancha...y para ellos es necesario un liderazgo valórico”.

...“Formar significa para mí formar criterios que permitan a los jóvenes seleccionar entre múltiples opciones. Significa trazar márgenes claros, que les muestren a los niños los límites dentro de los cuales pueden moverse con libertad. Esos márgenes deben ser objetivos y claramente delimitados y fundamentados. En ciertos aspectos, esos límites se irán ampliando en la medida que el joven vaya madurando y haciendo propios los criterios que a la larga le permitirán seleccionar por sí mismos el camino a seguir”.



## Con los Convenios de Mutual de Seguridad, marque la diferencia

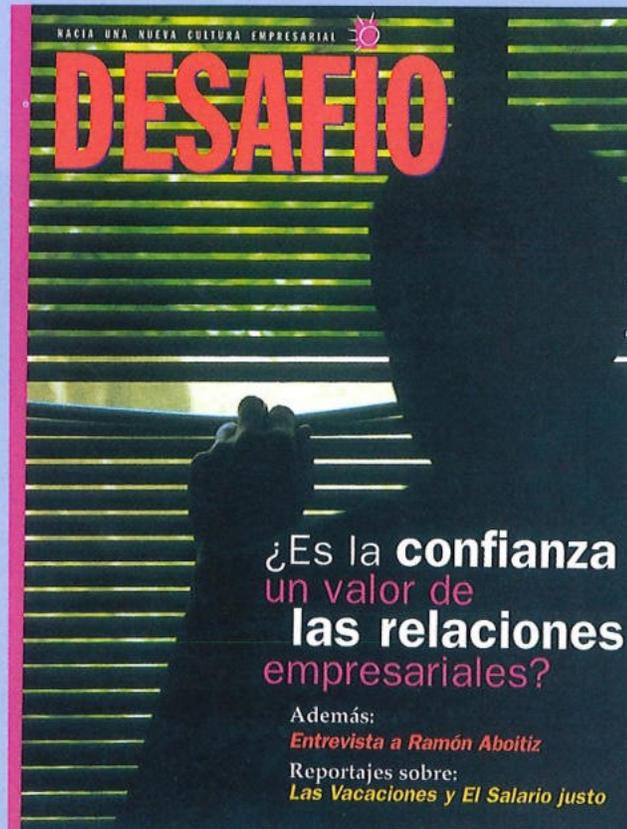
Mutual de Seguridad C.Ch.C., pone a disposición de todas las Empresas Adherentes, sus trabajadores y grupo familiar, la más completa Red de Atención en Salud a través de sus exclusivos convenios que otorgan:

- Beneficios en Riesgos Personales
- Beneficios en Salud
- Bienestar Social

**Más beneficios para nuestras empresas adherentes y sus trabajadores**

S u S o c i o e n P r e v e n c i ó n d e R i e s g o s  
Integrante Red Social Cámara Chilena de la Construcción





Revista N°49 Mayo/Junio 2001

# El capital de la confianza

La confianza es un capital indiscutible para el desarrollo de las relaciones personales y laborales, sin embargo, es un capital difícil de mantener y aumentar. Se construye con mucha perseverancia y tiempo y se puede destruir en sólo un instante.

**E**s bastante difícil imaginarse una convivencia sana cuando la confianza se ha perdido, porque sin duda es la base de todas las relaciones humanas. Sin embargo, así vivimos. Un estudio mundial en el que participó el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea, corrobora este hecho y al mismo tiempo señala que Chile es uno de los países donde existe menos confianza entre las personas.

En este sentido, el reconocido científico social Francis Fukuyama, en su libro *La Confianza*, es claro al señalar que el capi-

tal social que ésta genera es tan importante como cualquier capital físico, y afirma que sólo aquellas sociedades que presentan un alto grado de confianza social serán capaces de crear organizaciones de éxito.

Por su parte, Carlos Vignolo, ingeniero y consultor de empresas, cree que existen algunas razones para explicar esta crisis de confianza que atraviesa nuestro país. La primera tiene que ver con la realidad histórica y la segunda con el carácter propio de los chilenos. “Nosotros adoptamos el modelo neoliberal y lo internalizamos sin

preguntarnos, sobre qué país y qué cultura queríamos construir. Junto con esto, Chile compró un modelo individualista, donde importa más el bien personal que el común, donde la soberbia, el chaqueteo y la desconfianza empiezan a formar parte de las reglas del juego, porque el poder y el reconocimiento social se encuentran en cosas exteriores, generalmente materiales y poco profundas”. A esto se suma el carácter del chileno. “Somos una mezcla de mapuche indomable y de español colonizador”. Esta combinación – a juicio de Vignolo – da

como resultado un hombre guerrero, isleño, fatalista e inseguro, pero al mismo tiempo trabajador incansable, creativo y solidario.

Estas características de personalidad, sumadas a circunstancia coyunturales, han provocado una cultura donde siempre es más fácil correrse que decir que no; donde las secretarías niegan sistemáticamente a sus jefes; donde decir "nos vemos" es la frase más cliché para terminar una conversación.

Situaciones como estas y muchas otras

El capital social que genera la Confianza, es tan importante como cualquier capital físico.

estático ni gratuito. Hay que construirla todas las veces que sea necesario; se requiere de perseverancia y también de audacia, porque es algo que uno tiene que dar mucho antes de esperar recibir y, lo más curioso es que no se juega tanto en el que la da, sino que, fundamentalmente, en el que la recibe.

Si bien no es un camino fácil, al parecer, es la única forma posible para desarrollar cualquier organización social y es la única manera de llevar adelante una iniciativa empresarial. Sin confianza no hay acuerdo po-



similares van generando un ambiente de desconfianza donde se va gestando un lenguaje paralelo, en el que uno tiene que aprender a descifrar ciertos códigos: Si alguien no contesta nuestros llamados, no es que esté tan ocupado, sino que no quiere hablar con nosotros. Si la decisión ante una propuesta se dilata porque hay que pasar por miles de directorios y comités, es que la respuesta es negativa.

### Cómo construir o recuperar la confianza

Es necesario partir de la base que el acuerdo existe. Pero, ¿Qué podemos hacer o cuáles son los caminos que tenemos que to-

mar para construir la confianza en nuestras vidas y en nuestras empresas? ¿Qué actitudes podemos empezar a practicar para revertir el terrible nivel de desconfianza de la sociedad chilena?

Las organizaciones necesitan claramente de la confianza para ser competitivas y enfrentarse a este mundo cada vez más interrelacionado; si aprenden cómo obtenerla, pueden exportarla a los otros campos. La organización empresarial es hoy una escuela de la cultura y la gran cantidad de tiempo que en ella pasamos la convierte en un lugar muy apto para aprender y raspar los conocimientos a la sociedad. Los caminos que llevan a la confianza son múltiples porque la confianza no es algo

sible, sin confianza no hay respeto, no hay crecimiento. La desconfianza produce desgaste, la desconfianza desmotiva, crea distancia entre las personas, crea, dentro del ser humano, muchos escudos, protecciones y caretas que son difíciles de derribar. Vivir la confianza en la empresa es, en definitiva, un imperativo. Y, tal vez, al concluir, le sugerimos que haga su propia evaluación y descubra cómo se encuentra en los tres niveles básicos que la confianza implica: Primero, ¿Cuánto confía en sí mismo? Luego, ¿Cuánto confía en los otros? Es decir, en los que trabajan a su lado, en su familia, amigos, etc. Y finalmente ¿Cuánto confía en la vida, en lo trascendente y en la naturaleza humana?

# Los jóvenes nos dicen.....

Revista N° 52 Marzo/Abril 2002

## Iván Chamorro, ex director del proyecto "ETAS" del Hogar de Cristo.

"La verdadera opción está en vivir con pasión"

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

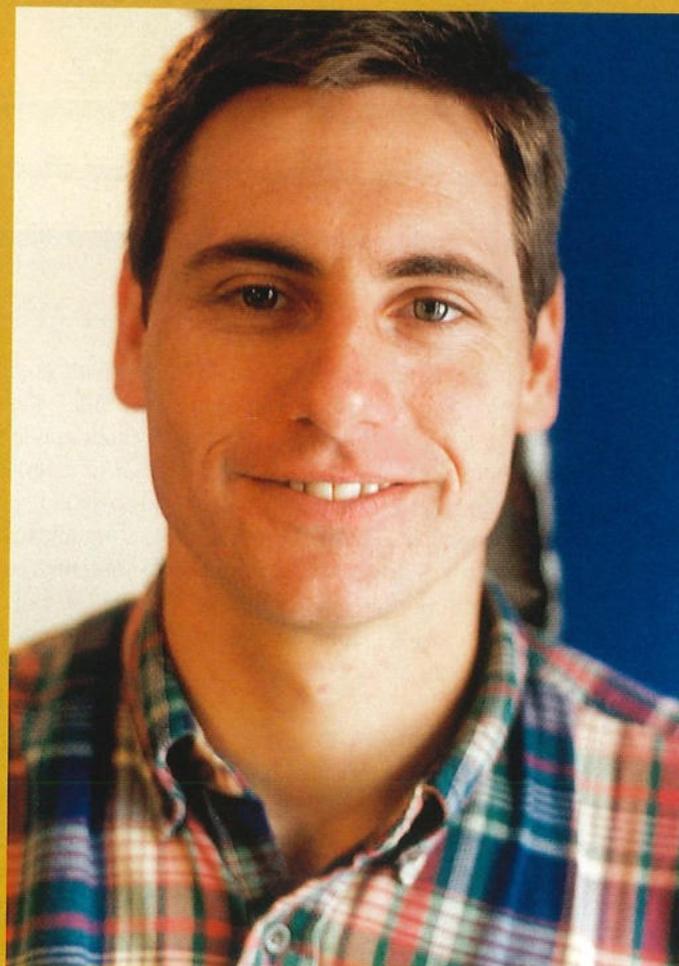
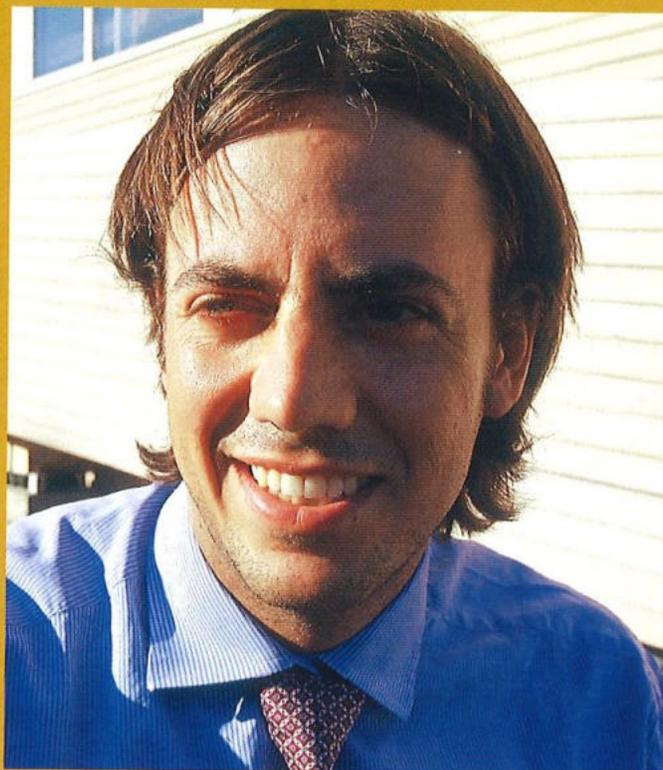
...Lo valioso es contribuir, como uno pueda, para hacer de Chile un país más equitativo. La trampa está en echarse a morir, en paralizarse tras la excusa de que sólo se puede ayudar a superar la pobreza participando en iniciativas sociales”

Revista N°46 Noviembre/Diciembre 2000

## Nicolás Boetsch, gerente de Bazuca.com

"Ante el fracaso hay que pararse, sacudirse y darle para adelante"

...“Para mí el éxito es súper relativo y además no tiene absolutamente nada que ver con la empresa. El éxito está en lo que hizo mi papá, un hombre de 74 años, con diez hijos, felizmente casado, con 46 nietos. ¿Yo exitoso, con 29 años y con dos niños que no veo mucho?... no. Creo que el éxito tiene relación con estar tranquilo con uno mismo, con sentir que has hecho las cosas bien. También me he enfrentado al fracaso y hay que sacudirse el polvo, pararse y darle para adelante. Si tengo alguna virtud es esa. Duele, cuesta, quedas machucado con moretones y te es difícil partir de nuevo, pero igual parto. Tengo la impresión de haberlo hecho en mi vida -en los diferentes ámbitos- desde el deporte hasta la relación con mis hijos”.





