



HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

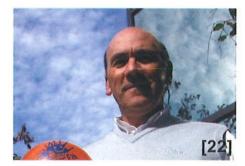


DESAFIO

Sumario







TEMA CENTRAL [6]

Errar... ¿Es humano?

El error es algo constitutivo del ser humano, sin embargo no hemos aprendido a convivir con él. Nuestra cultura, educación y especialmente la empresa han olvidado y desestimado su importancia. En este artículo no sólo entramos en las causas de la mala relación que tenemos con el error, sino que damos pistas para convertirlo en un proceso de aprendizaje personal y grupal.

TESTIGOS DE ESPERANZA Muhammad Yunus en Chile:

"Creer, Crear y Crecer"
Invitado nuevamente por el BancoEstado, Caja
de Compensación de Los Andes, Desafío y
Fundación Contigo, vuelve a Chile el conocido
banquero de los pobres.

PERFÍL [22] Aníbal Montero

"El poder de la alegría"
Le sobra personalidad, energía y creatividad a este empresario sui géneris, arriesgado y rompe esquemas. Antítesis de lo formal y lo "políticamente correcto".

JÓVENES EN ACCIÓN [30]

"La entrega total"

Todos hacen una especie de apostolado. Unos dan apoyo social, otros desarrollan habilidades y el resto, sin ser profesores, enseña a niños. También son capaces de compartir sin ningún problema con mendigos de la calle y pobladores de campamentos. Estos son los jóvenes que aquí presentamos.

MI DESAFÍO [35] Roberto Delmastro N.

"Una opción por la pobreza"

Pocos podrían pensar que hay algunos que altruistamente han optado por ingresar a la política para dar un servicio a los más pobres de la sociedad. Roberto Delmastro, Diputado por Valdivia, nos cuenta su desafío.

PERSONAJES NOTABLES Nelson Mandela

[14]

[37]

"El hombre que enseñó a perdonar"
Su historia se enmarca en una lucha por establecer la igualdad y la justicia entre negros y blancos. 27 años de prisión, no fueron suficientes para cambiarle su corazón.
El reconocimiento tardó, pero llegó: recibió el premio Nóbel de la Paz y fue nombrado Presidente de Sudáfrica después de cuatro años de salir de prisión. Esta es su historia.

MI PAÍS [40]

¿Olvido, perdón, verdad?

¿Es necesario ir tras la verdad de los "detenidos desaparecidos" y de todo y todos los implicados en estos hechos, o mejor dar vuelta la página, para que el tiempo se encargue de sanar, olvidar y resolver lo vivido? Esta pregunta se la hicimos a diversas personas para que sus respuestas iluminaran el momento histórico por el que vivimos como país.

ENTREVISTA [48] Bob Willard:

"La responsabilidad social es rentable"
Autor del libro "La ventaja de la sustentabilidad: siete beneficios para el negocio del triple bottom line", demuestra -a través de cifras y análisis concretos de casos- que las empresas que asumen una responsabilidad social pueden aumentar hasta un 38% sus ventas.

Comité Editorial: Pedro Alberto Arellano - Guillermo Alvarez - Wendy Chadwick - Denis Gallet - Keiko Kodama - Haydeé Rojas - Eduardo Rosselot Mariella Rossi - Emilio Sierpe - Sergio Spöerer. Director: Pedro Alberto Arellano. Edición General: Mariella Rossi. Diseño y Diagramación: Kostin y Asociados. Periodistas: Alejandra Gajardo - Soledad Gunckel - Rosario Guzmán E. - Felipe Rodríguez - Haydeé Rojas - Francisco Solanich - Daniel Zamorano. Fotografía: Marco Antonio Angelini. Impresión: Quebecor World Chile S.A.. Dirección Editorial: Sánchez Fontecilla 1246 - Las Condes - Santiago de Chile. Teléfono: 2078746. www. desafio.cl.

Pare Mire y Escuche

Recuerdo que ese era el cartel que antiguamente nos prevenía en el cruce de una línea férrea. De igual forma recuerdo las horrorosas imágenes de quienes haciendo caso omiso de ella, eran arrollados por esa mole de metal. Me vienen a la memoria estas imágenes al constatar que a veces me comporto como esa locomotora que arrasa con todo y con todos, y otras, donde por no detenerme suficientemente, soy como ese transeúnte imprudente o ciego que se deja arrollar.

Cuánta necesidad tengo y tenemos como sociedad de detenernos, de mirar y de escuchar. Tres actos, que desde mi perspectiva, reflejan la sola y esencial necesidad de amarme, de amarnos y de amar.

Necesidad que se puede expresar en el hecho de aprender a "parar", de detenernos para descubrir y recuperar el centro. Al parecer los seres humanos tenemos esa tendencia congénita de extraviarnos en el camino y confundirnos en la ruta elegida. Por ello nos sentimos tan agradecidos de nosotros mismos, como de quienes nos ayudan, cuando nos regalamos con esos momentos de detención, quietud y recuperación.

Sólo detenidos podemos "ver" en verdad, tomar distancia y mirar desde la altura. Recuperar esa capacidad de discernir lo importante de lo urgente, mirar también las luces y no sólo las sombras a nuestro alrededor, descubrir los regalos y tantas maravillas que pisoteamos cuando caminamos enceguecidos.

De igual forma "escuchar". Cuanta necesidad tenemos de ser escuchados y que gran valor es poder escuchar, no sólo con los oídos sino con el corazón. Quizás sea éste uno de los grandes regalos que podemos hacer a nuestros hijos, a nuestro cónyuge, como a quienes trabajan a nuestro lado.

Si la velocidad que ha tomado su vida es alta y enfrenta raudamente esos cruces de camino, recuerde el sabio consejo de ese mohoso letrero de pueblo: "Pare, Mire y Escuche". Quienes vivimos a su lado se lo agradeceremos.

Pedro Alberto Arellano Marín
Director

Errar



¿Qué nos pasa en lo más profundo cuando nos damos cuenta, o nos hacen notar, que cometimos un error? ¿Cuáles son los mecanismos automáticos que empiezan a operar internamente para salvar la situación? ¿Cuáles son las justificaciones que comenzamos a buscar para darle un sentido? ¿Cómo enfrentamos a los demás en esta situación de fragilidad? ¿Cuánto nos culpamos y cuánto aprendemos de lo acontecido?...

¿es humano

Definitivamente el error es humano: está inscrito en la misma naturaleza del hombre. Paradojalmente es algo que nosotros, nuestra cultura, educación y especialmente la empresa ha olvidado y desestimado. Nuestras organizaciones han querido desarrollarse como modelos perfectos, olvidando una verdad intrínseca a nuestros actos: desde que nacemos nuestra forma de aprehender el mundo es a través de un proceso continuo de ensayo y error, concluyendo que tal vez este modelo, es la mejor manera que tiene el ser humano de superarse a sí mismo y crecer.

El error nos da la posibilidad de sacar enseñanzas, de dar buenos frutos después de la poda. El arte de fracasar es el arte de saber perder para ganar, de poner el metal en el fuego para que adquiera temple y de tensar las cuerdas de un violín para que produzca un buen sonido. La victoria, en suma, no es del que menos se equivoca, sino que del que más sabe perseverar.

Sin embargo, el error nos molesta, nos produce rabia, cuestiona nuestra valía personal y sobre todo nuestro ego. "Cuando he cometido errores me da mucha rabia, me quedan dando vuelta y no paro de pensar en qué hice mal, me producen dolor" señala una ejecutiva de empresas. "En lo personal- agrega un hombre de negocios- soy muy poco tolerante frente a mis equivocaciones, me carga cometer errores y tener que reconocerlos públicamente".

Es que aceptar un error requiere de mucha madurez personal, porque se necesita que de verdad los entendamos como instancias de crecimiento. Sin embargo, en esto el ego nos juega una mala pasada. Aceptar que nos equivocamos, es aceptar nuestro valor incluyendo nuestra parte oscura, aquel aspecto que como seres humanos no estamos acostumbrados a mirarnos y menos a exponerlo a otros.

Nuestra cultura, sin duda ha colaborado para que así sea. El error está asociado al fracaso, y se considera exitoso a aquel que no se equivoca. A esto debe sumarse que en general las consecuencias del error son el castigo o la sanción. El error está relacionado con la tontera. la imprudencia, la falta de sentido común, etc. Pero pocos entienden que también está ligado a la capacidad que tiene el hombre de correr riegos y lógicamente cada vez que corremos un riesgo estamos ante la posibilidad cierta de errar.

Esto es explicado muy gráficamente por Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina:

"James Burke un ejecutivo de Johnson & Johnson creó un babero que fue un calamitoso fracaso. Un día el presidente de la compañía llamó a Burke a su oficina y le dijo "¿Usted fue el que nos costó tanto dinero?". Burke cabeceó y el presidente le explicó: Bien sólo quería felicitarlo, si usted comete errores eso significa que toma

decisiones y corre riesgos. Y no creceremos a menos que usted siga corriendo riesgos".

Sin embargo, y lamentablemente, los errores, fruto de la búsqueda y de la innovación, no son considerados habitualmente en forma positiva, como los ve el presidente de Johnson & Johnson. Nuestra educación desde muy pequeños nos carga con toda la culpa y el peso negativo de una equivocación.

SÓLO IMPORTA EL RESULTADO

El punto está en que hemos estigmatizado el error. Según el Director ejecutivo de MCS Consultores Asociados, Eduardo Rosselot este tema tiene que ver con nuestra formación. "Cuántas veces uno le dice a un niño: No acepto que llegues con malas notas, tienes que sacarte más de un seis para ser alguien en la vida. ¿Qué le estas diciendo al niño? Que no se puede equivocar, jese es el mensaje!. En vez de decirle veamos: ¿por qué te sacaste un tres?, ¿dónde te equivocaste?, ¿qué hiciste mal? ¿qué fue lo que no entendiste?. No somos una cultura acostumbrada a hacernos preguntas y muchas veces no nos importa tanto el proceso, o el contenido, sino que sólo evaluamos el resultado, es decir, la nota. Creo que nuestra educación apunta a eso y es dramático".

A esto, el Premio Nacional de Educación y director del Colegio San Esteban, Hugo Montes, agrega lo siguiente: "En el sistema educativo se >> Hugo Montes



determinado. Sin embargo, cada vez que uno se pierde en el camino, comete errores, pero también aprende nuevas maneras. Somos de caminos lineales, de esquemas, de hacer las cosas como nos dijeron y olvidamos que tenemos una capacidad inventiva fantástica, si le diéramos espacio probablemente cometeríamos más errores, pero también Ilegaríamos a caminos nuevos...¡Aprenderíamos!. Tenemos miedo de salirnos del esquema común porque en el fondo gueremos mantener el control y movernos en un molde que da seguridad y cierta estabilidad", señala.

Históricamente hemos aprendido como humanidad que los errores muchas veces nos han conducido a nuevos descubrimientos y a nuevos conocimientos. Qué más fácil que mirar a Cristóbal Colón, quien gracias a su equivocación descubrió un nuevo continente o a Galileo que fue condenado por el gran "error" de plantear que la tierra giraba alrededor del sol cuando la ciencia de la época aseguraba todo lo contrario. Es así como muchos errores han logrado descubrimientos para la humanidad y ser muy estrictos con las normas y procedimientos porque pueden costar la vida de las personas, por tanto la falta de rigurosidad no es aceptada. Tampoco - continua- nuestra empresa acepta la mentira. "Recuerdo que yo estaba a cargo de un área tecnológica y se cometió un error grave. Frente a este hecho dramático lo primero que hice fue sentarme frente al gerente general y contarle lo sucedido asumiendo de inmediato mi responsabilidad. Para mi sorpresa y agrado la respuesta de él fue: que nunca más suceda. Creo que actuar con la verdad oportunamente hace que los errores puedan ser mirados desde otra perspectiva".

Sin embargo. Desafío ha constatado que en la mayoría de las empresas no existen procedimientos que estipulen el cómo comportarse frente a los errores, lo que dificulta, por tanto, la forma en que se enfrentan, quedando supeditados finalmente a la subjetividad y emocionalidad de los involucrados.

Sin reglas claras al respecto, sucede que muchas veces se actúa movido por nuestra tendencia

Aceptar que nos equivocamos, es aceptar nuestro valor incluyendo nuestra parte oscura, aquel aspecto que como seres humanos no estamos acostumbrados a mirarnos y menos a exponerlo a otros

sanciona al niño que no tiene la respuesta correcta y esto ocurre por desgracia debido al sistema de pruebas que se nos está exigiendo. Yo quisiera que los niños sean felices, pero también la realidad me exige que tengan que saber un caudal de cosas, hoy la competencia los presiona a sacarse muy buenos puntajes en ciertas pruebas. Yo no acepto eso como pedagogo, pero tengo que ser cuidadoso porque si mis chiquillos se sacan 400 puntos, me quedo sin alumnos. En definitiva yo haria un cambio profundo en el sistema educativo".

No es muy complejo comprobar entonces que el error en nuestra cultura no es bien mirado. A juicio de Patricia May, antropóloga y escritora, en nuestra sociedad existe una manera lineal de ver las cosas y los errores implican salirse de ese modo. "Vivimos absortos por el éxito, la rapidez y el hacer cosas por un camino los ensayos y equivocaciones nos han llevado a descubrir las formulas más sofisticadas para atacar bacterias, virus y todo tipo de enfermedades.

ERRORES Y ERRORES

Con todo es bueno especificar que hay tipos y tipos de errores, los que se podrían clasificar en dos grandes grupos: los intencionales, es decir que se cometen por desidia, falta de interés o conductas éticas inapropiadas y aquellos que se producen por ignorancia, por falta de información, por presiones externas, etc...Frente a los primeros, lo natural es actuar con mucha dureza y rigor: "Nuestra cultura organizacional esta abierta a aceptar ciertos errores sin embargo hay algunos que no pueden ser tolerados, señala Wilhelm Wendt, gerente de Recursos Humanos de Metrogas Por ejemplo, nosotros tenemos que





"Las personas con posición de liderazgo no tienen derecho a tomar acciones incorrectas, según lo que se espera de ellas y creo que esto viene de una autoimposición de ser perfectos"

más común que es: estigmatizar, enjuiciar, descalificar y culpar. Generalmente no nos preguntamos en cuánto hemos influido nosotros mismos para que otros cometan errores, ni si nuestra conducta tendrá alguna relación con ellos. No nos preguntamos por ejemplo: si habremos dado la información adecuada, si la delegación habrá sido correcta, si habremos realizado un rayado de cancha claro sobre lo aceptable y lo inaceptable. En este punto es ilustrativo recordar una de las frases de Muhammad Yunus: "Cuando un cliente no es capaz de pagar sus cuotas del crédito, no me pregunto qué hizo mal él, sino que en qué me equivoqué yo para que esta situación se diera" (ver artículo en página 14).

Sólo los errores se transforman en un problema cuando son reiterados y repetidos, por eso, antes de que esto ocurra es necesario poner límites claros y ser capaces de sacarlos a la luz, aunque nos cueste enfrentar a quién los está cometiendo. En este punto Eduardo Rosselot nos recuerda un sabio consejo: duro con el límite suave con la persona. "Para poner limite no necesitamos estar pegando un palo o maltratando, cuando eres duro con las personas atentas contra la organización interna de la empresa. De esta forma nadie reconocerá sus errores porque la sanción, el costo de cometerlos bajo ese esquema es tremendamente alto".

Es a su juicio tal vez por esta misma razón que frecuentemente se encuentra con que a las personas les cuesta mucho reconocer sus equivocaciones públicamente: "En frecuentes talleres y seminarios frente a la pregunta ¿Quién comete errores en la organización? Sucede que todos callan y miran hacia abajo, incluyendo al gerente general. Y uno entiende que esto es absolutamente imposible jes imposible que no cometan errores!, pero el temor o el terror de exponerlos públicamente es dramático. Y cuando no se permite el error, éste se disfraza y se esconde, lo que tiene repercusiones tremendamente negativas también en los números, porque el error permanece y sigue ocurriendo. Muchas veces es visto sólo por quienes están directamente involucrados, pero no se atreven a sacarlo a la luz. En cualquier caso es tremendamente perjudicial para los número finales de la organización".

EL LÍDER NO SE EQUIVOCA

La incapacidad de tolerar, aceptar y reconocer el error también está relacionada con la distancia y el aislamiento que muchas veces se produce en los cargos gerenciales donde es más seguro no mostrarse vulnerable. Keiko Kodama, gerente de Acción Empresarial explica: " Las personas con posición de liderazgo en las

empresas efectivamente están tremendamente solas. No tienen con quien conversar por un lado y, por otro, no tienen derecho a tomar acciones incorrectas según lo que se espera de ellas y creo que esto viene de una autoimposición de ser perfecto, pero también de una presión social particularmente fuerte en el mundo de los negocios. Cuando existe un sistema tremendamente vertical, el líder siempre tiene que tener respuestas. Cuando uno se enfoca a construir un curriculum en función de lo que los otros esperan, el error genera angustia y potencia la soledad".

Esto lo tiene absolutamente claro un experimentado empresario de la construcción quien prefirió mantenerse en el anonimato. "Yo tenía un cura amigo en mi época universitaria que rezaba para que yo conociera la derrota. No entendía en ese entonces su discurso, y menos el que eso fuera un paso de aprendizaje para la vida. Pero mi empresa quebró y de ser considerado el mejor alumno de mi carrera, de haber tenido un desarrollo floreciente, pasé a ser un fracasado....Siempre tuve virtudes y ventajas en lo académico que me hacían sentir top. Tuve éxito los 15 primeros años de trabajo. Fui el que más rápido ascendí, el que más ganaba, el que más cosas hice, un tipo que se le daba todo. Cometí un error y producto de él mi empresa quebró y entonces aprendí que en



"Es muy potente cuando alguien, en un seminario interno, tiene la valentía de explicitar que ha cometido un error y solicita ayuda. En esos momentos el ambiente se tensiona en positivo y todos muestran una honesta disposición a colaborar"

Chile los fracasos no son bien vistos y que la comunidad de negocios te da la espalda. ¿Cuál fue mi gran error en la historia? Creer que podía hacer todo, que era superman, que todo me iba a resultar".

" Yo me sentía capaz de cualquier cosa -continúa. Era tremendamente soberbio, no escuchaba mucho a quienes me rodeaban y quizás consideraba que no tenían mucho que aportarme. Hoy, tras un gran fracaso empresarial creo válidas todas las opiniones y entiendo que es importante aquello que la gente desea aportarme. El tema de la soberbia cae cuando uno deja de ser un gurú. Estoy feliz de mi experiencia porque me hace ser una persona más comprensiva y aterrizada".

En general, cuando las personas se atreven a admitir su fragilidad suceden muchas cosas inesperadas: "Es muy potente cuando alguien en un seminario interno tiene la valentía de explicitar que ha cometido un error y solicita ayuda. Esto produce un ambiente distinto en el equipo porque se da cuenta que es posible mostrarse vulnerable. En esos momentos, el clima se tensiona en positivo y todos muestran una honesta disposición a colaborar", explica Rosselot.

Lo mismo confirma Laureano Gili, gerente general de Alfemar (empresa comercializadora de artículos deportivos): "Cuando reconozco los errores no siento que se desperfile mi imagen, autoridad o eficiencia, más bien creo que se valora, en el sentido que cuando uno acepta que cometió un error, todos te miran y quizás digan:

>> Eduardo Rosselot

¡pucha se equivocó!, pero inmediatamente todos se ponen en la disposición positiva de buscar la solución, porque no puedes defender algo que es indefendible".

Sin embargo, no resulta fácil o tal vez no es lo más natural pararse frente a los otros y mostrar nuestras fragilidades, estamos más bien acostumbrados a que vean nuestras fortalezas, que son las que desarrollamos a diario en nuestro ambiente laboral. Pero la experiencia demuestra que sólo cuando uno muestra su fragilidad, se abre el espacio para la ayuda, para la aceptación del error e, incluso, para ofrecer el perdón.

Mostrarse siempre intocable no da la oportunidad para que de los otros surja ese deseo de acoger, de acompañar y de ayudar que está presente en todo ser humano. La fragilidad llama a la cercanía, la soberbia sólo nos provoca distancia.

LA NECESIDAD DE APRENDER

Actualmente en el mundo de los negocios puede ser más fácil equivocarse, no sólo por la velocidad de los cambios, sino también por la necesidad de apostar, de correr riesgos y de innovar. De igual forma ante este ritmo acelerado las personas suelen equivocarse más ante situaciones límites por el gran estrés y tensión a la que están sujetas. Así el vertiginoso ambiente en el que vivimos, no solamente es un detonante de nuestros errores, sino que nos dificulta detenernos y reparar en ellos.

Si embargo, si queremos de verdad transformar los errores en un proceso de aprendizaje, es

necesario detenerse y darse tiempos de regulación en un ambiente de real confianza donde nos podamos preguntar, sobre qué hicimos bien, en qué nos equivocamos, por qué, qué medidas podríamos tomar para que esas equivocaciones no se repitan, cuál es el grado de compromiso de cada miembro del equipo en los errores cometidos.

Estamos ciertos que el aprendizaje se produce, tanto en las personas como en la organización, cuando con seriedad y profesionalismo abordamos estos tiempos de regulación. Es aquí, donde el "coching" toma su verdadero sentido y puede ser de gran ayuda, porque es un espejo que nos permite mirarnos sin velos para hacernos preguntas en un ambiente protegido.

De igual forma, es aquí cuando se requiere el tener una escucha empática que nos permita ponernos en el lugar del otro, el contar con un ambiente de confianza, de complicidad, de intimidad, donde se puedan analizar los procesos y no sólo los resultados y donde el juicio descalificador, como el castigo, no sean las únicas formas de sanjar el problema.

Reconocer el error propio y aceptar el ajeno nos lleva a transparentar nuestras relaciones, a asumir las limitaciones personales y las del equipo, no para justificarlas, sino para tener la claridad que también contamos con ellas y que son una fuente de aprendizaje para todos.

Recién cuando tratemos el error como algo que a todos nos pertenece, podremos decir con propiedad que errar sí es humano.

Aprendizaje Organizacional

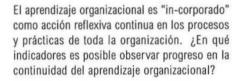
opinión >> Por Sergio Spöerer

El aprendizaje organizacional es un proceso continuo de transformación que desarrolla habilidades, incorpora tecnologías, acrecienta las capacidades de intervención de la organización sobre si misma y sobre su entorno. fortalece su capital social e incrementa su productividad agregando más valor como resultado de sus acciones.