Revista N° 53 Junio/Julio 2002

## Jaime Salvo Pozo, líder movimiento “Despertar Social”

“Queremos unir profesionalismo y humanismo”

...“Después de 2 años de trabajo en la Universidad, 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, lo que hemos aprendido en cuanto a las 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”.

Especial Desafío Julio 2002

## Carolina Gómez, Directora Nacional de Servicio País

“No se trata de optar sino de complementar”

...“Sueño un país más vinculado al mundo rural. Me gustaría que nunca se acabara y que por el contrario se respetaran las tradiciones, las costumbres y la importancia de ese mundo en el desarrollo del país. Que la tecnología y otros avances lo enriquezcan y no lo maten. Sueño un país en que todos nos respetemos, en que la gente no bote los papeles al piso, que te cedan el paso en la calle. Son gestos chicos que motivan acciones globales. Cuando somos capaces de pensar en un país para todos y no “para algunos”, somos capaces de pensar en un país más justo. No hace falta más plata, sino relaciones distintas, miradas distintas y finalmente, prácticas distintas para contribuir a la construcción colectiva de una cultura solidaria”.

## Valores humanos en la empresa

Abril 1994

Este fue el primer encuentro que realizó Desafío, en abril del 94. Asistieron 150 personas y el invitado especial fue Peter Fraile, conocido profesor Español, Master en Ciencias administrativas, psicología y filosofía, de vasta trayectoria en el trabajo con empresarios de todo el mundo.

En el encuentro se trataron diversas ideas en torno a las nuevas tendencias organizacionales, al redescubrimiento de los valores humanos, y a la importancia de la sensibilidad empresarial. En la oportunidad, Fraile recalcó como idea principal que no se debe buscar afuera lo que se tiene dentro, encontrándose aquí una clave de la gran posibilidad de transformación y desarrollo para la persona, la empresa y el país.

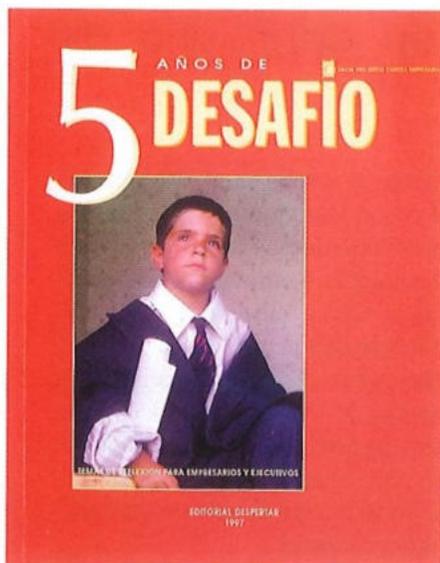


## Atreverse a Confiar

Marzo/Abril 1998

En Marzo de 1998 Desafío organizó un exitoso seminario que analizaba la importancia de aprender y atreverse a confiar. Sin duda, este es un tema que está presente en todas las relaciones humanas y es una variable estratégica en la realidad de cualquier empresa.

El encuentro, que se extendió por un día, tuvo como exponentes a los franceses Bertrand Martin y Vincent Lenhardt, quienes contaron su experiencia como empresarios y ejecutivos y, además, dieron a conocer métodos concretos a través de los cuales construir y reconstruir la confianza al interior de las organizaciones.



## 5 años de Desafío

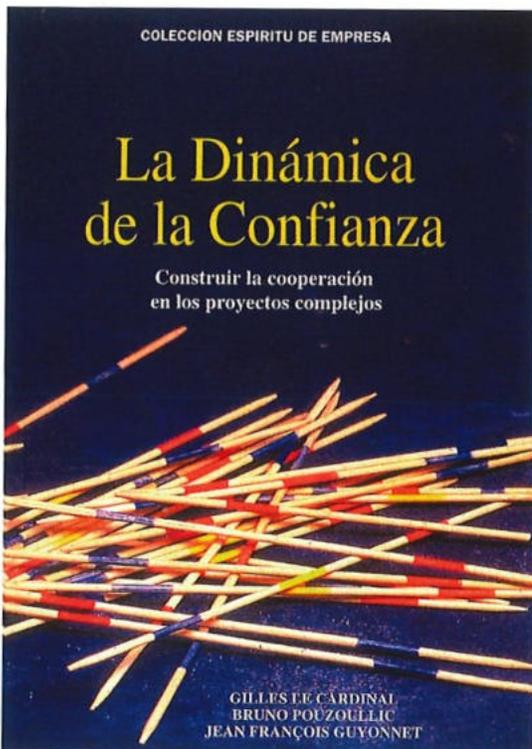
Septiembre 1997

5 años ininterrumpidos de edición celebró la revista Desafío, junto a amigos, suscriptores, empresarios y ejecutivos. En la oportunidad Pedro Arellano, su director, recalcó: “En estos años hemos constatado la soledad, la orfandad espiritual y la ausencia de sentido que se esconde en muchos de los que hoy tienen la responsabilidad de dirigir empresas. Hemos palpado cómo tras esos liderazgos indestructibles se oculta un hombre muy frágil y vulnerable. Desafío quiere acompañar la soledad de esos dirigentes y motivarlos a actuar en un marco valórico”.

## La Paradoja del Fracaso

Julio/Agosto 1998

Asexma, Generación Empresarial y Revista Desafío, organizaron en 1998 un encuentro con el fin de obtener testimonios de quienes han experimentado el fracaso como una experiencia transformadora. A pesar de que el tema era complicado, importantes personalidades del mundo empresarial dieron sus testimonios. Roberto Fantuzzi, presidente de Asexma, María Elena Sarmiento, gerente general de la minera Gold, Oscar Guillermo Garretón, presidente de Garretón y Compañía y Rodrigo Jordán, gerente de la empresa consultora Vértical. Todos ellos han vivido las dos caras de la misma moneda. El éxito que deslumbra y atrae y el fracaso que atemoriza y deprime. Sin embargo, tras esto se esconde una paradoja: muchas experiencias demuestran que el fracaso fortalece el espíritu, revitaliza, enseña y hasta resulta positivo para ver importantes valores que no se visualizan cuando el éxito nos encandila.



## Comunicación, Cooperación y Confianza

Noviembre 1998

Continuando con la línea del Seminario “Atreverse a Confiar”, Revista Desafío trajo a Chile a Gilles Le Cardinal, ingeniero civil y académico de la Universidad Tecnológica de la ciudad de Compiègne, Francia. En la oportunidad - junto al consultor de empresas Bruno Pouzoullic- explicó, su experiencia práctica y académica, sobre el método que desarrolló para lograr la cooperación en entornos altamente complejos. Le Cardinal piensa que existen tres fuerzas que actúan sobre el individuo: dos negativas, que son los miedos y las tentaciones, y una positiva que son las atracciones. Este innovador método se usa con éxito en lugares como Chernobyl para enseñarle a las personas a tener confianza en la posibilidad de construir un mejor futuro para las generaciones venideras.

## EVENTOS DESAFIO



### Economía de Comunión

Agosto 1999

“Economía de Comunión, una visión más humana de la empresa”. Así se llamó al seminario organizado por Desafío en 1999, que se realizó en el Centro de Extensión de la Universidad Católica y que tuvo como eje central, la problemática de cómo enfrentar una empresa más humana, honesta y solidaria.

“Economía de Comunión” es un concepto nuevo que surge del movimiento apostólico llamado Focolares, y su principal aspiración es poner al hombre como el centro de la empresa, siendo éste la clave para su productividad, además de darle un sentido más social y comunitario al negocio. Al seminario asistieron empresarios, ejecutivos y trabajadores de distintas empresas.

### Bajo el signo del en – canto

Enero/Febrero 2000

Hace varios años que Desafío motiva a darle un sentido diferente a la Navidad. Es así como en el mes de diciembre de 1999 y, con motivo de la última Navidad del Milenio, invitó a sus suscriptores a una celebración denominada “Bajo el Signo del en – canto”. En la oportunidad el público se deleitó con la espectacular interpretación de la soprano francesa, Coralié Gallet, y con el pianista español, José María León.

El objetivo del encuentro fue brindarles a los amigos de Desafío un momento de reflexión, poniendo la música y el arte al servicio de lo sagrado, para desmitificarlo y hacerlo accesible a cualquier persona.



## Salas de Conferencias

Luz Natural, Jardines, Asados Corporativos.

[www.hotelacacias.cl](http://www.hotelacacias.cl)  
[acacias@ctcreuna.cl](mailto:acacias@ctcreuna.cl)

☎ 2118601

★★★★  
Hotel Acacias de Vitacura





## Navidad con Sentido

Revista Desafío, a través de la Corporación Despertar, lleva a cabo hace varios años la iniciativa “Navidad con Sentido”. La idea es celebrar la Navidad desarrollando actividades que integren a los trabajadores y sus familias, rescatando así su verdadero sentido. La iniciativa cuenta con una etapa de preparación personal, a través de reflexiones valóricas, actividades internas y especialmente el desarrollo de campañas de carácter social. Además, la actividad aporta a las organizaciones y empresas una instancia concreta para rescatar los verdaderos valores de la Navidad.

## Primer Encuentro Nacional de Secretarias

Mayo 2002

Más de 300 secretarias y asistentes de gerencia asistieron al Primer Encuentro para Secretarias organizado por Desafío y la Cámara Chilena Norteamericana, Amcham. El objetivo de este evento fue otorgarles a las secretarias la posibilidad de un tiempo de formación para ellas y, de esta manera, agradecer la silenciosa labor que realizan dentro de la empresa. En la oportunidad expusieron sus ideas Sergio Spoerer, académico y sociólogo e Inés Ordoñez, teóloga argentina. Para cerrar el significativo encuentro, la cantante Cecilia Echeñique interpretó sus canciones e hizo participar, cantar y emocionarse a las cientos de mujeres.