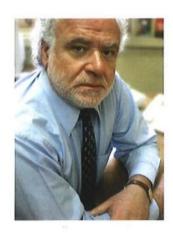
Desencadenar procesos de aprendizaje organizacional requiere incrementar en el desempeño de los profesionales el nivel de conciencia, el "darse cuenta" respecto a:

- La necesidad de trabajar sea en equipos de proximidad, con múltiples interacciones cotidianas y/o en redes que articulan procesos de trabajo intra- e interinsititucionales.
- El aprendizaje requerido por la innovación y el cambio cultural organizacional es tanto un proceso individual como un proceso grupal. Es posible obtener incrementos de desempeño organizacional muy superiores a la sumatoria del incremento de capacidades individuales, por la vía del rediseño de roles y relaciones generado por el aprendizaje organizacional.
- -El aprendizaje que hoy requieren las organizaciones es aquél que está ligado a la identificación y solución de los problemas concretos y urgentes de ellas, no a la mera adquisición de métodos y técnicas para ser aplicadas en el futuro.
- El aprendizaje organizacional trabaja principalmente sobre la cultura y las prácticas. Éstas son intensivas en la generación de rutinas y creencias que secretan permanentemente las condiciones de su propia legitimidad ("las cosas son así", "siempre se ha hecho así") y

reproducción (resistencias, no cuestionamiento de supuestos, negativa a especular sobre alternativas). El aprendizaje organizacional requiere "desencadenar" el potencial innovador, el capital social (confianza, sentido de propósito común, disposición de ensayo-error ante nuevas situaciones) y el sentido de equipo (de pertenencia).



- Descrédito y dificultad en el mantenimiento de las "estrategias de incompetencia hábil". Aceptación y comodidad con las "zonas de aprendizaje próximo" (ZAP) de personas y equipos.
- Sensibilidad ante las resistencias que aparecen ante los requerimientos del "trabajo adaptativo". Valorarlas, evitar descalificarlas, no pretender quebrarlas sino disolverlas en el curso del proceso. Escucharlas, identificarlas, seguirlas, facilitando entornos propicios para que sean verbalizadas. Las resistencias son las voces del inconsciente de la organización. Son las voces de la dimensión sumergida de la cultura.
- Importancia de observar el impacto del proceso de cambio sobre las relaciones de poder interno: Observar las modificaciones de las redes informales, la dimensión de status (poder social), etc.
- El éxito del proceso de transformación depende de la capacidad de articulación continua y cambiante de una narrativa que dé sentido a lo que está pasando. Lo más importante es la capacidad de generación continua del proceso



en curso, y esa generación es siempre la generación de un relato. Si las personas son protagonistas del relato, las cosas ocurren.

- La gente aprende cuando enseña: los líderes de la organización deben transformarse en entrenadores (instaladores de prácticas) de sus equipos, a fin de potenciar tanto su proceso de aprendizaje como el de su red de trabajo.
- Observar la capacidad catalizadora (positiva o negativa) de las murmuraciones en torno a los hitos del proceso: el proceso de cambio -en cada una de sus actividades- produce una serie de perturbaciones en la dimensión sumergida de la cultura, los cuales pueden facilitar o dificultar el proceso. Ello dependerá de cómo los líderes -y en general todos los participantes- se hacen cargo de las conversaciones "parásitas" (aquellas de las que no me hago responsable, pero facilito su reproducción) e instalan el sentido y la continuidad de la transformación.

Cartelera septiembre

>> Por Alejandra Gajardo

PLÁSTICA Joan Miró

Sala Fundación Telefónica, Providencia 111 Horario: Martes a domingo de 10 a 20 horas.

Entrada: Liberada Teléfono: 6913365

Web: www.telefonicactcchile.cl/cultura Para el 25 de septiembre está fijada la inauguración de la muestra Joan Miró: Colecciones del MNCARS, que permanecerá abierta hasta enero en la galería de arte del edificio de la Telefónica. Esta muestra consiste en 42 obras, de las cuales seis son óleos, seis esculturas y 30 grabados. Todos ellos, propiedad del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, quien facilitó esta colección exclusivamente para Chile, por lo que no será exhibida en ningún otro país.



EXPOSICIÓN Budismo en Providencia

Instituto Cultural de Providencia, 11 de septiembre 1995.

Horario: Lunes a viernes

de 10 a 20 horas y sábados de 10 a 18 horas.

Entrada: Liberada Teléfono: 2232700

E-mail: instituto@proviarte.cl Web: www.proviarte.cl



Con un espectacular montaje que abarca todas las salas del primer piso de este instituto, se presenta la exposición Arte y Religiosidad en Taiwán. Esta muestra está conformada por una serie de piezas que resumen el arte budista con sus significados y sus ritos. Entre las piezas expuestas están el Buda de las Mil Túnicas y el Buda en talla de Jade, que representan algunas de las miles de formas de apariciones del fundador del budismo. Junto a estas esculturas también se podrán apreciar 50 grabados de mediano formato.

Arte a Telar Parque Jardín de Las Ursulinas

(a un costado de la iglesia) Horario: Lunes a domingo de 10.30 a 19.30 horas. Entrada: Liberada

Teléfono: 2088727

E-mail: puente@puentegc.cl

Un grupo de destacados creadores, entre los que se encuentran pintores, escultores, arquitectos y fotógrafos, tomaron el desafío de crear "la alfombra de sus sueños". Los doce creadores, mediante el telar y hebras de distintos colores, grosores y alturas, concluyeron con éxito este proyecto que dio como resultado una docena de piezas únicas, todas de lana proveniente del sur de Chile y de Nueva Zelanda. Esta exposición, que permanecerá abierta hasta el 28 de septiembre, cuenta con la participación de Isabel Klotz, Ximena Rojas, Patricio Court, Cristián Salineros, Paula de Solminihac, Hugo Marín, Mauricio Léniz, José Cruz, Mathias Klotz, Pilar Cruz, Natalia Vial y Chantal Bernsau.

Pin Pon y la limpieza

Centro Cultural Montecarmelo, Bellavista 0594. Horario: Todos los domingos a las 12 horas.

Entrada: \$2.500 Teléfono: 7770882

E-mail: montecarmelo@proviarte.cl

Pin-Pon siempre invita a los niños a realizar un paseo por el mundo de la imaginación y de los valores. En esta ocasión, los estimula a encontrar soluciones para la contaminación y de esa manera recuperar la salud, los colores y aromas de la naturaleza. El espectáculo, de una hora de duración, cuenta con una escenografía y vestuario muy coloridos y atractivos personajes que interactúan dinámicamente.

MÚSICA Quincheros en Los Dominicos

Pueblito de Los Dominicos, Apoquindo 9085. Horario: Sábado 20 de septiembre a las 17.30.

Entrada: Liberada Teléfono: 2482295

Web y E-mail: www.culturallascondes.cl. En su afán de difundir la música chilena, la Corporación Cultural de Las Condes ofrecerá un concierto del conocido conjunto Los Quincheros en el Centro Artesanal de Los Dominicos. En esta ocasión, el cuarteto interpretará sus conocidas canciones del folklore nacional esperan con ellas congregar tanto público como en sus presentaciones habituales.



Cartelera octubre

EXPOSICIÓN Billetes y monedas

Sala Cruz del Sur de la Corporación Cultural de Las Condes, Apoquindo 6570

Horario: Martes a domingo de 10.30 a 19 horas.

Entrada: Adhesión voluntaria.

Teléfono: 3669393

Web: www.culturallascondes.cl

Hasta el 26 de octubre, la Corporación Cultural de Las Condes presentará una selección de más de dos mil billetes y monedas de Chile, desde 1749 hasta la actualidad. Todos ellos son propiedad del Museo del Ahorro y de la Casa de Moneda de Chile. Se exhiben además, una serie de instrumentos que han sido utilizados para la industria del dinero, como planchas calcográficas y cuños. Entre las piezas más emblemáticas que se exponen está la primera moneda acuñada en Chile, que data de 1749, es de oro y vale un real. Le siguen monedas con los retratos de Carlos III, Carlos IV, Fernando VI y VII, correspondientes al período colonial y la primera de Chile independiente. Entre los billetes, se exhibirán el más antiguo que data de 1848 y los de bancos particulares, que son escasos y muy cotizados, como los del Banco Matte y Cía., Banco Melipilla, Caupolicán, Curicó y Ñuble.



PLÁSTICA Entre orillas

Galería Artespacio

Alonso de Córdova 2600, segundo piso.

Horario: Lunes a viernes de 10 a 20 horas.

Sábados de 11 a 14 horas

Entrada: Liberada Teléfono: 2062177

E-mail: Artespacio@terra.cl Web: www.artespacio.cl

Un conjunto de cuadros inspirados en la costa de la Quinta Región y de la Isla Juan Fernández presentará durante octubre el conocido pintor Sebastián Garretón. El artista, que define esta muestra como "nostálgica y llena de añoranzas del mar", se caracteriza por una obra llena de un fuerte colorido y humor. "Entre orillas" se diferencia de sus exposiciones anteriores por presentar escenas más agrestes y elementos oníricos.

FOTOGRAFÍA Tina Modotti

Museo Nacional de Bellas Artes,

Parque Forestal s/n

Horario: Martes a domingo de 10 a 19 horas.

Entrada: \$600 adultos; \$300 estudiantes.

Domingo liberada. Teléfono:6391946

E-mail: dduarte@oris.renib.cl

Web: www.mnba.cl

A pesar de ser de origen italiano, Tina Modotti (1896-1942) es todo un mito en el arte latinoamericano. Vivió en México desde 1923 y debido a su militancia política fue expulsada, pero regresó diez años más tarde. En ese país fue introducida a la fotografía por Edward Weston y allí también produjo el grueso de su obra, que ha sido admirada por generaciones. Su deseo fue siempre registrar la vida en todas sus dimensiones y, a la vez, ser solidaria con los desposeídos, los niños y los que sufren. Esta muestra, titulada "Una pasión Mexicana" da cuenta de ese compromiso.

DANZA Sara Baras

Teatro Municipal de Santiago

Horario: Lunes 6 y martes 7 de octubre

a las 19 horas. Agustinas 794

Entrada: Entre 6 mil y 30 mil pesos

Teléfono: 4638888

E-mail: ventas@municipal.cl

Web. www.municipal.cl

Según el prestigioso periódico francés Le Figaro el oficio de la bailarina de flamenco Sara Baras es escultural y "sus zapateados son de un

virtuosismo raramente logrado".

Esa opinión se publicó luego de la presentación de su compañía en París, ciudad que consideró su gira internacional con la obra "Mariana Pineda". Santiago será otra de las escalas donde esta artista española mostrará en sólo dos jornadas el montaje con coreografías propias inspiradas en la obra de Federico García Lorca.



TEATRO Hijo de ladrón

Sala Antonio Varas, Morandé 25 Horario: Viernes y sábado a las 20 horas. Entrada: Seis mil pesos y tres mil para convenios, estudiantes y tercera edad Teléfono: 6961200.

Web:

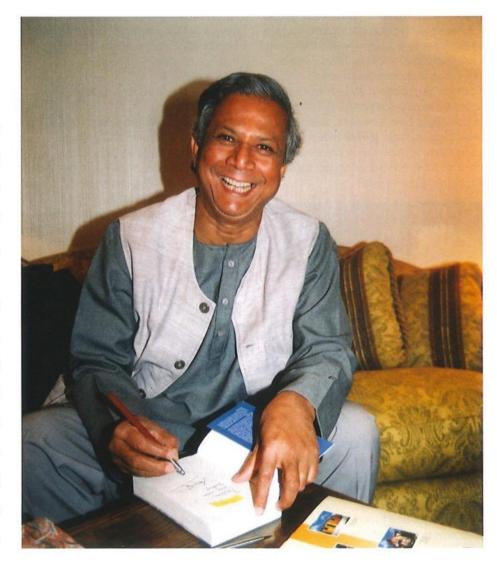
http://www.uchile.cl/facultades/artes/teatro_nacional/ El Teatro Nacional Chileno continuará la programación de su temporada con el estreno. el 1 de octubre, del montaje basado en la novela "Hijo de ladrón" de Manuel Rojas. La obra fue adaptada por Andrea Moro y Raúl Osorio, quien será además el director. El elenco que dará vida a este espectáculo está encabezado por Max Corvalán, Aldo Bernales, Roberto Farías y Jorge Rodríguez, entre otros. Además la puesta en escena contempla música en vivo compuesta por Patricio Solovera y Jorge Martínez. La escenografía e iluminación estarán a cargo de Guillermo Ganga y el vestuario será realizado por Jorge "Chino" González.

DESAFIO

MUHAMMAD YUNUS EN CHILE:

"Creer, Crear y Crecer"

Invitado nuevamente por el BancoEstado, Caja de Compensación de Los Andes, Desafío y Fundación Contigo, vuelve a Chile el conocido banquero de los pobres, creador del Grameen Bank, un banco dirigido a todos los clientes que la banca habitual desestima y cuya metodología se ha expandido por más de 100 países.



Dos años después, Yunus visita Chile nuevamente, luego de recorrer medio mundo difundiendo su propuesta: "crear un mundo sin pobreza". Hoy regresa con mayor experiencia y con la esperanza de contribuir con ella a fortalecer el uso del microcrédito en nuestro país como herramienta de desarrollo. Plantea un enfoque basado en la confianza y la capacidad de transformación y superación que existe en todo ser humano. Él asegura que sin un cambio en nuestra predisposición mental no podremos cambiar el mundo.

En su intervención ante el Commonwealth (Comunidad Británica de Naciones) en marzo pasado, fue enfático en asegurar que la pobreza no tiene razón de ser y que si existe es porque la economía tradicional funciona a partir de axiomas equivocados: El primer error está en considerar a las personas sólo como proveedores de "mano de obra", que nacen para recibir órdenes de un pequeño grupo especial conocido como empresarios. Esto habría dado origen a un tipo especial de instituciones, sistemas legales, políticas, etc., que no reconoce las habilidades de cada cual. El segundo axioma equivocado a juicio de Yunus- es pensar que la fuerza que impulsa la competencia entre empresarios es sólo el afán de lucro, cuyo grito de batalla es elevar al máximo las ganancias.

Más aún, Yunus cree que la ciencia económica debería concebir dos tipos de empresarios: los orientados hacia ganancias personales y los orientados hacia objetivos sociales. "Esto no sólo sería más realista, señala, sino que también habría ayudado al mundo a resolver muchos de los problemas no resueltos en un mercado basado solamente en el afán de lucro".

Él cree que tal como hay personas con motivación social que se dedican a la política para lograr cambios en sus comunidades y países, otras pueden dedicar sus vidas a crear y dirigir empresas orientadas a objetivos sociales, siempre y cuando exista un cambio en los marcos de apoyo y las oportunidades. "No creo, asegura, que me costaría mucho convencer a cualquiera que hay millones de inversionistas que estarían felices de invertir su dinero en una empresa social, si se les pudiese asegurar que su inversión, al menos, mantendría su valor original. mientras genera un impacto significativo en las vidas de la gente pobre, la gente desvalida o de cualquier grupo en desventaja".

SU HISTORIA

Mundialmente conocido como el Banquero de los Pobres, Muhammad Yunus, ha recorrido un camino único, marcado por su inquebrantable fe en el ser humano, especialmente aquellos que se encuentran en el extremo inferior de la escala social, a quienes considera una fuente de oportunidades para el desarrollo de las naciones. Y no se trata de un discurso, sino del resultado de su experiencia personal.

Muhammad Yunus se involucró en el tema de la pobreza porque no tuvo alternativa:

"Me rodeaba por todas partes, explica, no pude mirar para otro lado". Si, porque luego de estudiar un doctorado en Economía en la universidad de Vanderbilt de Estados Unidos. regresó a Bangladesh a enseñar a la universidad de Chittagong. Tenía 34 años, cuando el encuentro con una mujer indigente lo enfrentó a la realidad que vivían millones de sus compatriotas en tiempos que el país vivía una de las crisis más fuertes de su historia. En vez de seguir su camino, se dedicó a observar el contraste que existía entre la miseria que se vivía en gran parte de Bangladesh y las sofisticadas teorías económicas que enseñaba en la universidad. Surgió en él un gran anhelo por generar un cambio que lo llevó a dejar las comodidades para instalarse en una pequeña aldea, Jobra, y aprender de los propios pobladores. "Lo que más me impresionó, recuerda, fue ver cómo las personas sufrían porque no tenían acceso a pequeñas sumas de dinero".

Sin detenerse en grandes análisis, sacó de su bolsillo el primer préstamo: US\$ 27 que alcanzaron para ayudar a 42 personas de la aldea. Impactado por las posibilidades que se les abrieron a quienes recibieron tan poco dinero, trató de persuadir a un banco para que les prestara a una mayor cantidad de pobladores. Sin embargo, la respuesta fue categórica: los pobres no eran sujetos de crédito. Sin darse por vencido, Yunus propuso otra

"Si alguien me dijera que los pobres no son sujetos de crédito, vo gritaría v le diría que ésa es una gran mentira; que los pobres han resultado ser, incluso, mejores sujetos de crédito que los ricos"



Actividades en Chile

Muhammad Yunus estará en nuestro país desde el 12 hasta el 16 de septiembre, tiempo en el cual sostendrá múltiples encuentros y reuniones. Su primera actividad oficial en Chile será la audiciencia con el Presidente de la República, Ricardo Lagos. Asimismo visitará a los microempresarios de La Pintana, para conocer en forma directa a algunos beneficiados por el microcrédito en Chile y sostendrá un encuentro con representantes de las instituciones de la red de microfinanzas. También se reunirá con parlamentarios y presidentes de los partidos políticos, con representantes de la iglesia, líderes regionales, académicos, líderes de opinión, periodistas y sostendrá un masivo encuentro con representantes del mundo empresarial chileno.

Más informaciones: www.desafio.cl www.redmicrofinanzas.cl





"El mundo con el cual sueño es un mundo en el cual ninguna persona sufra la miseria de la pobreza ¡nunca! Creo que es una vergüenza que billones y billones de personas vivan en condiciones indignas por una culpa que no es suva"

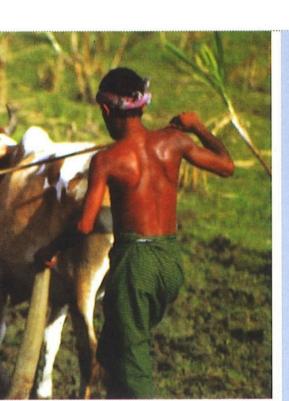
alternativa: él sería aval de los aldeanos. Tras muchas negociaciones el banco aceptó entregarle un tope de sólo 300 dólares, que él distribuyó sin saber exactamente qué iba a suceder. ¿Devolverían los pobladores el dinero? Para sorpresa de la institución y alegría de Yunus, cada centavo fue reembolsado. Sin embargo, y aún cuando la experiencia se repitió de aldea en aldea, el gerente de la entidad financiera no cambió su opinión.

Al ver que los bancos no estaban dispuestos a incluir a los pobres como clientes y que los prestamistas les cobraban altas tasas de interés diarias, decidió crear una institución especialmente para ellos. Analizó sus necesidades y desarrolló un sistema basado en préstamos a grupos organizados. Así, en 1983, Muhammad Yunus fundó el primer banco orientado a los pobres, el Grameen Bank, que en la actualidad está presente en 41.000 aldeas de Bangladesh, lo que equivale al 60% del total; cuenta con 2.500.000 clientes, 95% de ellos mujeres, que obtienen anualmente 500 millones de dólares de préstamos al año, con un promedio de US\$ 100 de crédito por persona y una tasa de retorno del 98%.

Luego de superar barreras culturales, sociales,

religiosas y económicas, este Banco de la Aldea se ha convertido en la principal institución de microcrédito en el mundo con un sistema que se ha extendido a casi cien países, con alrededor de 35 millones de clientes que reciben diversos servicios financieros.

Tan fuerte ha sido el llamado de atención que ha generado este profesor bengalí, que va se han realizado dos cumbres mundiales sobre microcrédito, ambas en Estados Unidos. La primera se realizó en Washington, en 1997 y la segunda en Nueva York, el año pasado. Ambas reunieron a representantes de instituciones de microfinanzas de los 5 continentes, quienes además de compartir experiencias se comprometieron a cumplir un ambicioso objetivo: lograr que 100 millones de las familias más pobres del mundo salieran de la extrema pobreza. a través del microcrédito, antes del 2005. En 1997 el número de familias que utilizaba este sistema era de 7,5 millones, de los cuales 5 millones estaban en Bangladesh, hoy la cifra supera los 35 millones y se espera que sobrepase los 50 millones a fines de este año.



"Yo los urjo a que desafíen todo lo que oyen y, a menos que algo tenga sentido para ustedes, nunca lo acepten. Hay muchas mentiras haciéndose pasar por conocimiento. Si ustedes no son cuidadosos, caerán en la trampa"

Chile después Yunus

Entre las iniciativas concretas que surgieron de la visita de Muhammad Yunus hace dos años destaca la creación de la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile, actualmente convertida en Asociación Gremial. Este organismo tiene como objetivo principal articular los esfuerzos públicos, privados y de la sociedad civil, en pos del desarrollo de las microfinanzas y las microempresas en nuestro país y agrupa a la mayoría de las instituciones privadas de ahorro y crédito y organismos públicos que ofrecen recursos de fomento mediante licitación: a todos los bancos con filiales en el segmento microempresarial, a una gran parte de las cooperativas con programas especializados en microempresa, a organizaciones de seguridad social, a las ONGs de microfinanzas, a ONGs que tienen programas de servicios financieros y no financieros para microempresarios, y a organismos estatales relacionados con la microempresa urbana y rural.

La creación y proyección de esta Red constituye un ejemplo de que en Chile es posible conjugar competencia y colaboración, cuando se comparte el mismo objetivo y las instituciones actúan impulsadas por una visión de país común.

En conjunto, en los últimos 18 años, estas instituciones han otorgado créditos por alrededor de 200 millones de dólares atendiendo a unos 220.000 microempresarios. Este importante apoyo a la microempresa ha sido posible gracias a los fondos aportados por las mismas instituciones y a los incentivos otorgados por el Fosis para el desarrollo, a partir de 1989, de una plataforma especial para la atención crediticia.