## Grupos de Desarrollo

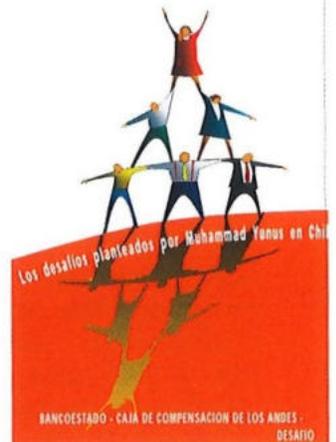
Con el fin de promover un espacio protegido de conversación y diálogo donde personas con responsabilidades en el mundo laboral puedan compartir sus preocupaciones, inquietudes y sueños, Desafío está llevando a cabo, desde hace 3 años, los Grupos de Desarrollo Empresarial. Éstos, integrados por un máximo de 15 personas, se reúnen una vez al mes, por un espacio de 6 horas, y en un clima de total confianza y confidencialidad, establecen un intercambio de opiniones y experiencias. Actualmente funcionan 5 grupos: dos de gerentes generales, uno de gerentes de recursos humanos, uno de empresarios y uno en Concepción.

## Chile cambia la mirada

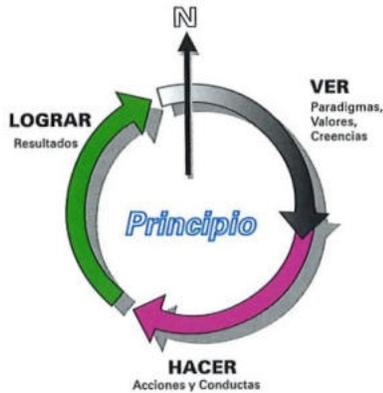
Octubre 2002

A un año de la visita que realizó Muhammad Yunus –el banquero de los pobres- a Chile, El Banco del Estado, La Caja de Compensación de Los Andes y Desafío realizaron un histórico encuentro entre microempresarios, empresarios y jóvenes que participan en iniciativas sociales, denominado: “Cambiar la Mirada y Construir la confianza: los desafíos planteados por Muhammad Yunus en Chile”.

Este encuentro, tuvo como objetivo canalizar y proyectar el interés y motivación que inspiraron las palabras del economista bengalí en el mundo empresarial, religioso, político y juvenil, entre otros.



# El cambio centrado en principios



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

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

Cuando nuestra seguridad o imagen depende de comparaciones externas o de opiniones de otros, tendemos a ver la vida y el negocio como un juego suma cero que será amenazado por el éxito y el reconocimiento de otros, deleitándonos secretamente de sus infortunios. Si localizamos nuestra vida emocional en las debilidades de otros, estamos otorgando poder a aquellas debilidades para que nos controlen. El desafío es convertirnos en una luz, no en un juez; ser un modelo, no un crítico.

## Principios Elementales

El liderazgo centrado en principios es un proceso que se desarrolla desde dentro hacia fuera, que abarca cuatro dimensiones. Cada uno de los niveles es “necesario pero insuficiente”, lo que significa que hay que trabajarlos sobre la base de algunos principios elementales. Estos “meta-principios” se componen de muchos otros principios.

### 1) Confiabilidad a Nivel Personal.

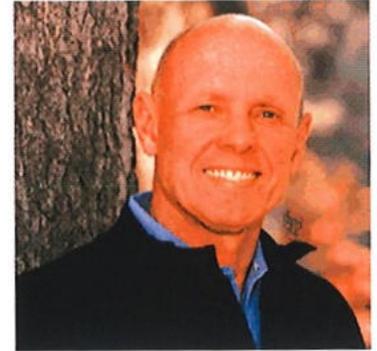
La confiabilidad se basa en el carácter, lo que uno es como persona, y en la competencia, lo que uno puede hacer. Sin competencia y/o carácter, no podrá ser una persona confiable, como tampoco tendrá la sabiduría para obrar con criterio.

### 2) Confiabilidad a Nivel Interpersonal.

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

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

¿Cómo se puede dirigir a las personas si no existe confianza o si el nivel de confianza es bajo? Si usted considera que su personal no posee carácter o competencia, ¿cómo los maneja? Tendría que controlarlos. Cuando no hay confianza en las personas, hay que controlarlas tiene que estar detrás de ellas. ¿Cómo maneja a las personas cuando existe un alto nivel de confianza? No los supervisa, ellos se supervisan por sí mismos. Su labor consiste en ayudarlos en lugar de cri-



Stephen R. Covey

ticarlos. Se establece un acuerdo basándose en resultados. Se define claramente lo que se espera y se responsabiliza a las personas. Sus necesidades son traslapadas con las necesidades de la organización.

### 4) Alineamiento a Nivel Organizacional.

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

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

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

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

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

## COMITÉ PARITARIO

# UNA PLATAFORMA DE ENCUENTRO Y CAMBIO

Habitualmente el Comité Paritario, exigencia de la Ley de Accidentes Laborales, constituye para las empresas un trámite irrelevante, al cual se dedica poco tiempo y energía. Sin embargo, bien orientado, puede convertirse en el núcleo de un cambio cultural, como les mostraremos en esta experiencia de Agrogas, empresa distribuidora de gas licuado ubicada en la sexta región y miembro del Grupo Lipigas.

**E**n el año 1994, la negociación colectiva con los trabajadores puso en evidencia los graves problemas en las relaciones laborales y en la administración de personal que se estaban produciendo en Agrogas: turnos de trabajo prolongados, elevada cantidad de horas extra, una tasa de cotización en la Mutual sobre el 5%, descuido en la higiene y seguridad del lugar de trabajo, robos frecuentes a la empresa y entre compañeros, mala comunicación entre jefaturas y trabajadores.

Con el objeto de enfrentar estos problemas y buscar soluciones conjuntas, el Gerente General de Agrogas propuso a la Directiva Sindical formar un Comité Paritario que funcionara más allá de reuniones obligadas para firmar un acta, y pudiera ser un real aporte. A pesar del escepticismo inicial de la Directiva, se contrató un Experto en Prevención y se conformó el equipo.

Se comenzó a trabajar con reuniones cortas, de no más de media hora, definiendo tareas simples que permitieran lograr resultados concretos y visibles.

Esta fórmula fue generando entusiasmo en el equipo y en general en el personal de

la empresa, que rápidamente comenzó a ver avances en la limpieza y cuidado de su lugar de trabajo y a sentirse responsable de los cambios.

Paso a paso, durante 5 años y con gran perseverancia, se fueron realizando acciones conjuntas para mejorar las condiciones laborales: construcción de áreas verdes, uso de elementos de protección personal, hábitos de higiene personal y de cuidado de los

espacios comunes, racionalización de los horarios de trabajo, entre otros. A su vez, la empresa invirtió en modernizar los procesos de envasado del gas y, a través del Comité, se fueron premiando mensualmente con una cena a aquellas personas que destacaban por su colaboración y compromiso con las diversas acciones de mejora.

Al día de hoy los objetivos logrados constituyen un orgullo para la empresa y sus trabajadores. A nivel de indicadores "duros" hubo: reducción de la tasa de cotización adicional de la Mutual a 0% y reducción de las horas extra en un 90%. En cuanto a infraestructura e imagen de la planta, basta ingresar para observar una planta ordenada, limpia, con jardines cuidados, en resumen, un lugar en el que da gusto trabajar.

Por último, a nivel de las personas y relaciones, el cambio es el más notable: excelentes relaciones sindicales, los problemas se conversan y se resuelven en conjunto, los trabajadores se comprometen con su empresa para convertirla en un buen

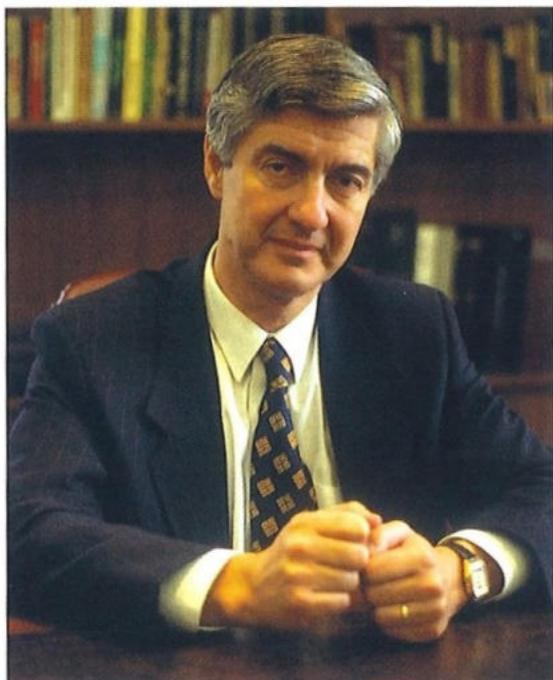
lugar de trabajo, se exigen mutuamente en aspectos de higiene y seguridad, y son los primeros en denunciar a aquellos que no actúan en base a los valores de lealtad y colaboración que se han construido.

Esta exitosa experiencia, que partió conformando un simple Comité Paritario con seriedad y objetivos muy concretos, nos muestra que con perseverancia y valoración de las personas, trabajadores y empresa pueden ser los arquitectos de su propio cambio.



Este es un aporte de Codigas, Empresa miembro del grupo Lipigas.

  
**Codigas**



Revista N° 26 Julio/Agosto 1997

## Javier Etcheberry

“La función pública: lejos lo más apasionante”

...“El sector público es mucho más dinámico que una empresa privada. Es doblemente desafiante: la velocidad de las decisiones, la búsqueda de soluciones, la exigencia de resultados visibles, en fin. Como ejecutivo de empresa y hombre de acción, descubrí que la función pública es lejos lo más apasionante. Me costará, sin duda, cuando deba abandonarla”.

...“Antiguamente los chilenos eran más austeros y menos preocupados por el dinero. Después pasaron por una etapa de mayor preocupación por éste, pero sin reconocerlo abiertamente. Actualmente, se está notando una mayor tendencia a reconocer explícitamente, que se está priorizando el dinero y la riqueza, notándose un mayor individualismo y materialismo, sobretodo en los niveles más acomodados de nuestra sociedad”.

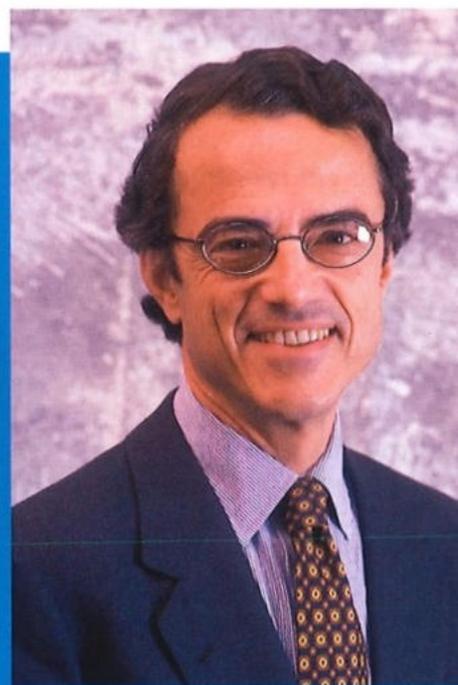
Revista N°40 Noviembre/Diciembre 1999

## René Cortázar

“En la TV hemos sido campeones para competir y no para cooperar”

...“Tengo una clara vocación de servicio público y he podido realizarla. Eso sí que no sé por qué en este país se asocia el servicio público con la necesidad de querer hacer las transformaciones desde algún lugar del Estado. Esta me parece una visión reduccionista y cada día estoy más convencido de que debemos ampliar la cancha del entendimiento de que el servicio público se puede hacer desde el Estado, la política, los medios de comunicación, la empresa privada”.

...“Debemos competir menos y cooperar más y para esto todos tenemos que darle menos importancia relativa a aquellas cosas en las que estamos compitiendo, para volcarnos a cumplir la misión propia de un canal. Es fundamental que cada canal cumpla con su misión específica y la nuestra es garantizar el pluralismo ideológico”.