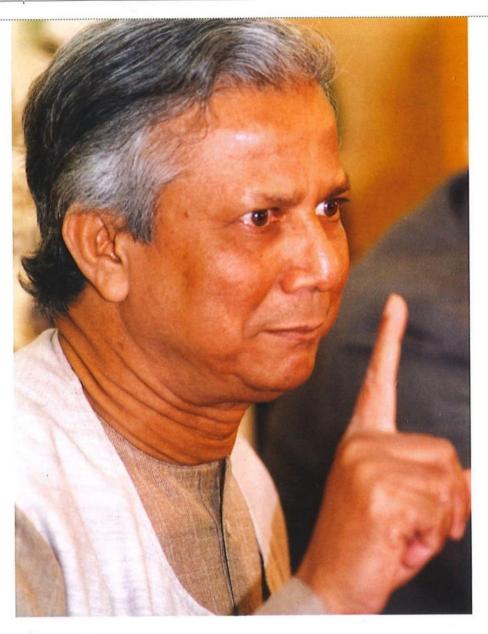
APOYO INTEGRAL

En el caso específico del BancoEstado, entre Julio de 2001 y Julio de 2002, el programa especializado de crédito a microempresas ha experimentado un importante crecimiento, que se traduce en un 67% de incremento del número de clientes vigentes. Además, se ha pasado de cursar 4.000 a 6.000 créditos por mes, a lo largo de todo el país.

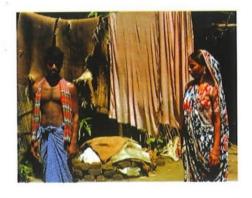
Jaime Estévez, presidente de BancoEstado, precisó que la institución ha definido como principal línea de trabajo con el sector, el brindar un apoyo integral, que responda a todas las necesidades de los microempresarios, no sólo las relacionadas con el negocio, sino que también con la familia. "En este contexto, indicó, se destacan algunos productos como el seguro de salud, el fomento a la capacitación, al desarrollo tecnológico, a la educación y a la vivienda de la familia, entre otros. Asimismo, BancoEstado ha querido compartir su experiencia de trabajo con otras instituciones que atienden a la microempresa, con el objetivo de complementar esfuerzos, y nutrirse mutuamente. Es así como ha iniciado un programa de trabajo en conjunto con más de 10 ONGs a lo largo del país".

FORMACIÓN DE MICROEMPRESARIOS

Para los ejecutivos de la Caja de Compensación de Los Andes, escuchar el testimonio y compartir personalmente con Muhammad Yunus, durante su anterior visita, los motivó a encontrar una fórmula concreta para ayudar a superar la pobreza en nuestro país, a través del microcrédito. Juan Eduardo Errázuriz, presidente de la Caja, señala: "Hemos colaborado con entidades de microcrédito y desarrollado un servicio de orientación, capacitación y asesoría para la formación de microempresas, dirigido a los beneficiarios de la Caja, es decir a pensionados afiliados, trabajadores activos y a los cónyuges de éstos. A través de esta iniciativa se les apoya y asesora en la formación de microempresas, a fin de que los ingresos que generen a través de esta actividad, complementen a los provenientes de su pensión o remuneración, según corresponda. Los resultados han superado nuestras expectativas, lo que nos motivó a unirnos nuevamente al BancoEstado para invitar a Muhammad Yunus e impulsar, acciones concretas que a través de una nueva forma de enfocar la pobreza, contribuyan a su erradicación".



"El mundo en que vivirán lo tendrán que crear, no vivan en el mundo que sus padres crearon. Es lo mejor que pueden hacer por los pobres y por ustedes mismos"







Mas allá del Microcrédito

Con los años, el Grameen Bank ha pasado de ser un objetivo en sí mismo, a ser el eje de una variedad de otros servicios de apoyo orientados a los microempresarios y sus familias. Las posibilidades de integración que ofrece la globalización han sido aprovechadas para satisfacer otras necesidades que los voluntarios del banco fueron detectando mientras recorrían las aldeas en busca de los pagos. Se dieron cuenta que el dinero era sólo uno de los pilares que requerían los aldeanos para poder desarrollarse, constatando que también eran fundamentales una buena educación, comunicación entre las miles de aldeas, conexión con el mundo, energía, salud, redes de comercialización, etc. A partir de muchos análisis se fueron perfilando las que hoy ya son grandes empresas, que en conjunto, conforman un sistema de apoyo integral de los clientes del banco:

- Grameen Trust, fundada en 1989, es la encargada de difundir en el mundo la metodología Grameen, asesorando a las organizaciones interesadas en replicar el modelo.
- Grameen Fund, organización sin fines de lucro, financia proyectos riesgosos.
- Grameen Communications, es una empresa, sin fines de lucro, orientada a promover la información tecnológica, desarrollando sistemas integrales de equipos y softwares computacionales, servicios de internet y educación a
- Grameen Shakti/Energy se dedica a proveer, sin fines de lucro, energía solar, a las aldeas que no tienen electricidad en Bangladesh, con esto además de prestar un servicio fundamental, genera empleos y oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios en sus habitantes.
- Grameen Shikkha/Education, fue fundada en 1997 para promover educación masiva en áreas rurales a través del financiamiento con créditos e iniciativas orientados a disminuir el analfabetismo a través de métodos, tecnologías e ideas innovadoras.
- Grameen Telecom es la empresa encargada de llevar teléfonos celulares satelitales a las personas que viven en aisladas zonas de Bangladesh. Su proyección para los próximos 4 años es proveer teléfonos celulares a 100 millones de habitantes rurales de 68.000 aldeas de Bangladesh, a través de teléfonos de uso público y privado
- Grameen Knitear Limited, es una gran fábrica de vestuario, ubicada en Savar, cerca de Dhaka, orientada completamente a la exportación.
- Grameen Cybernet Ltd., ha sido líder en el servicio de Internet en Bangladesh desde su creación, en 1996. Está dirigida por un grupo de jóvenes expertos en el tema.

Libros

"Metamanagement". La Nueva Con-Ciencia de los Negocios REDY KOFMAN

[Editorial Granica]



"En el mundo de los negocios, hay una falta aguda de preparadores físicos. Por un lado, existen cientos de libros técnicos sobre cómo hacer que ..., por otro lado, existen cientos de libros técnicos sobre la filosofía de ...; pero los libros sobre cómo ser el tipo de persona capaz de manifestar la filosofía del negocio haciendo que ... brillan por su ausencia". Tal es el vacío que este libro pretende llenar.

Este primer tomo, que forma parte de "una obra dividida en tres volúmenes, no tres obras unidas bajo un mismo título.", como dice el autor, quién además, no recomienda restringir su lectura a uno de ellos.

Metamanagement representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional. Se ocupa de aquello que está en los orígenes, o en la raíz del management: el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu; y la organización efectiva como espacio de sentido en el que esos seres humanos pueden desarrollarse integralmente.

Afirmaciones como: "la integridad subordinada al éxito es una contradicción en sus propios términos" o "la ética prima sobre la pragmática, o no es ética" o "no creo que haya ninguna incompatibilidad entre la conciencia y los negocios", reflejan bien la perspectiva valórica de Kofman.

El proyecto del autor es ambicioso: " Mi intención es presentar material revolucionario, pero no nuevo; simple, pero no fácil...el lector comprobará qué saber qué es muy distinto de saber cómo."

Ciertamente, el libro es un aporte valioso, por su practicidad inspirada, lanzada en la búsqueda de sentido en el día a día de la gestión, fundada en última instancia, en la libertad y en la dignidad de la persona humana.

>> Por Emilio Sierpe

"En el nombre de Jesús" HENRI J. M. NOUWEN [Editorial SM]



Si nos referimos a literatura de management, es sin duda el liderazgo uno de los temas más abordados últimamente. Todos queremos ser líderes y buscamos ansiosamente la última de las recetas para conquistar ese pedestal que creemos les está reservado a los más capaces.

Este, ya fallecido, pero conocido sacerdote, profesor de Notre Dame, Yale y Harvard y prolífico autor de libros de espiritualidad, compartió los últimos años de su vida con disminuidos psíquicos en la comunidad El Arca en Toronto, época en la cual junto con experimentar un profundo cambio en su vida, descubrió "palabras nuevas para servirme de ellas a la hora de hablar del liderazgo cristiano del futuro".

Este pequeño libro, profundo e iluminador, es el resultado de la conferencia dictada en Washington D.C. a un grupo de sacerdotes y personas con responsabilidades en la dirección de comunidades. Pocas veces he leído un texto que nos ayude con tanta simpleza y profundidad, a descubrir los rasgos y actitudes a considerar para servir como líder en una organización. Lo hace reflejando su experiencia y utilizando el modelo de Jesús. Sugiero a todo directivo, creyente o no, inspirarse en este pequeño tratado de management.

Calidad de Vida





El Agua **Hace Bien**

Santiago esconde pequeños oasis de relajación, que con los datos indicados están a nuestra disposición para brindarnos una ventana de descanso en medio de la vertiginosa vida capitalina. Uno de estos refugios es el Centro Termal AguayBien, que con un sistema único en Chile es capaz de proporcionar un merecido momento de relajo.

Entre sus variados servicios, este Centro cuenta con un circuito termal que promete desconectar hasta al más estresado de sus clientes. Comienza con una terma de sudación que está a 70°C. Luego continua con una piscina de agua fría, a sólo 7°C, que da paso a una piscina de chorros, con una temperatura de 36°C, donde el visitante recibe una grata sesión de hidromasaje. El sistema prosique con el pedilubio, un camino de piedras de río que al ser recorrido produce un efecto de reflexología en los pies y tonifica los músculos de las piernas. Al final se encuentra la ducha bitérmica, que lanza agua fría y caliente y aceites de aromaterapia, vigorizando el cuerpo completo.

INFORMACIONES

Fono: 3716555

chilespa@entelchile.net



Taller "La Belleza de Pensar"

Para quienes se apasionan con la poesía, desean iniciarse en este género literario, o simplemente, quieren desconectarse de sus habituales labores para conectarse con el arte, el taller La Belleza de Pensar, dirigido por Cristian Warnken, es una excelente opción.

Éste consiste en un recorrido o viaje a algunas de las fuentes más importantes de la tradición poética de Occidente y Oriente. Se trata de que los participantes conozcan el pensar poético de todos los tiempos, tanto o más fundamental que el pensar filosófico, científico o religioso. Dicho viaje se articula en torno a las grandes preguntas: ¿ Por qué morimos ? ¿Por qué miramos y no vemos ? y ¿ Qué se ama cuando se ama ? En el taller se realizarán lecturas, ritos poéticos, conversaciones. Podrán participar personas de todas las edades, sin un prerrequisito de

formación literaria. La duración de este taller es

INFORMACIONES

Fono: 3258753

tallereswarnken@pactvm.cl

de16 sesiones de 2 horas cada una.



La felicidad en la pareja

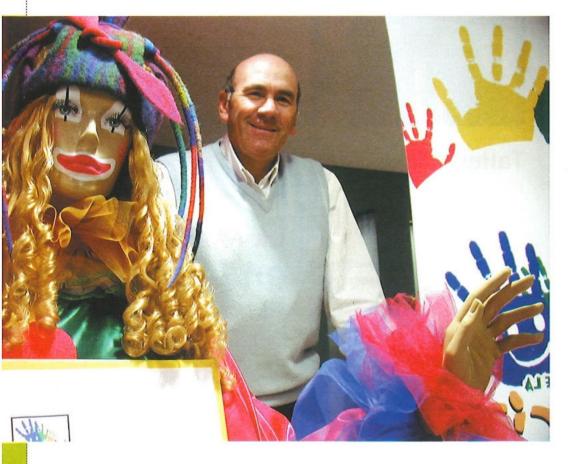
Ayudar a las parejas a ser felices es una invitación bastante motivadora. El Padre Gustavo Ferraris, después de más de 35 años de experiencia en apoyo a matrimonios, ha desarrollado una metodología cuyo objetivo es justamente ese. El sostiene que se puede aprender a amar y que - a pesar de los tiempos- las parejas están invitadas a realizarse y ser felices. El método es la comunicación a través de los sentimientos, el cual va enseñando a través del relato de experiencias, dinámicas y ejercicios. Así ayuda a que las parejas entiendan la diferencia entre conversar y comunicar y da elementos para que la comunicación pueda ser constructiva, sin juicios, sin recriminaciones, sino que sólo basada en lo que se siente. Los talleres son abiertos y se realizan periódicamente en distintos lugares de Santiago.

INFORMACIONES

Fono: 2367949 3

"El poder de la alegría"





Si usted admite, querido(a) lector(a), no tener ni una pizca de sentido del humor, le aconsejamos dejar atrás estas páginas, porque si cae en la tentación de leerlas corre el riesgo de convertirse en un descalificador(a) a priori de un producto extraordinariamente escaso y valioso: la risa... Cuando uno cruza el umbral de la Constructora Aconcagua, en calle Nueva de Lyon, y sobre todo en agosto -bautizado por su gerente general Aníbal Montero como "el Mes de la Alegría"no queda más remedio que contagiarse con el buen humor de su gente. La "buena onda" circula allí de capitán a paje. El mismísimo "Top one" de la empresa se convierte en toni: no contrata a payasos profesionales para alegrar el ambiente laboral.

Si uno no supiera que esto tiene que ver con Patch Adams, lo adivinaría... Y, efectivamente, Montero fue uno de los empresarios que colaboró con la visita a Chile de ese fascinante y original personaje que anda por la vida tratando de estimular la risa como poder de sanación. Siendo honestos, tendríamos que reconocer que ésta no es una misión fácil de llevar adelante en nuestro país, donde nos cuesta horrores liberar al niño que llevamos dentro, permitiéndole salir a jugar... A decir verdad, somos harto poco lúdicos, lo que nuestro mismo entrevistado constata cuando se asoma a la calle disfrazado: "la gente en vez de reirse, te mira raro... nos hemos vuelto un país muy gris", se lamenta, aunque sin perder su espíritu positivo.

Le sobra personalidad, energía y creatividad a este empresario sui géneris. Arriesgado y rompe esquemas. Antítesis de lo formal y lo "políticamente correcto". Que reconoce haber ganado el suficiente dinero para satisfacer sus necesidades y que hoy lo hace feliz "abrir el grifo que cada ser humano tiene para sacar la alegría que lleva adentro".

Todo un personaje, quien habla así desde el mundo empresarial. Veinte años lleva a la cabeza de Aconcagua, presentando siempre resultados positivos y utilidades razonables para sus accionistas. Cuenta con orgullo que incluso ha crecido en épocas de recesión, gracias -entre otras cosas- al esfuerzo de sus profesionales por bajar los costos y entregar viviendas que mejoren la calidad de vida de sus propietarios. "Prefiero hablar de que el país está a régimen, no en crisis", comenta con su optimismo irreductible el constructor de Las Tacas, Curauma, Kutulas, San Marino, Faldeos de la Viña, Ciudad

del Este, Parque San Francisco y Argviva, entre otras. Esta última obra le valió hace 2 años el Premio a la Calidad, otorgado por la Cámara de la Construcción, que valoró entre los principales méritos de la constructora la incorporación de innovaciones tecnológicas como el uso del hormigón celular, que permite construir casas energitérmicas.

Pero ¿quién es amén de un empresario exitoso, este constructor civil de la UC, que trabajó en el Metro, en Delta, que exportó viviendas a Venezuela y que en 1980 formó Aconcagua, empezando con un 2% y teniendo hoy el 45%? Descubrí que el 30% de la gente tenía adicción: los viejos al trago y los jóvenes a las drogas. El 70% estaba estresado. Yo había enterrado a 2 jefes de obras... Empecé a reconstruir confianza, trabajando con grupos de 10 personas. Hacíamos desarrollo personal, danza antiestrés y otras actividades en equipo. Si no podemos pagar más, porque no podemos subir el precio de las casas -pensamos- entonces aliviemos a la gente. Empezamos a ir todos juntos al gimnasio: gerentes, juniors, secretarias. Aquí no hay elites, todos somos iguales ante Dios.

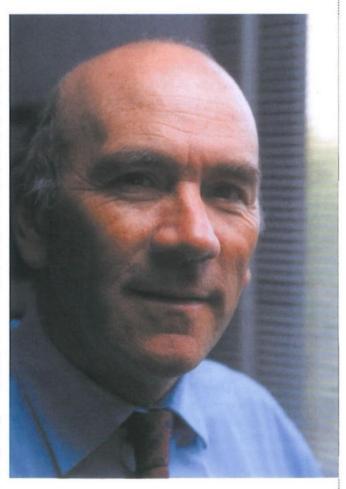
"A este mundo, uno vino a aprender y Dios nos hace aprender de nuestros errores"

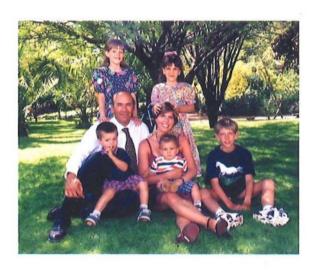
-Responda usted, le propongo...

-Soy el tercero de 4 hermanos, casi mellizo de Gustavo, que fue ministro de Pinochet. Mi papá fue uno de los fundadores de la Falange, un abogado a la antigua, que nos apoyaba positivamente. Mi madre nos rayaba la cancha y logró sacarme trote... Fui DC y me tomé la UC, donde tuve que pelear con mis íntimos amigos de derecha. En el 73 yo estaba a cargo de la construcción de una fábrica en Talagante. Me tocó tener mucha cercanía con Pinochet y apoyé la reconstrucción del país. No soy político ni me gusta la política, mi pasión va por otro lado.

-El empresarial, ya lo sé... ¿Qué sintió el año 98 cuando tuvo que despedir a 800 personas en menos de 6 meses?

-¡Uuuuuf! Ni me lo recuerde. Fue terrible. Haber tenido que echar a 800 personas hizo que se quebrara la confianza dentro de la empresa.





"Mi hija mayor me dijo: pregúntate el para qué, papá, y no el por qué"

-A propósito, ¿en qué cree?

-Creo por sobre todo en un Dios que me ama. Soy católico: voy a misa en las mañanas, ya sea al Saint George o a San Francisco de Sales. Pero no soy dogmático. Me pasé un mes con el Dalai Lama en un trabajo de iniciación donde él entregaba sus enseñanzas. Eramos 15 mil personas de todo el mundo. De allí me fui con mi mujer, a ver a la Virgen de Mendjugore. La filosofía budista es maravillosa y si canalizas toda esa energía hacia la Virgen es una cosa fantástica. En la empresa tenemos un oratorio donde todos vamos a rezar. Organizamos el Mes de María. Además creo en los milagros...

Muy cercano a la doctora en medicina alternativa y observadora del aura Angélica González, cuenta: "Ella me diagnosticó un problema al corazón a través de una fotografía mía. De allí en adelante me ha ayudado mucho tanto a nivel personal como empresarial. Ella me mostró a los ángeles y sé que son ellos los que me cuidan y me dan la estrella del éxito. Para esto hay que saber que se puede y querer que se pueda. Hay que tener la intención de que algo pase y la atención para poner los medios para conseguirlo. Es cuestión de confiar".

-Con 57 años, 2 matrimonios, 11 hijos (entre los míos, los tuyos y los nuestros) y 3 nietos, ¿cuál es su balance afectivo-familiar?

-(Se lo queda pensando). A este mundo, uno vino a aprender y Dios nos hace aprender de nuestros errores. Cuando me estaba separando de mi primera mujer (Verónica Prieto, del Grupo Mazapán), mi hija mayor me dijo: pregúntate el para qué, papá, y no el por qué. Cuando terminé con la Verónica yo sentía que el 90% era culpa de ella... Hoy asumo al menos el 50%... Soy muy feliz hoy con mi segunda esposa (la fotógrafo alemana Patricia Eing) y mantengo una muy buena relación con todos mis hijos, aunque a ratos me complica la adolescencia y sus estados de ánimo.

-Y vive en un castillo para que quepan todos...

-(Ríe). Tengo un castillo porque yo lo construí. No pienso en andar haciendo una comedia de lo que no soy, no tengo porqué esconder cómo vivo. Yo restauré una propiedad que tenía un torreón y a ese torreón le construí una casa.

Así se les dije a mis hijos: deben sentirse orgullosos y no avergonzados de vivir aquí. Es lo lindo del Saint George, que es un colegio heterogéneo. (Después de un silencio). ¿Y quiere que le diga la verdad? Yo no me siento cómodo viviendo en Santiago, me iría feliz a mi casa de Casablanca: allá haría tallado y desarrollaría mi creatividad... Aquí corro todo el día. Pero ya convencí a Cristián Allende, mi socio, para que se haga cargo del buque.

Yo quiero dedicarme a temas más altruistas, como por ejemplo construir con la Angélica (González) un hogar para niños sin padres.

-¿Qué es lo que menos le gusta de usted?

-Ese afán por ser estricto en la búsqueda del preciosismo. Busco obsesivamente la excelencia y eso me lleva a ser extremadamente exigente. Tengo fama de ser un gallo jodido.

-Que está por una cultura empresarial valórica y alegre ha señalado. Lo de alegre está más que claro, ¿cómo define lo valórico?

-El hombre está hecho a imagen y semejanza de Dios. Todo trabajo vale la pena y cada uno de nosotros en la empresa viene a mejorar este mundo y a hacer el plan de Dios. Esto significa decirle no a la mentira, al doblez, a la desconfianza, al chisme, a la demagogia. Nuestro valor más profundo está en nuestra esencia divina y es importante trabajar en un lugar donde nos sintamos queridos, donde sepamos compartir y acompañarnos unos con otros. Y para alcanzar esa meta es fundamental lograr primero la armonía personal, ya sea yendo a la iglesia, meditando, buscando el desarrollo interior y estar conectado a nuestras emociones. Yo he elegido ser feliz...

-¿Qué hace cuando en su rol de gerente general siente que se ha equivocado, pide perdón?

Si el error es personal y afecta a una persona especifica, reconozco mi error en forma franca y directa y pido perdón con humildad.



"Para alcanzar esa meta es fundamental lograr primero la armonía personal, ya sea yendo a la iglesia, meditando, buscando el desarrollo interior y estar conectado a nuestras emociones. Yo he elegido ser feliz..."

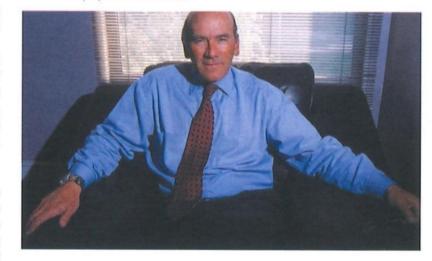
Si el error es de la organización converso con los que hemos sido partícipes del error y, por tanto, me hago responsable ante el afectado

-¿Y cuánto perdona usted los errores de los otros? ¿Necesita o exige que le pidan perdón o lo ofrece usted gratuitamente?