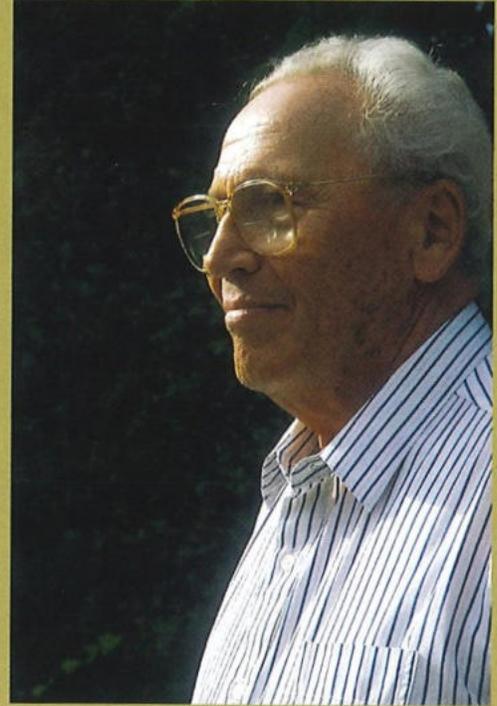
Revista N°24 Marzo/Abril 1997

## Milán Platovsky

“Del campo de concentración a la empresa”

...“Yo les digo francamente a los empresarios jóvenes: ¿saben por qué no me gusta estar con ustedes? Porque tengo que agacharme a cada rato para que los millones no me peguen en la cabeza... Y creo que he tenido cierto éxito con mis consejos, algunos me han escuchado. Les insisto mucho en que no se pongan prepotentes cuando tengan éxito, porque lo que ganas rápido puedes perderlo igualmente rápido, porque la sensación de éxito profesional no es sólo acumular dinero”.

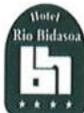
...“Tengo una naturaleza fuerte y además mi propia filosofía: creo en una estadística del destino. Lo que ocurre entre nuestro nacimiento y nuestra muerte es una suma de cosas buenas y malas que nos equilibran. Yo he vivido experiencias maravillosas, así como cosas terribles. Lo llamo la justicia de la estadística”.



*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)





# Por fin... directo al avión.

## Nuevo chequeo por Internet de LanExpress



Ahora en sus viajes dentro de Chile, usted puede elegir su asiento y obtener su Tarjeta de Embarque desde el computador de su casa u oficina, haciendo que su paso por el aeropuerto sea más fácil.

**Así de fácil:**

- 1.- Compre su pasaje en LanChile o en su agencia de viajes
- 2.- Ingrese a [www.lanchile.com](http://www.lanchile.com)
- 3.- Oprima el botón "Chequéese aquí" y elija su asiento
- 4.- Imprima su tarjeta de embarque
- 5.- En el aeropuerto pase directo a la puerta de embarque

Disponible entre 36 y 2 horas antes del vuelo y sólo para tickets electrónicos. Si viaja con equipaje, entréguelo en el counter "Pasajeros chequeados" y luego pase directo a embarcar.

Mayor información en [www.lanchile.com](http://www.lanchile.com)



Revista N°40 Noviembre/Diciembre 1999

# La globalización humana

**E**n mi reciente viaje a Francia, lo que más me impresionó en mi reencuentro con París, mi ciudad natal fue: la riqueza arquitectónica y cultural; sus bienes públicos como jardines y transportes; la riqueza económica que se nota en la cantidad de autos nuevos, restaurantes llenos, tiendas de lujo, etc... Y podría continuar con una lista inmensa...

Vuelvo asombrado, pero también consternado por el precio que ha sido necesario pagar por esta riqueza:

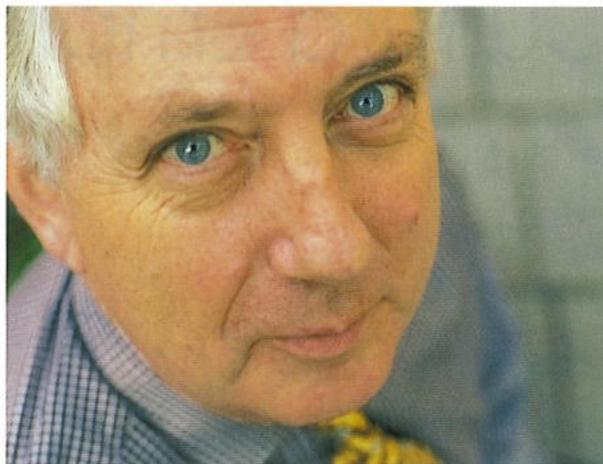
- El surgimiento de la miseria. Hoy es imposible tomar el metro sin que un vagabundo mendigue injuriando a los pasajeros.

- La aprobación en octubre -por el Parlamento- de las famosas leyes «PACS» que legalizan la unión de parejas de un mismo sexo.

- Una Iglesia agotada por la falta de sacerdotes cuya edad promedio es de 70 años, mientras los más jóvenes dejan -en casi un 40%- el sacerdocio debido a la insostenible soledad y a las estructuras desadaptadas.

- Una desesperanza generalizada como consecuencia de una pérdida de sentido. Mis compatriotas ciertamente son eficaces, saben adaptarse a la legislación vigente, a las 35 horas de trabajo semanal y a las huelgas casi cotidianas, convirtiéndose en 30 años en el segundo exportador del mundo por número de habitantes. Sin embargo, el nivel de estrés, de fatiga y de tristeza es un precio demasiado elevado.

Cuando veo los paisajes de mi país llenos de torres de iglesias, me pregunto sobre los símbolos de nuestras creencias, ¿que dejaremos en herencia a nuestros hijos y nietos? ¿Qué ejemplos, qué valores fundan hoy nuestras relaciones? No lo sé.



**Denis Gallet, Director Desafío**

No veo ningún proyecto de país y sólo la construcción de Europa parece aún inflamar sus corazones.

Pero sobre todo lo que más me impactó después de tres años de estar aquí en Chile es la ausencia de alegría. Salvo algunas excepciones, lo único que escuché fueron críticas y quejas sobre la vida, la política, el mundo, los sindicatos, la seguridad social, en fin, de todo. Como si nuestra inteligencia colectiva -reconocida en todas partes- se hubiera puesto al servicio de nuestras frustraciones.

Cuando digo «salvo algunas excepciones» es que, a pesar de las apariencias tan demoralizadoras, hay todavía bellos brotes sobre la vieja cepa de viña francesa y quisiera mencionar aquellos que más me impresionaron:

- El testimonio de 6 monjes menores de 30 años en un programa de TV hablando sobre su alegría de vivir y de creer. Aunque hay una crisis de vocaciones en Francia, los monasterios están llenos, lo que hace esperar una renovación espiritual importante.

- El éxito de Ganagobie: un monasterio benedictino que propone a empresarios un ciclo de formación y reflexión sobre problemas éticos. Quise asistir, pero había que inscribirse con seis meses de anticipación.

- Una destacada iniciativa de un empresario francés que propone a sus clientes una reflexión sobre el sentido de sus vidas y cómo gestionar sus fortunas a fin de contribuir a desarrollar ese sentido.

- El interés de seis gerentes jóvenes franceses por continuar ayudando a la Fundación chilena «Contigo», aún 10 años después de su gestación.

- Las diferentes asociaciones de ayuda para los cesantes de quienes Desafío utilizó ideas y experiencias para proponerlas en Chile.

Al volver a Santiago, meditaba en la identidad de chilenos y franceses. ¡Cuanta riqueza hay en ambos pueblos! Que hermoso mundo nuevo podríamos ayudar a construir y legar a nuestros hijos si aprendiéramos un poco los unos de los otros.

Aquí está nuestro gran desafío en este mundo global: ayudar para que los chilenos puedan ofrecernos a nosotros los franceses, su alegría de vivir, su capacidad de gozar, su acogida y la increíble facilidad de mezclar en sus relaciones personales lo afectivo, lo emotivo con lo intelectual y lo espiritual. Por nuestra parte nosotros podríamos invitar a los chilenos a descubrir el gusto y cuidado de los bienes comunes, el rigor y rectitud, la síntesis, el respeto a los compromisos tomados y el valor de la confianza. Sólo así la globalización pasará por las personas, por sus relaciones y emociones y podrá convertirse en un potencial increíble.

# 5 Pilares de la Nueva Cultura Empresarial...

## Confianza

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

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

## Creatividad

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

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

## TESTIMONIOS

### Participación

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

*“Cada tres meses aproximadamente, el gerente se reúne en grupo, con cada uno de los miembros de las plantas para explicarles la situación financiera de la empresa. En esa exposición se integran distintas variables para que todos comprendan realidades que nos afectan directamente como: por qué bajó la celulosa, qué pasó con los mercados internacionales, cómo afectaron las tasas de interés al negocio, qué pasa con el dólar y el peso. Estas charlas nos permiten entender lo que sucede en el mercado con los productos que cada uno fabrica”. (Juan Cid, Presidente Sindicato planta Celulosa Los Angeles)*

### Respeto

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

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

### Al Mundo

Nuestra Mejor Carta de Presentación



Cocina Chilena del Mar y la Tierra  
Música en vivo

El Bosque Norte 0325. Reservas al 231 3118

### PRIVADO

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



### HEREFORD GRILL



Finas Carnes y Deliciosas Salsas

Bife de Chorizo

Salteado de Conejo con Hortalizas

Avestruz Asada en Salsa de Higos

Av. El Bosque Norte 0355 - Reservas al 231 9111

## Sentido o razón de ser

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

*“Nuestro sentido o razón de ser es crear oportunidades de riqueza y desarrollo para las personas. Teniendo claro este norte, una de las actividades más relevantes que hicimos hace poco, fue realizar un diagnóstico de salud física y mental de todo nuestro personal. En él descubrimos en forma dramática que la salud mental de nuestros trabajadores es bastante mala ya que el 75% de nuestro personal está estresado y muchos otros están con estados emocionales cercanos. Mientras tanto, el estado general de salud física de las personas es relativamente bueno. Asimismo, detectamos ciertos grados de adicción. El panorama nos sorprendió, porque*

*si nuestra razón de ser tenía que ver con aportar en desarrollo a las personas, estábamos bastante lejos de ello. Yo comprendo que el estrés es ayudado en gran parte por el ambiente externo, pero no se puede desconocer el efecto que en él tiene el aspecto laboral. Teniendo en vista nuestro sentido como empresa, decidimos darle una gran relevancia al área de Recursos Humanos y ponernos a trabajar de lleno en ello. Para eso, quisimos fortalecer en primer lugar la actividad física, que es un antiestresor, e hicimos un convenio con un gimnasio para que pudieran asistir nuestros empleados, es más a los ejecutivos que se comprometen a ir y no lo hacen les cobramos. Otras actividades relacionadas y que nos han dado excelentes resultados son talleres de relajación, danzas antiestrés, etc. Estas actividades se desarrollan en horario laboral y estamos seguros -medición que luego efectuaremos- que los niveles de estrés han mejorado, aunque aún nos queda por hacer”.*  
(Aníbal Montero, Gerente Constructora Aconcagua)

Prevenga estos problemas en su empresa, favorezca la calidad de vida de su personal, conozca el...