Si los errores son producto de la poca capacidad o falta de entendimiento, los acepto sin solicitar perdón. Si son fruto de la habilidad o manipulación de nuestra entrega de confianza, los reprimo con la misma estrictez que cuando son míos, pero no pido que me pidan perdón, sólo que los reconozcan.

Así es, a grandes rasgos, Aníbal Montero, uno de los gerentes generales, de los más diversos rubros, que una vez al mes se reúne en un grupo de desarrollo de Desafío a buscar signos de esperanza... El mismo que ha declarado "este mes hemos trabajado menos pero hemos sido más productivos, porque cuando uno se siente bien le pega al martillo con más ganas y por eso, para sentirnos mejor, se aumentó el tiempo para almorzar, porque tenemos campeonato de karaoke"... El mismo que confesó haber aprendido de Nohora Cruz, la colombiana que se dedica a rehabilitar prostitutas en su país, que "lo mejor es acercarse al miedo: no podemos seguir esperando que cambien las políticas económicas para ser más felices..." El mismo que a pesar de

los dolores y las adversidades, ve la vida en colores: tal vez por eso le haya pedido a su amigo Benito Rojo que le coloreara sus casas, en la ilusión que sus habitantes vayan impregnando de color sus propias existencias... 3



[1]

[1] El equipo de Desafío celebra el día del sombrero.

Encuentros Desafío

EL MES DE LA ALEGRÍA

Durante el mes de agosto se celebró en distintas empresas el Mes de la Alegría. Esta iniciativa, liderada en conjunto por Desafío y Constructora Aconcagua, surge con el objeto de generar en el largo plazo una actitud positiva y relaciones sanas, de confianza, respeto y solidaridad al interior de las organizaciones.

En el Mes de la Alegría, se desarrolló un programa que cada empresa participante aplicó de acuerdo a su realidad, con el objetivo de crear instancias donde se privilegiara la alegría...Así hubo días del abrazo, del chiste, de los mensajes positivos, de sorpresas, competencias y regalos. Asimismo, se quiso volcar esta alegría a acciones solidarias, para lo cual las empresas visitaron, por ejemplo, a niños hospitalizados, llevándoles un momento de diversión...



[2-3] Puerto Lirquén en plenas actividades del Mes de la Alegría.



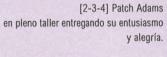
[4] Constructora Aconcagua comparte con Patch Adams.



PATCH ADAMS EN CHILE

Inserto en las actividades del Mes de la Alegría, Desafío organizó una mañana de trabajo con el destacado médico Patch Adams, ocasión en la cual más de cien ejecutivos de empresas compartieron su filosofía sobre "la estrategia del amor", y su última experiencia visitando hospitales de niños y centros de refugiados en Afganistán.

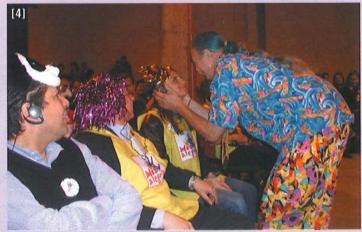
[1] Patch Adams es presentado por Denis Gallet, socio de Desafío.











Encuentros Desafío

TALLER DE INGENIERÍA DE SISTEMAS **EL LIDERAZGO AL SERVICIO**

Por primera vez Desafío fue invitado a formar parte importante del Taller de Sistemas -organizado tradicionalmente por la Universidad de Chile- como un reconocimiento formal a su tarea de rehumanizar la cultura empresarial chilena.

En la ocasión Denis Gallet, director de Desafío, estuvo a cargo de dirigir el taller: "Liderazgo al Servicio". En él presentó en vivo el caso de 4 empresas y posteriormente -a través de los ensayos de una orquesta de Jazz, que se presentó en directo- mostró varias características que requiere este tipo de liderazgo. Los asistentes, quienes repletaron el auditorio, no sólo aclararon conceptos sobre la materia, sino que incluso pudieron pararse arriba de las sillas y bailar para vivir la alegría, una característica que a juicio de Gallet es fundamental en los equipos de trabajo.



[1] Todos bailan al ritmo de la música de la orquesta de jazz Intermezo.



[3] Enrique García, Director Ejecutivo de Canal 13, comparte su experiencia.



[2] Expositores del taller Liderazgo al Servicio.

[4] Sergio Spöerer de la U. de Chile y Aldo Moisan de IRADE.



[5] Denis Gallet, director de Desafío comparte con los invitados.

LANZAMIENTO DEL LIBRO ¿SUPERAR LA POBREZA ES O NO PRIORITARIO?...

Recientemente fue lanzado este libro editado por Desafío y cuyo autor, José Zabala de la Fuente es un hombre ampliamente conocido en el mundo social y empresarial. Esta publicación recoge fundamentalmente su vasta experiencia y fuerte vinculación con el Hogar de Cristo, el que presidió por muchos años. En él nos invita a cuestionarnos profundamente sobre la real importancia que tiene la superación de la pobreza para el Estado, los actores sociales y para cada uno de nosotros.

" Por mucho tiempo he sido partícipe de los éxitos y fracasos en la lucha contra la pobreza. Esa es la vivencia que quiero compartir. Tal vivencia me tiene inquieto porque aprecio que el avance ha sido insuficiente y más lento que lo que la justicia y la solidaridad reclaman, pero, al mismo tiempo, me tiene esperanzado y optimista, porque siento que es posible acelerar el paso mediante ajustes y reasignación de responsabilidades". Así comienza el autor este libro que ayuda a entrar en el mundo de la pobreza y conocer su lógica, sin los clásicos prejuicios que generalmente tenemos sobre ella.

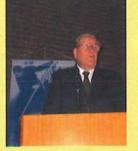
José Zabala, nos enseña a descubrir la riqueza que hay en el pobre mostrándonos que "la vida en permanente urgencia requiere de un enorme valor moral y un esfuerzo de decisión sostenido y sistemático". Asimismo, nos da luces de cómo los actores sociales se pueden involucrar y, específicamente, no da a conocer la labor clave que puede tener la empresa privada en este campo. Por otra parte, nos describe la actitud del Estado, concluyendo que existe una necesidad de aunar esfuerzos y establecer coordinaciones para que cada uno -sector público y privado- actúen en aquellas áreas en las que son más

competentes. Finalmente el autor hace un llamado a los ciudadanos simples de buena voluntad a quienes les inquieta el tema a preguntarse: "¿cuál es hoy mi aporte a la solución del problema? ¿En qué podría yo ayudar si el Estado, por una parte, y la sociedad civil, por otra, demoran en aunar esfuerzos?".

Al concluir, dedica la publicación a: "aquellos hombres y mujeres que tengan el corazón más grandes que la cabeza, pero que no permitan que los sentimientos les nublen el entendimiento".



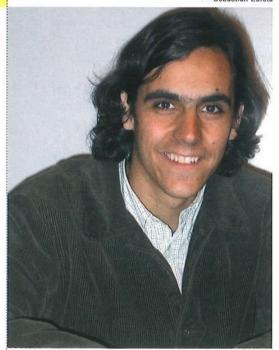




>> José Zabala de la Fuente, en la presentación de su libro.

La Entrega Total

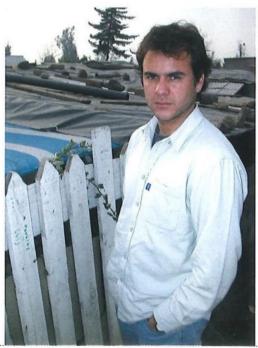
>> Sebastián Zuleta



>> Aude Allard



Todos hacen una especie de apostolado. Unos dan apoyo social, otros desarrollan habilidades y el resto, sin ser profesores, enseñan a niños. También son capaces de compartir sin ningún problema mendigos de la calle y pobladores de campamentos. En cada una de sus áreas, estos jóvenes demuestran como se puede usar el talento y la profesión para rescatar valores, habilidades y ver una sonrisa, en quienes están más desvalidos.



>>FRANCISCO CERDA

Coordinador General, Corporación Emprendamos:

"LA POBREZA ES EL REFLEJO DE UNA SOCIEDAD QUE NO FUNCIONA"

Los orígenes de la Corporación Emprendamos, se encuentran en la Escuela de Psicología de la Universidad Católica, cuando un grupo de alumnos hizo una investigación para conocer a fondo la realidad del campamento Juan Alsina, en la comuna de Renca.

El estudio arrojó que era necesario desarrollar un proyecto, en el que se fomentaran las iniciativas de los pobladores y se les diera la oportunidad de capacitarse en las habilidades Somos un equipo heterogéneo, que aprovecha la riqueza de la diversidad que nos da haber estudiado distintas cosas para poder capacitar a nuestras personas, mujeres y hombres.

¿Qué persiguen con el desarrollo de las "habilidades emprendedoras"?

Trabajamos básicamente en tres líneas: el desarrollo personal, las habilidades emprendedoras y la gestión de proyectos. El desarrollo personal tiene que ver con un tema de autoimagen de reconstruir la confianza; las habilidades emprendedoras van ligadas al trabajo en equipo, aprender a escuchar, trabajo en redes y la última área aborda los costos, la planificación y comercialización.



>> Francisco Cerda

"La pobreza se transforma en el síntoma de una enfermedad más grande, que puede ser el egoísmo, la ceguera, la comodidad, la falta de audacia. Entonces, debemos atrevernos a enfrentar el tema de la pobreza, el cual no lo veo como un problema en si, sino como el reflejo de una sociedad que no está funcionado bien".

que ellos tenían, para llevarlas a cabo. Fue así como este grupo ideó una estructura de trabajo que tuviera una mayor permanencia en el tiempo y que apuntara a resultados sostenibles en el largo plazo, apuntando al desarrollo del capital humano y social de quienes viven en la pobreza. Hoy, la Corporación Emprendamos está abocada a la intervención de los campamentos Franja Grecia y Diagonal las Torres, donde conviven cerca de 120 familias. "Nuestro principal objetivo es la habilitación de las personas para que logren superar su condición de pobreza. Trabajando en su propia persona, por sobre el énfasis que les pueda dar a sus carencias materiales", señala Francisco Cerda, coordinador general de la Corporación.

¿Quiénes integran el equipo de Emprendamos?

Principalmente son jóvenes universitarios y otros recién egresados con un gran sentido social.

Estos cursos son impartidos por monitores que son preparados por personas de la Corporación. Las clases comienzan en mayo y duran hasta el mes de diciembre y se dictan todas las semanas. En el mes de septiembre, los alumnos adscritos a este programa, postulan en forma voluntaria a un crédito para poder llevar a cabo sus proyectos. "En el fondo, éste es un programa de educación en la acción, que busca lograr cambios significativos sostenidos en el tiempo", sostiene Francisco.

¿Qué esperan de estos cursos una vez finalizadas las clases?

El objetivo es que estas personas puedan ver un cambio radical en sus vidas. Nosotros apostamos que sea un cambio en la vida diaria, que puedan conseguir trabajo. Esta transformación es también conductual y de actitud frente a la vida.

¿Qué es lo que te motiva liderar este proyecto?