**Programa de Asistencia al Empleado,**  
un programa de apoyo a la calidad de vida en la Empresa (PACE®).

 **SERVICIO MEDICO**  
Cámara Chilena de la Construcción  
Contáctenos en [www.serviciomedico.cl](http://www.serviciomedico.cl) o al 800 385 385

**Productividad**  
**Alcoholismo**  
**Drogadicción**  
**Bajo desempeño laboral**

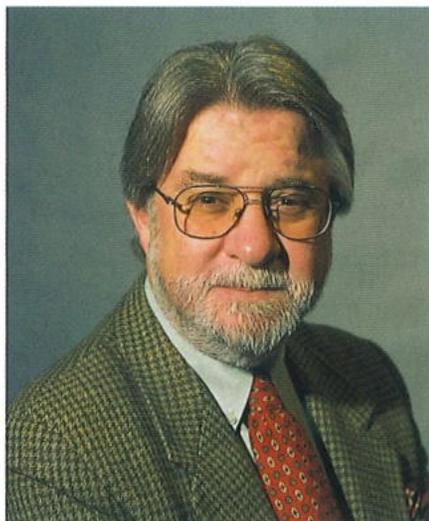
Revista 38 Julio/Agosto 1999

# La soledad del mando

**C**onocida es la expresión aquella que lamenta la soledad del mando. Y hay mucho de cierto en la observación, pero no porque intrínsecamente el ejercicio de la autoridad deba o implique caer en la soledad, sino que con demasiada frecuencia y por defecto, dejamos que resulte ser así. El mando, entendido como el delicado proceso de dirigir personas en su trabajo, tiene momentos difíciles sin duda, pero esto no implica la soledad necesariamente.

La soledad, este sentimiento de orfandad, la melancolía por la ausencia de alguien o algo, es un estado de ánimo lamentable, pero la mayoría de las veces es un sentimiento que resulta de un proceso endógeno, en el que la víctima ha labrado, casi sin darse cuenta, su propio estado de ánimo. La soledad, ese sentimiento de indefensión, rara vez es impuesto con éxito por otros, por las circunstancias, es más bien autoimpuesto y autoalimentado. La soledad significa desesperanza, originada en la ausencia de un sentido de misión. Víctor Frankl, el ya fallecido siquiatra y autor, le dedicó una de sus más bellas narraciones en su libro: «El Hombre en Busca de Sentido» al recordar aquello que le permitió sobrevivir en un campo de concentración.

La soledad tampoco se remedia sólo con la compañía de otras personas, de hecho una de sus formas más crueles es aquella que se puede experimentar en familia, rodeado de los seres más queridos. La soledad se combate más bien con la magnanimidad, el magnus animus, la



**Alvaro Plaza N. Escuela de Negocios, U. Adolfo Ibañez**

La soledad, ese sentimiento de indefensión, rara vez es impuesto con éxito por otros, por las circunstancias, es más bien autoimpuesto y autoalimentado. La soledad significa desesperanza

grandeza del alma, éste es el antídoto perfecto de la soledad. Sin esto, la presencia de otras personas, sus expresiones de simpatía, los esfuerzos de los hijos y de los colaboradores, no son adecuadamente valorados. La grandeza del alma implica un sentido de lo trascendente y una ordenación a ello; es la claridad de estar realizando algo cuyos efectos trascienden el tiempo.

Hay un paralelo entre el papel de un ejecutivo en la empresa y la difícil tarea de ser padre de familia. Padres y madres experimentamos con frecuencia la soledad, especialmente cuando, al disciplinar a un hijo, el otro cónyuge no concuerda con nuestros planteamientos, algo que acogemos con un sentimiento de traición. Así hay soledad tanto en la mesa del comedor como en la mesa del comité ejecutivo... «si la mayoría opina distinto a mí, es porque está en mi contra». En ambos casos, casi sin excepción, se trata de ausencia de magnanimidad en nuestra actitud.

Cuando el ejecutivo dirige a sus colaboradores hacia un objetivo comprendido por todos, objetivo que fue perfeccionado con la participación de esos colaboradores, cuando existe la certeza de que nadie tiene el monopolio de las buenas ideas, ni menos de la verdad, cuando hay un agudo sentido de la interdependencia que nos vincula, cuando se entiende que los esfuerzos humanos trascienden los logros materiales, entonces la soledad no tiene cómo enseñorearse en nuestros corazones. Cuando se logra lo anterior no hay soledad, sí hay sentido de misión y de encuentro.



Revista N°44 Julio/Agosto 2000

# Recuperemos la alegría

Los ambientes laborales son en general graves, grises y empaquetados... La formalidad exagerada se ha tornado en la manera más habitual de enfrentar nuestro mundo del trabajo... La alegría es escasa, sobre todo esa alegría que el hombre es capaz de experimentar en presencia de un sueño y de un sentido de vida.

**T**“Tengo todo, lo único que me falta es alegría”, con esta fuerte afirmación un alto gerente se presentó ante sus pares, dejando en evidencia que muchos compartían ese sentimiento y que la alegría se había vuelto en elemento esquivo en su vida...fundamentalmente en su vida laboral.

Con esta hipótesis hicimos una encuesta entre nuestros lectores corroborando que casi el 100% de ellos coincidía en señalar que los ambientes laborales de nuestro país

carecen de este ingrediente, siendo catalogados como graves y estereotipados. Razones para esta carencia de alegría hay muchas. Algunas son atribuidas a la concepción del trabajo como un castigo. “Es inherente al trabajo cierta obligación de parte de quien lo realiza. Trabajo, necesidad y obligación es una trilogía inseparable. Idea que me parece bien resumida en la tradición judeo cristiana como el mandato bíblico: ganarás el pan con el sudor de tu frente. De modo que si asociamos la

felicidad con la libertad de hacer o no hacer, el trabajo tiene una carga inherente de infelicidad”, asegura el sociólogo Guillermo Wormald.

A esto se suman algunas razones más contingentes: La agresividad que hay en Santiago, los tacsos, las inundaciones, la jornada laboral interminable, el smog, etc. hacen que las personas salgan a la calle en las mañanas y – antes de sus trabajos – enfrenten múltiples agresiones llegando a sus oficinas con una carga negativa.

## Incorporar la alegría

Así como las habilidades emocionales permiten un manejo más eficiente para que los directivos puedan desempeñarse con éxito, la alegría se transforma también en una clara ventaja competitiva. Además de lo obvio que dice relación con que la alegría trae consigo un ambiente más grato y un clima organizacional de mejor calidad, ella aumenta también la creatividad y con esto la innovación. Así mismo aliviana la carga laboral, hace el día más corto, el trabajo más placentero, mejora las relaciones y finalmente desmitifica la errónea idea de que para ser productivos es necesario andar con el ceño fruncido.

No existen indicadores que muestren la cantidad de alegría de una empresa y tampoco hay estudios que comprueben empíricamente que la presencia de esta emoción produce los resultados antes señalados. Tal vez, si alguien se aventura a demostrar en la práctica esta realidad subjetiva, muchos considerarían que es un capital necesario y, como tal, invertirían en recursos para aumentarlo... ¿Cómo hacerlo?, sería entonces la pregunta clave.

La respuesta más típica estaría enfocada a la oferta de cursos, seminarios o talleres que se convirtieran en especies de laboratorios o fábricas de alegría. Lamentable, o afortunadamente, esto no es tan sencillo: la alegría difícilmente puede fabricarse. En este sentido es fácil comprobar, por ejemplo, como fracasan algunas empresas que invierten grandes cantidades de dinero para enseñar a sus empleados a sonreír al cliente, dejando en evi-

La alegría aliviana la carga laboral, hace el día más corto, el trabajo más placentero, mejora las relaciones y finalmente desmitifica la errónea idea de que para ser productivos es necesario andar con el ceño fruncido.

dencia que a estas personas les han intentado dibujar una sonrisa en el rostro sin contenido.

Obviamente, este maquillaje desaparece en el momento menos pensado, con las consecuencias que eso tiene para la imagen de la empresa. De esta forma, más que enseñarle a una persona a sonreír lo importante es darle motivos para que efectivamente pueda hacerlo, lo que sin duda implica un trabajo mucho más a fondo.

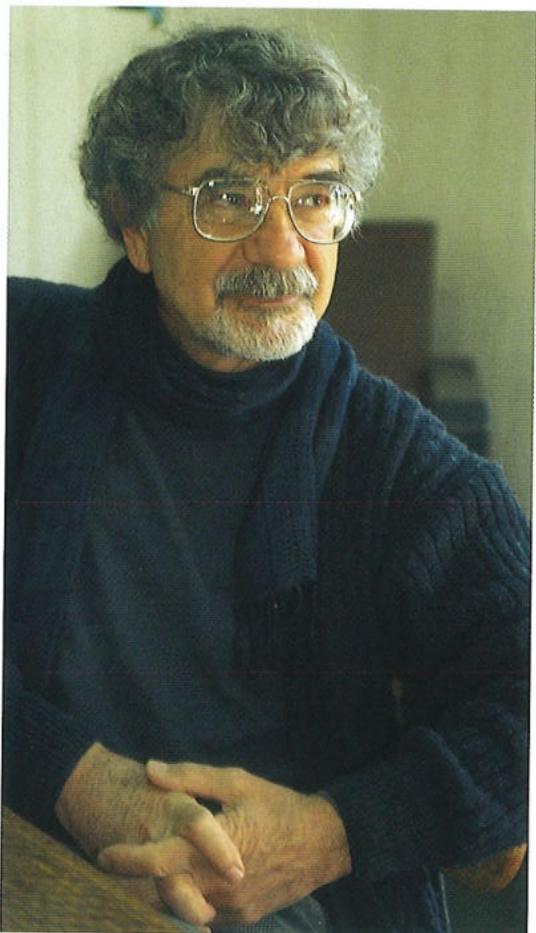
Para algunos, como Maritza Aguayo, la posibilidad más cierta de retomar la alegría a cualquier nivel, es retomando el sueño personal, es decir: contactar a la gente con lo que les motiva y, más profundamente, con el sentido de la vida. "Toda persona debe preguntarse dónde quedaron sus sueños y literalmente recordar sus 15 años para ver cómo se relaciona con su vida actual. Esto no es para frustrarse, por el contrario, es para contactarse con lo más genuino de uno".

Lo cierto, es que la alegría es buena para la organización, para las personas y para la vida de todos. Por esto son las propias personas las que deben cuestionarse sobre ¿qué puedo hacer en lo personal para vivir la alegría en mi entorno inmediato, para dejar de ser el "tonto grave". Pensamos que la manera más cierta de encontrarla es justamente relacionándonos con nuestros sueños: esto significa estructurarlos – si no los hemos pensado – y recuperarlos si los hemos dejado en el camino, ya que la felicidad no es otra cosa que la expresión de una vida con sentido.



Revista 40 Noviembre/Diciembre 1999

# El cambio es conservación



**Humberto Maturana**

**L**a primera ley sistémica dice que cuando en un conjunto de elementos comienzan a conservarse ciertas relaciones, surge un sistema y se abre espacio para que todo cambie en torno a las relaciones cuya conservación constituye el sistema. Esto no es trivial para nada, porque lo que se conserva define lo que puede cambiar. Nosotros hablamos de cambio, pero lo central en el cambio es lo que permanece. En la empresa uno puede decir queremos cambiar, pero la pregunta de fondo es ¿qué deseo conservar?.. Si yo quiero conservar la honestidad, la seriedad en el quehacer, la conciencia social, la convivencia, el mutuo respeto, etc., todo puede cambiar en torno a eso. Pero si lo que yo voy a conservar son las ganancias, todo va a cambiar en torno a la conservación de ganancias. Cuando hablamos de cambio sin men-

cionar lo que queremos conservar, estamos engañando a otros o a nosotros mismos.

## Las planificaciones no sirven

Nosotros no vemos todas las dimensiones de la dinámica estructural del organismo, de modo que toda planificación está destinada a fracasar, mejor dicho, a fallar. La palabra fracaso hace referencia a lo humano, a la intención, si una planificación falla y uno sabe que inevitablemente va a fallar no es un fracaso, no es que la persona no tomó en consideración todas las cosas que debió tomar; efectivamente que tomó en consideración todo lo que podía tomar, todo lo que estaba allí. Entonces, que la planificación falle no es un error del que planifica, sino que es un aspecto normal de la dinámica sistémica. Y eso es fundamental porque si no lo vemos así atribuimos al planificador la responsabilidad de que el plan no funcione y generamos un espacio de culpabilidad donde no debe existir. Por supuesto que ustedes pueden diseñar la empresa hasta cierto punto, pero las planificaciones de todos modos - pronto o tarde- van a fallar. Esto es una gran revelación, porque tenemos libertad para corregir y de otra manera nos quedamos pegados en las planificaciones, acusamos a los planificadores, etc. Que la planificación falle es una oportunidad de pensar de nuevo y ese es nuestro don como seres humanos: podemos reflexionar, pero la reflexión es un acto en la emoción no en la razón, porque implica soltar la certidumbre que uno tiene.

## Saber v/s reflexión

El saber es enemigo de la reflexión. Si yo le digo a alguien: Míralo -y me responde- ¿para qué lo voy a mirar de nuevo si yo se cómo es? no hay reflexión posible. Mientras más creemos que sabemos, menos reflexionamos. No estoy hablando en contra del saber, sino que estoy hablando del apego que la certidumbre implica, porque si yo sé y miro de nuevo es maravilloso porque soy capaz de ver algo que no veía antes. Por eso no hay nada más fascinante que repetir experimentos clásicos, porque cada vez muestran algo distinto.

## Los tres derechos humanos de Maturana

- Derecho a cambiar de opinión, o sea yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual el cambiar de opinión sea legítimo, porque eso me hace responsable sobre mis opiniones.
- Derecho a equivocarse. Si uno no tiene derecho a equivocarse no tiene derecho a corregir los errores porque no hay errores. Yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual sea legítimo equivocarse me porque sólo así puedo ver mis errores y puedo ser responsable de su corrección.
- Derecho a irse. El primer derecho que le quitamos a alguien cuando le alteramos el entorno. Yo quiero vivir un espacio de convivencia humana en el cual el irse no constituya una amenaza para mi vida y que sea legítimo.

### Aprender a mirar el proceso

En esta cultura vivimos con la atención puesta en el resultado, no vemos el proceso, queremos la culminación, la meta, el logro. El proceso no nos interesa, no nos importa. Si yo hablase de los resultados de mi vida sería un fracasado: el sexto año de humanidades me lo regalaron porque pasé enfermo del pulmón y los profesores decidieron pasarme de curso sin tomarme exámenes. Estudié medicina y no me recibí, me fui en el quinto año. Estuve en Inglaterra dos años y nunca me aceptaron como alumno en la Universidad de Londres. Sólo cuando llegué a Harvard me dijeron: «si usted ha hecho lo que dice que ha hecho se le notará» y entonces reconocieron el proceso no los resultados.

### No existe empresa privada

Yo digo que no existe una empresa privada, toda empresa es pública porque se sostiene de una comunidad que consume sus productos y si la empresa no se hace cargo de eso se transforma en un parásito. La mayor parte de los conflictos empresariales que tenemos tienen que ver con eso, no tiene que ver con la irresponsabilidad de la gente o que no sepan hacer lo que hacen, el problema es la relación que estamos viviendo con nuestros colaboradores, con la comunidad que nos hace posible.



**¿Recuerda cuando necesitó  
que le dieran un impulso?**

Es lo que hacemos día a día con miles de emprendedores y familias de todo el país. Esta es nuestra misión, apoyar la iniciativa de la gente de trabajo.

Visítenos en [www.bdd.cl](http://www.bdd.cl) o llámenos al 800 20 40 40



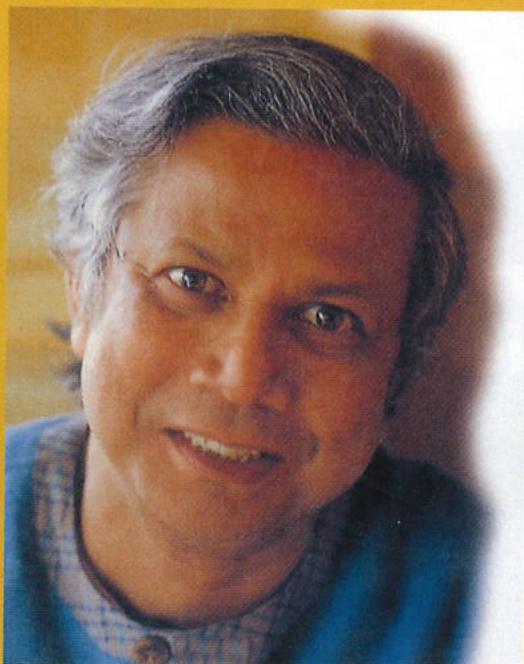
**BANCO DEL DESARROLLO**

JUNTOS, DESARROLLANDO FUTURO

INFORMESE SOBRE EL LIMITE DE GARANTIA ESTATAL A LOS DEPOSITOS

# TESTIGOS DE ESPERANZA

Desafío durante estos años ha querido dar a conocer a ciertos personajes contemporáneos que con su historia han transformado la realidad en que viven. Éstos han sido llamados testigos de esperanza, personajes reconocidos por su aporte a la creación de un mundo más justo y equitativo. Testimonios de vida que vale la pena conocer, porque más que discursos ellos son acción. Aquí presentamos a dos personajes de trascendencia internacional



Julio 2001

## Muhammad Yunus en Chile

**E**ste hombre vino a Chile y dejó huella. Sin ser un cantante o un predicador popular llenó todos los auditorios en los que se presentó. Invitado por el BancoEstado, la Caja de Compensación Los Andes, Desafío y la Fundación Contigo este economista, que fue capaz de despojarse de todos sus conocimientos y de volverse un ignorante para entender a quienes morían de hambre en su natal Bangladesh, caló hondo en los chilenos.

Fundó el Grameen Bank, un banco para los pobres que hoy se ha transformado en una institución financiera que otorga crédito a más de dos millones de personas y cuyo modelo se ha replicado en 60 países. El único requisito para convertirse en cliente es ser pobre y los préstamos no se basan en garantías ni avales, sino en los lazos de confianza que se establecen con las personas.

Empresarios, políticos y jóvenes se congregaron para escucharlo y poder replicar parte de su modelo y filosofía en nuestro país.

**“No hay razón alguna para que alguien tenga que seguir siendo pobre... la pobreza no está en la persona, sino en algún otro lado. Si somos capaces de generar algún cambio en el proceso por el cual alguien ha sido condenado a la pobreza, esa persona podrá surgir. La capacidad de lograrlo está dentro de cada uno”**

**“ Si alguien me dijera que los pobres no son sujetos de crédito, yo gritaría y le diría que esa es una gran mentira; que los pobres han resultado ser, incluso, mejores sujetos de crédito que los ricos. Muchos de estos últimos le piden dinero al banco y nunca lo devuelven”**

## TESTIGOS

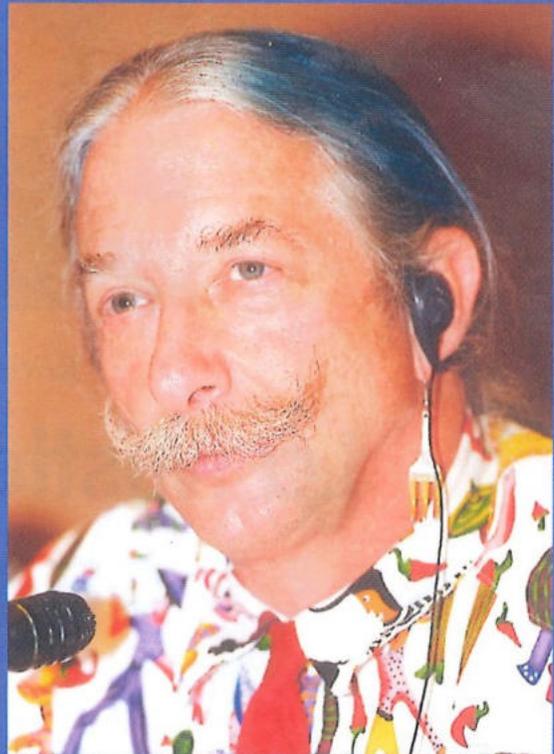
“Estoy muy contento y siento envidia de Chile al escuchar que hay sólo tres millones de personas bajo la línea de la pobreza... ¡Eso es casi nada comparado con lo que tenemos en Bangladesh!. La pregunta clave es, entonces, de esos tres millones de personas, o medio millón de familia: ¿A cuántas ha llegado realmente?. Puede ser a 50 mil a 100 mil familias... pero ¿cuán cerca o cuán lejos están de la meta?. Esto es clave en el microcrédito. Es algo que debe hacerse de manera consciente, saber dónde estamos en relación a dónde queremos llegar. Me emociona mucho saber que puedo listar los nombres y direcciones de medio millón de familias chilenas, porque son tan pocas. De esta forma dejar de ser números para transformarse en personas”.

Agosto 2001 y 2002

### Patch Adams en Chile

**V**ino a Chile dos años consecutivos (2000 y 2001) y en ambas ocasiones -con su carisma y sentido del humor- generó una fuerza indescriptible en los cientos de asistentes a sus charlas. Su objetivo era justamente mostrarles las herramientas que les permitan combatir, las que, a su juicio, son las tres más grandes amenazas de nuestro siglo: la soledad, el aburrimiento y el miedo. Patch Adams se autocalifica como payaso y activista político. Sin embargo, se tituló como médico en 1971 y, desde entonces ha luchado incansablemente por proporcionar una atención justa y humana a aquellos pacientes abandonados. Su visión de la medicina implica: amor, preocupación por la persona y entrega de alegría al enfermo y su familia. Por años trabajó por los que no tienen dinero. Su gran proyecto de crear un hospital que no excluya a nadie y en el que se pueda practicar una medicina a escala humana, se está haciendo realidad gracias al financiamiento que ha obtenido, principalmente, por la película que lleva su nombre, en la cual Robin Williams recrea la historia de este original médico.

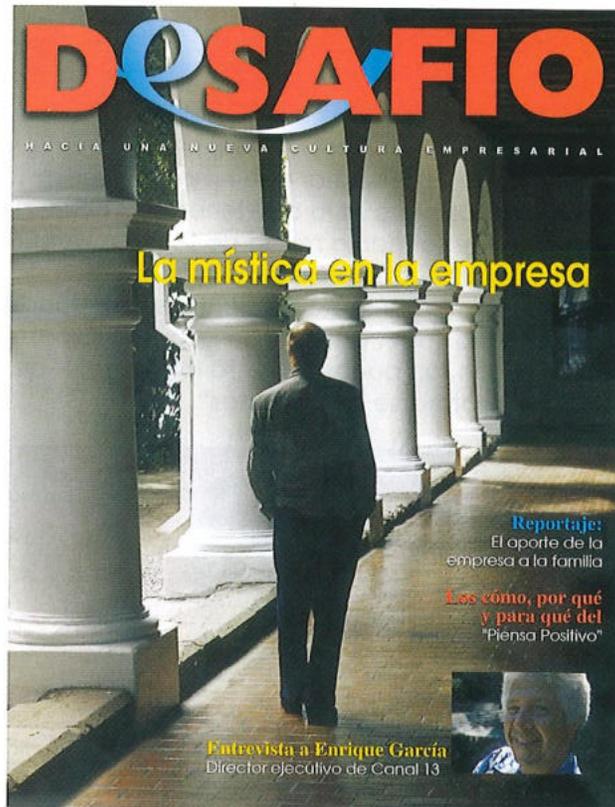
Patch pasa dos tercios del año recorriendo el mundo, dictando conferencias y realizando talleres.



“Soy un payaso que es médico, no un doctor que es un payaso. He payaseado durante toda mi vida adulta. Tengo 55 años y he hecho el payaso durante 37. Vivo vestido con estos atuendos. Primero es por una razón personal, realmente resulta muy divertido ser un mal muchacho, pero además, por razones de salud pública”

“Hay que aprender a vivir y también a morir. No podemos atravesar la vida sin la muerte, que es tal vez la única gran verdad. Y esa verdad es un invitación para estar vivos”.

“Tenemos que darnos cuenta que cuando uno da humor, entrega amor o juega, no es una transacción bancaria en que ustedes entregan una cosa para recibir otra. La tarea no es buscar qué es lo que se va a recuperar o cuál es la recompensa. Se trata más bien de contemplar y ver lo que ustedes están dando”



Revista N°52 Abril 2002

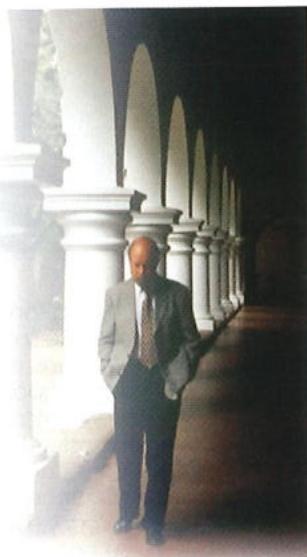
# La Mística en la vida empresarial

Durante el año la vorágine nos consume. En esa carrera loca por sobrevivir al estrés, a la competencia, a las demandas de los clientes, los empleados, el directorio, los socios, etc..., vamos perdiendo las energías. Así muchas veces experimentamos la sensación de vacío que no sabemos con qué llenar. La sed de poder mirar la vida desde otro ángulo, es lo que ha impulsado a algunos hombres de negocio a conectarse con su parte espiritual.

**M**ística y empresa podrían parecer dos términos incompatibles, tal y como hace un tiempo atrás, inteligencia y emoción eran dos palabras que no podían juntarse. Hoy son muchos los que empiezan a comprender que la mística y los negocios son realidades que pueden convivir y más aún, que pueden convertirse en la clave del éxito personal e incluso empresarial.

Aunque aún no son muchos, ya ha comenzado a surgir una corriente de ejecutivos y empresarios que, hoy por hoy, han descubierto que su conexión con lo espiritual, con su yo más íntimo, no sólo les da un espacio de tranquilidad, sino que les ayuda en la lucha cotidiana que tienen que llevar a cabo muchas veces en forma titánica y feroz. Es que en esta permanente inestabilidad necesitamos encontrar un centro que no cambie, que amplíe nuestra perspectiva, que nos permita encontrar el equilibrio.

Es que el mundo de los negocios se vuelve cada vez más complejo y los ejecutivos deben responder siendo competentes técnica y profesionalmente, deben estar vigentes, trabajar en equipo, conocer la tecnología, saber negociar y comunicarse al menos en dos idiomas, animar el grupo, ser flexibles, dispuestos a los cambios, etc. Con esto parecería un exceso pedirles que, además, sean místicos, sin embargo, los conocimientos formales adquiridos en las universidades, en un Master, un Doctorado, quedan rápidamente obsoletos y comienzan a ser sólo un paso mínimo exigido. Para Janet Spronhle, gerente de People and Partner, consultora internacional, esto es cada vez más eviden-



te en el mundo de los negocios. “Una formación universitaria es un requisito indiscutible, pero la diferencia no está marcada por la preparación técnica, ni por los conocimientos, la diferencia la marca el desarrollo espiritual o la evolución personal”, asegura la consultora.

### Hombres centrados: decisiones acertadas

La inmediatez en la toma de decisiones y las múltiples solicitudes que se suceden instantáneamente requieren de hombres centrados. Juan Carlos Muñoz, Gerente General de Ineco, sabe muy bien de qué se trata eso, por eso desde hace años practica distintas disciplinas para lograrlo: “Actualmente hago ejercicios espirituales, medito, juego golf, bridge y me junto con mis amigos

al menos una vez a la semana. Todas estas actividades -algunas triviales, otras más profundas- me ayudan a centrarme, a encontrarme con mi esencia.

Sin duda, una de las mayores ventajas de estos empresarios místicos, es que pueden resolver los problemas desde sí mismos y no dejarse aplastar por las circunstancias. Alvaro García, ex ministro de Estado, tiene claro ese concepto. “Cuando uno se descentra, compra cuentos que son de otro, se mete en historias que no le corresponden y cuando uno está sometido a una actividad intensa y estresante muchas veces la tendencia lo lleva justamente a eso, a hacer finalmente lo que la gente espera y no lo que realmente uno quiere. Para mí el yoga, que practico permanentemente, me ha ayudado mucho a disipar tensiones, a aliviar la estructura física y en definitiva a centrarme en mí”.

Después de estos testimonios podríamos decir que el ser humano se está acordando que no es sólo cuerpo y razón, que el espíritu -que había quedado olvidado- es importante para sentirse completo, integrado e incluso exitoso. Nuestra sociedad ha sido de alguna manera creada por el mundo de los negocios, por el mundo de las empresas. Sin embargo, desde este mismo mundo aparecen personas que no se conforman, que descubrieron que esto produce insatisfacción y que el camino de la felicidad y el equilibrio es otro. Tal vez estos líderes que son capaces de transformarse a sí mismos y a su organización, puedan transformar la cultura y la sociedad.

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

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

Adulto joven:

## El corazón en riesgo

El sedentarismo, el cigarrillo y una mala alimentación son los factores principales que pueden desencadenar problemas cardiovasculares. Evitar que se produzcan a temprana edad es responsabilidad de cada uno.



**T**ras la etapa escolar y universitaria, muchas personas dejan de realizar actividad física. Ya sea por las responsabilidades del trabajo, por un cambio de intereses o porque se casan, el deporte pasa a un segundo plano durante un largo período.

Pero en algún momento, el adulto joven comienza a preocuparse, otra vez, por su imagen. Es entonces cuando aparecen los problemas. No es bueno iniciar una práctica deportiva en forma brusca, sobre todo cuando se ha estado inactivo por años.

En este rango de edad -entre 35 y 45 años- hay que tomar precauciones, porque es cuando las enfermedades coronarias pueden hacerse presentes, debido al aumento del colesterol y la hipertensión.

Por lo tanto, si una persona va a reiniciar su actividad física, tiene que ponerse en contacto con un médico para hacerse algunos exámenes de evaluación general, aunque esté absolutamente asintomático. Es importante que se someta a un control de la presión arterial, del perfil de lípidos y a una prueba de esfuerzo.

### Los grupos de riesgo

El infarto en el adulto joven tiene un mayor impacto, sobre todo en el aspecto psicológico, porque es algo inesperado, que tiene que enfrentar de golpe, de la noche a la mañana.

La única manera de prevenir es tener claro cuáles son los factores y los grupos de riesgo.

¿Quiénes deben preocuparse?

- \* Los fumadores.
  - \* Quiénes llevan una vida sedentaria.
  - \* Las personas que están excedidas de peso.
  - \* Aquellos que tienen antecedentes familiares de hipertensión, aumento del colesterol o enfermedades cardiovasculares.
- Las mujeres, en general, tienen una probabilidad menor de sufrir un problema coronario durante el período premenopáusico. Gracias a la protección que les otorgan sus hormonas sexuales, la posibilidad de una enfermedad coronaria está retrasada entre cinco o seis años, con respecto al hombre. Pero la mujer, unos años después de la menopausia, tiene prácticamente el mismo riesgo de padecer un infarto que un hombre.

Es recomendable que cualquier persona con antecedentes familiares de este tipo de afecciones, se realice una evaluación a partir de los 30 años.

### Cambios favorables para la salud

Hay países que han logrado elevar sus expectativas de vida porque realizaron cambios en sus hábitos cotidianos. Cada persona puede mejorar sus expectativas de vida si adopta una serie de cambios favorables para la salud. Estas modificacio-

nes no son fáciles de lograr, porque implican SUPRIMIR hábitos que son verdaderas costumbres familiares.

Además, el adulto joven es una persona ejecutiva, con poco tiempo para alimentarse bien y realizar actividad física. Es así como cae en el consumo de comidas altas en calorías, colesterol y grasas saturadas, y en el sedentarismo.

Para combatir estos factores de riesgo, lo recomendable es mantener un peso apropiado para la edad y estatura, no fumar y evaluar los niveles de colesterol y la presión arterial. Si se encuentra dentro de los rangos normales, puede empezar un programa de actividad física sin problemas, pero en forma paulatina.

El retorno a la práctica deportiva tiene que ser gradual y en un deporte que a la persona le guste. Esto es lo ideal para que se incorpore a sus actividades habituales y perdure (muchos se inscriben en el gimnasio, pero después de dos semanas, son pocos los que continúan).

Está médicamente comprobado que las personas que se ejercitan tienen una vida más sana y menos eventos cardiovasculares. Pero no se trata de hacer deporte una vez a la semana, sino que mínimo tres veces y, al menos, durante 30 minutos por sesión. El deporte exclusivo de fin de semana no sólo no sirve, sino que es peligroso.

Ejercitar el cuerpo, no fumar y alimentarse en forma saludable son los pilares fundamentales para construir una vida sana. Nadie lo puede hacer por usted. Su corazón está en sus manos.

### Chequeo médico preventivo

*Clinica Las Condes ofrece el Programa de Chequeo Médico Preventivo. Este consiste en que cualquier persona puede saber cómo están sus condiciones de salud, realizándose una evaluación en forma organizada y a un costo menor al que tendría si lo hiciera fuera del programa. Los exámenes abarcan distintas especialidades, pero es un médico internista el que evalúa todas las pruebas. Toda persona mayor de 35 años, aunque no tenga síntomas, debiera efectuarse una evaluación médica para saber qué factores de riesgo presenta. Dependiendo de los resultados, se determinará la periodicidad con la que debe efectuarse los próximos chequeos.*

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



**Clínica Las Condes**  
En las mejores manos

Revista N° 19 Marzo/Abril 2002

# Empresa y Mística

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

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

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

La empresa trabaja con capitales, con instalaciones, con insumos y con productos.



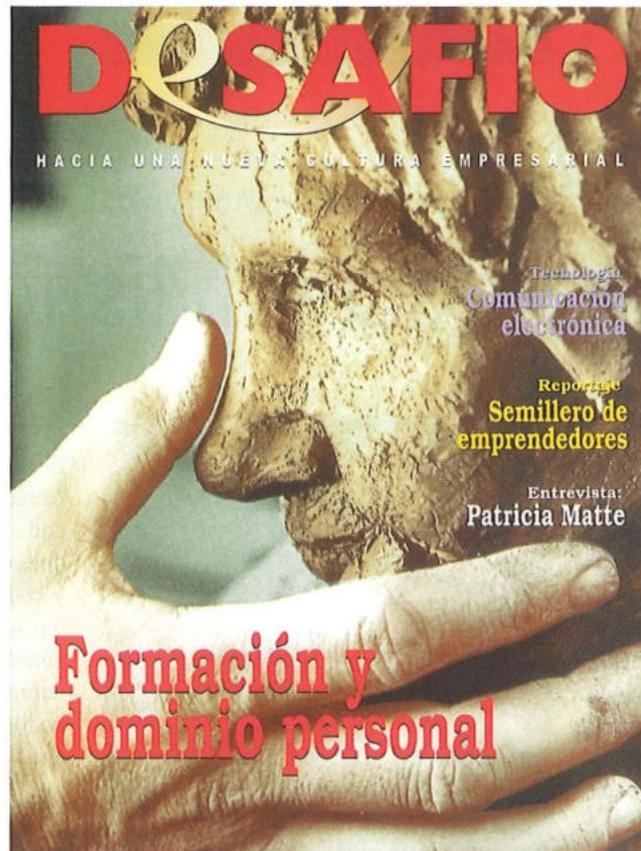
**Bernardino Piñera, Arzobispo Emérito de La Serena**

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

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

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

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



Revista N° 42 Marzo/Abril 2002

# Formación y dominio personal

La motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas eran para las organizaciones jerárquicas, los ingredientes necesarios para ejercer con éxito un cargo ejecutivo. Hoy, esto no es suficiente, se requiere el dominio de habilidades interpersonales y emocionales. Se necesita de una formación integral de la persona.

**¿C**ómo tratar de adquirir destrezas que no aumenten nuestra gran lista de conocimientos, sino que ayuden a mejorar nuestras actitudes, nuestras relaciones, nuestro estilo de liderazgo y con ello mejorar nuestra forma de enfrentarnos al trabajo?...

Para algunos, la respuesta es clara: todo proceso de transformación empieza por uno mismo. Denis Gallet, socio de Desafío, opina que “la formación integral del ser humano es un proceso permanente al que es necesario dedicarle tiempo. Todas las empresas y obviamente sus miembros, destinan muchísimas horas -y muy necesarias- para trabajar en el presupuesto anual de su organización. Si cada uno de nosotros destinara tan sólo el 10% de ese tiempo en formular un plan de vida personal, podríamos comenzar un camino de formación que nos ayudaría a sentirnos mucho menos sobrepasados por los acontecimientos cotidianos”. Entonces para los ejecutivos ya no resulta suficiente estar bien informado, conocer la técnica, manejar los conocimientos y conceptos. El reto es ir un poco más allá: acercarse a un territorio que está siendo cada vez más explorado y asumido por las empresas y sus miembros, hacerse cargo del dominio personal. Esto no es otra cosa que la disciplina del crecimiento y el aprendizaje interno.

Para el psicólogo y consultor Mario Morales, es evidente que las empresas necesitan desarrollar una inteligencia colectiva. “Hoy es la única forma de ser competitivo y no quedarse atrás. Actualmente resulta fundamental el desarrollo de las competencias individuales. Es necesario pasar por el cambio de la persona para que la gente sea capaz de pararse y decir hasta dónde quiere ir, y en qué puede desarrollarse y elaborar un plan adecuado para cumplir con sus objetivos”.

Si consideramos que el ser humano por definición es un buscador y que muchas veces esa necesidad del hombre es absolutamente sobrepasada por las exigencias del día a día, descubrimos gratamente que la empresa parece estar transformándose en un lugar donde cada vez se requiere más de personas que den sentido a su vida y que sepan manejarse.

### ¿Cuál es el límite?

Si bien la formación integral de la persona comienza a ser un tema fundamental para alcanzar el éxito de la organización ¿Cuál es el límite de la empresa? ¿Hasta dónde le corresponde asumir el desarrollo personal de sus miembros, sin intervenir en su vida privada?

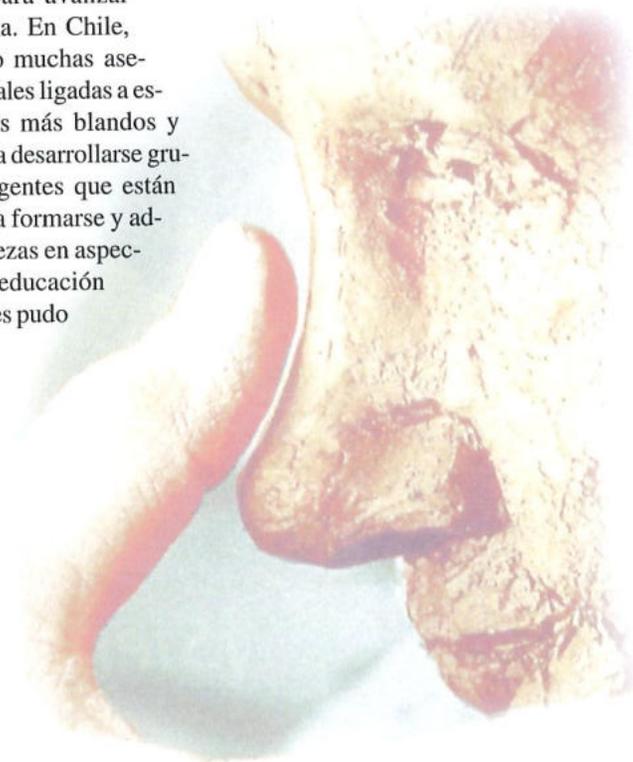
Dudas como estas surgen cuando el diagnóstico está medianamente claro: se necesita de seres formados y con dominio personal para que puedan generar empresas de éxito. Sin embargo, al menos en Chile, las personas llegan a las empresas sin que ni el colegio, ni la universidad se hayan hecho cargo de entregarles

elementos de formación para su desarrollo.

Para algunos como Verónica Virgilio, socia y gerente de la consultora VV, las organizaciones siempre están interviniendo en sus miembros. Por ejemplo, muchos problemas de depresión y angustia se generan por motivos laborales, por lo tanto, ya que la empresa puede producir efectos negativos sobre las personas, también debe ser capaz de ayudarlas a desarrollarse. En esa perspectiva, colaborar a la formación integral de los trabajadores pasa a ser una tarea de la organización. Y a pesar de ser un concepto no cuantificable dentro de la empresa, el desarrollo emocional pleno ofrece la palanca más potente para alcanzar nuestras metas de excelencia empresarial.

Y es en este desarrollo personal pleno donde parecen estar las principales carencias humanas. James Flynn, un académico de Nueva Zelanda, realizó un interesante estudio donde demuestra que el CI ha aumentado en veinte puntos desde que se midió por primera vez a principios del siglo pasado, lo que sobrepasa las pautas evolutivas. Paradójicamente, mientras en cada generación los niños se vuelven más inteligentes, sus capacidades emocionales no crecen a igual ritmo y es justamente por esta carencia que hoy la educación escolar está dando muestras de las necesidad de una concepción más holística del individuo.

Es tal vez obedeciendo a esta mima carencia que algunos ejecutivos y empresarios se han agrupado para avanzar en este tema. En Chile, han surgido muchas asesorías laborales ligadas a estos aspectos más blandos y comienzan a desarrollarse grupos de dirigentes que están dispuestos a formarse y adquirir destrezas en aspectos que la educación formal no les pudo entregar.



# Aconcagua, construyendo puentes entre trabajo, personas y familia.

## Un compromiso con nuestros trabajadores

- Promoción de valores.
- Solidaridad.
- Capacitación y desarrollo personal.
- Buen ambiente de trabajo.
- Salud y calidad de vida.

## Un compromiso con nuestros clientes

- Buscamos la excelencia en calidad de vida.
- Hacemos ciudad.

## Un compromiso con nuestra comunidad

- Apoyo a actividades sociales y espirituales.
- Acciones solidarias.
  - Campaña damnificados.
  - Visita a hogares de ancianos y menores.
- Donaciones.

## Un compromiso con el medio ambiente

- Ahorro de energía.



[www.aconcagua-sa.cl](http://www.aconcagua-sa.cl)

 **ACONCAGUA**  
Así se construye



*¡Siente el Sabor de Vivir!*





Revista N° 35 Enero /Febrero 1999



Revista N° 40 Noviembre /Diciembre 1999



Revista N° 51 Enero /Febrero 2002



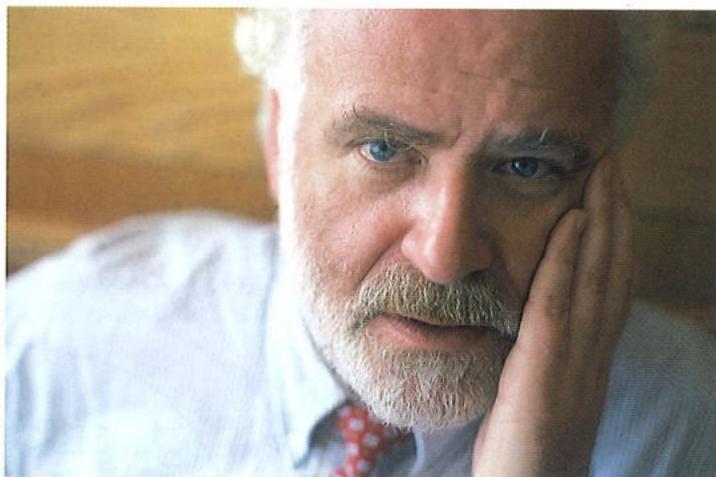
Revista N° 53 Junio /Julio 2002

Revista N° 24 Enero/febrero 2002

# Empresas con alma

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

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



**Sergio Spoerer**

de los vínculos entre personas trabajando juntas de modo presencial o virtual. Volvamos a decirlo: no hay incrementos de competitividad sin mejoramiento sostenido de la calidad de los vínculos entre todas las personas que trabajan juntas en una organización. Al igual que en los seres humanos, el Alzheimer afecta a una empresa cuando pierde la capacidad de establecer sinapsis entre sus neuronas. Una empresa es un sistema integrado: se resfría una fuerza de ventas y finanzas toma anti-bióticos; tose recursos humanos y operaciones se abriga.

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

Diversos estudios han venido mostrando el derrumbe simultáneo de dos tipos de cul-

tura empresarial que han coexistido en el país a lo largo del siglo recién terminado: la cultura tipo “patrón de fundo”, heredera de relaciones de trabajo primarias, jerárquicas, autoritarias y, por otra parte, la cultura del conflicto social, basada en formas de sindicalismo que no reconocen a la empresa como un espacio en que la creación de riqueza y la productividad vayan aparejadas

con relaciones de colaboración y una mayor calidad de vida. La cultura empresarial emergente es una cultura con alma, una cultura que valora y cuida a las personas y a sus relaciones. Es una cultura que habita en las dimensiones “sutiles” de la organización, según la expresión de Nicolás Majluf. Es una cultura que se manifiesta en aquellas empresas que sus profesionales valoran como las mejores para trabajar en Chile, según reciente ranking publicado por la revista Capital. Es una cultura donde pueden florecer “líderes sin ego”, en palabras de David Fischman. Es una cultura empresarial que comparte las palabras recientes de Felipe Lamarca: “Lo que nos pasa es que se nos escapó el sistema, se nos escapó su escala humana”. Sólo si consideramos el alma, la felicidad es posible. Necesitamos más quietud, acogida, acompañamiento, gratuidad, gratitud, celebración. Es posible vivir así. Necesitamos mejor convivencia, mejor calidad de vida. Un Chile así es posible. Por eso necesitamos más y mejores empresas con alma.