El tema del cambio cultural para mi es súper importante. La pobreza se transforma en un síntoma de una enfermedad más grande, que puede ser el egoísmo, la ceguera, la comodidad, la falta de audacia. Entonces, debemos atrevernos a enfrentar el tema de la pobreza, la cual no la veo como un problema en si, sino como un reflejo de una sociedad que no está funcionado bien. Francisco agradece estar al mando de este proyecto porque encuentra que le da un total sentido a su vida, en términos valóricos y de misión, en cuanto al cariño que recibe de las personas con que trabaja. "Es un espacio de desarrollo profesional invaluable. La motivación y el sentido son el capital más grande para trabajar... a mí me pagan y yo siento que debería pagar yo por estar acá", indica.



>> SEBASTIÁN ZULETA Y FRANCISCO COVARRUBIAS Corporación Nuestra Casa:

LAS EMPRESAS NO SON SÓLO PARA LUCRAR

Aparte de brindar hospedaje y alimentación a quienes no tienen donde vivir, lo que mueve a la Corporación Nuestra Casa, es crear los espacios de encuentro entre los vagabundos y los voluntarios, formando así puentes de integración social.

Para desarrollar esta iniciativa, cuentan con una casa donde llegan a dormir todos los días 40 personas, que poseen las condiciones necesarias y básicas para poder superar la indigencia. Los pilares en los cuales se basa este proyecto son la sustentabilidad económica, la participación, el apoyo psico social y la solidaridad.

"Nuestro modelo se basa no sólo en el cumplimiento de las necesidades mínimas para las personas, sino que también en una

transformación humana de la sociedad en la cual, la solidaridad, es una virtud. Es por eso que nuestro esfuerzo se centra en que haya una transformación de las personas de la calle y de nuestros voluntarios, para que se creen vínculos de cercanía y de apoyo", sostiene Francisco Covarrubias, coordinador general de la Corporación Nuestra Casa.

¿Qué intentan rescatar con la Corporación?

Sebastián: "Nosotros creemos mucho en las personas, sobre todo en los más pobres. Estamos dándole una vuelta al significado de la pobreza. No vemos a estas personas como incapaces de generar recursos económicos. Si es que se les potencia, se les entrega un lugar digno donde vivir, ellos son capaces de tirar para arriba y de salir adelante. Sabemos que pueden demostrar que son generadores de recursos".

De hecho, el 85% de los gastos de la casa

misma, lo cubren con el aporte de los mismos residentes. "Con estos recursos, que son generados por ellos, se paga el arriendo, la cocinera, el administrador, las cuentas", agrega Sebastián Zuleta, director ejecutivo de la Corporación Nuestra Casa.

Además, para Nuestra Casa es importante el desarrollo de la participación de todos quienes integran el hogar. "Nuestros residentes forman parte de la directiva de la casa. Cuando quiere entrar alguien de la calle, es entrevistado por un voluntario y un residente. También forman parte de la asamblea general de socios, donde toman decisiones. La idea es que ellos sepan que también son capaces de generar proyectos", indica Francisco.

La tarea realizada a la fecha los deja más que contentos. En total han tenido cerca de 230 residentes en la casa, de los cuales el 70% vivía en una hospedería comercial y el resto venía de la calle misma. En la actualidad, tienen 42 residentes, que son hombres entre 18 y 60

>> Sebastián Zuleta, Francisco Covarrubias junto a un huésped de la corporación "Nuestra Casa".



"Este es un encuentro que te muestra a la otra persona como un ser humano, muy igual a uno, con la diferencia que ha tenido otras oportunidades en la vida y cuando quieres a alquien v entras en la conciencia del otro, no te puedes hacer el leso con esa realidad"

>> Aude Allard

"Aún recuerdo las caras, las sonrisas y las miradas de aquellos pequeños, inocentes e ingenuos que no saben en la situación que se encuentran y que al verte te dan un cariño y un amor total"

años y que permanecen por un período de ocho meses, donde asisten a talleres y actividades comunitarias. Ahí cuentan con apoyo social y técnico de un equipo profesional, integrado por sicólogos, ingenieros, asistentes sociales que trabajan para acompañarlos en su proceso de superación.

Ustedes han desarrollado un modelo de solidaridad distinto...

Francisco: "Nuestra Casa ha roto varios conceptos que tradicionalmente se utilizan. Como por ejemplo, que las empresas son sólo para poder lucrar. Hemos desarrollado un concepto emprendedor, donde entramos en un nicho que no lo tenía nadie, que es de la sustentabilidad económica desde los propios residentes. Entonces, nos consideramos empresa, porque somos sustentables y consideramos a los beneficiarios de la casa como sostenedores del proyecto".

Otro concepto también incorporado por Nuestra Casa es el de la diferencia entre benefactor y beneficiario. "Creemos que la solidaridad no sólo es algo que se pueda desarrollar y aplicar

en los benefactores. Buscamos encontrar una

integración social, donde se acaben las divisiones sociales entre ricos y pobres. Debemos ser capaces de generar espacios de encuentro donde podamos compartir juntos", señala Francisco.

¿Qué los motiva a llevar este proyecto?

Sebastián: "Es una experiencia radical que se vive en el encuentro con el otro que es muy distinto a uno. Este es un encuentro que te muestra a la otra persona como un ser humano, muy igual a uno, con la diferencia que ha tenido otras oportunidades en la vida. Y cuando te das cuenta que es tan merecedora de afecto como tú o como yo, te sientes movido a ayudar. La recompensa de esto es la felicidad. Cuando quieres a alguien y entras en la conciencia del otro, no te puedes hacer el leso con esa realidad. La satisfacción es algo del día a día, que la ves y la palpas en la cara del residente".

¿Qué queda por hacer?

Francisco: "Pretendemos poder sistematizar nuestro modelo de intervención social, de manera

de poder replicar nuestro proyecto en otras comunas y cuidades de Chile. Además, en un futuro esperamos poder ampliar nuestro campo de acción a otras personas que viven en la calle, como son los niños, las mujeres y los adultos mayores. Claro que para ello, necesitamos de la ayuda y el aporte de todos quienas sientan la necesidad de fomentar la integración social en nuestro país".

>> AUDE ALLARD Voluntaria del Hogar de Menores "Bernardita Serrano":

"TENGO EL DEBER MORAL DE VENIR A AGRADECER A ESTE HOGAR"

Aude Allard nació en Concepción hace 20 años. Fue abandonada en un hogar de menores por sus padres biológicos al poco tiempo de nacer y a los dos meses de vida la adoptaron para llevársela a vivir a Francia. Ha vuelto a Chile varias veces desde que se marchó por primera vez. "Tengo una relación afectiva con Chile, para mí significa mi pasado y un momento de mi vida, aunque me siento francesa por completo", sostiene Aude.

En Lille, localidad ubicada al norte de Francia y donde ella habita con su familia, pertenece a un grupo de jóvenes estudiantes que busca ayudar a los países más pobres del continente africano. Ese espíritu solidario lo quiso volcar en el hogar de menores que la acogió en sus primeros meses de vida. Para ello, se atrevió a venir junto a dos amigas francesas, para estar cerca de 40 días conviviendo con los menores del hogar que alguna vez la acogió.

¿Qué rescatas de los niños de este hogar, que también fue tu hogar?

Me conmueve ver la tristeza que hay en ellos...entonces lo único que tú quieres es poder entregarles cariño y ternura. Siento la necesidad de poder brindar amor, para que esos niños no pasen penas. Yo no las pasé, pudiendo haberlas vivido...entonces debo agradecer a Dios y a mis padres adoptivos la oportunidad que me dieron, porque sé que mi vida habría sido muy distinta.

Sientes la necesidad de devolver la mano....

Es más que eso. Siento algo muy especial e íntimo. Es una conexión con mis raíces y orígenes. A veces, en cada uno de ellos me siento reflejada e intento volcar el cariño que me dieron a mí, en ellos. El hecho de haber convivido con ellos por un largo tiempo te toca el alma. Los afectos son más fuertes.... Aún recuerdo las caras, las sonrisas y las miradas de aquellos pequeños, inocentes e ingenuos que no saben en la situación que se encuentran y que al verte te dan un cariño y un amor total.

¿En que consistió la ayuda prestada por ustedes?

Hicimos todo lo que estaba a nuestro alcance. Pintamos las paredes del comedor, les preparamos las comidas, les enseñamos a dibujar, hasta fuimos al cine. La idea era poder convivir día a día con ellos, poder verlos dormir, ver cuando se levantaban, jugar con ellos....toda esa convivencia, se transformó en amor y bondad, que difícilmente podré olvidar....creo

que aún no he procesado bien, tal vez cuando esté en Francia me faltará más ese amor tan lindo que te dan.

¿Cuál es el desafío que debes enfrentar?

Aún no está definida ni finalizada la tarea. Es cierto que terminó el período de ayuda que prestamos junto a mis otras compañeras. Es fuerte para mí no poder seguir con el trabajo y la misión que emprendimos. Debemos volver a Francia y finalizar con nuestras carreras... Nos gustaría poder desarrollar un proyecto y ayudar al hogar siempre. Para nosotras haber convivido en el hogar con los niños y enseñarles cosas fue una oportunidad en la vida que Dios nos dio.

¿Los vas a extrañar...?

El último día en el hogar fue muy triste. Llorábamos todos. Los niños, las tías y nosotras. El tiempo se nos hizo corto, fueron 40 días y estuvimos preparando el viaje casi un año. Pero el balance es súper positivo y la experiencia vale la pena vivirla. Ahora me voy con una inmensa felicidad y a la vez, tristeza, pero siento que la misión que Dios quiso que hiciéramos está cumplida....ahora falta que otros puedan seguir dando alegría y amor a esos niñitos que son lo más bello que he conocido.

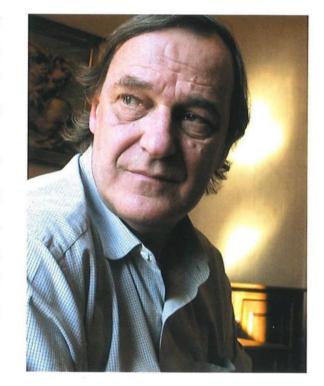


"Me conmueve ver la tristeza que hay en ellos... Siento la necesidad de poder brindar amor, para que esos niños no pasen penas. Yo no las pasé, pudiendo haberlas vivido...entonces debo agradecer a Dios y a mis padres adoptivos la oportunidad que me dieron"

ROBERTO DELMASTRO

Una opción por la pobreza

Pocos podrían pensar que hay algunos que altruistamente han optado por ingresar a la política para dar un servicio a los más pobres y postergados de la sociedad. Roberto Delmastro, Diputado por Valdivia, es uno de esos personajes que no tiene discurso si no está cimentado en obras concretas. Así ha decidido no ignorar la pobreza y realizar acciones para ayudar a los que se encuentran en esa situación. Aquí comparte su Desafío.

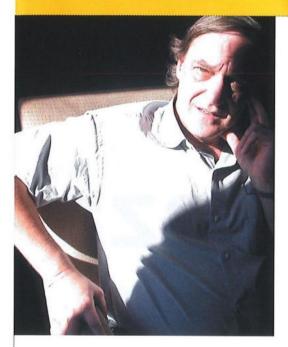


En realidad, un verdadero desafío es hablar o escribir sobre los desafíos que uno pudiera tener, especialmente cuando se hace abiertamente y donde se comparte con personas ajenas y desconocidas, sin conocer la reacción ni la opinión de los demás; pero en fin, esto es lo que se me ha pedido y trataré de ser lo más preciso posible.

Si me preguntan, cuál es mi principal DESAFÍO, así con mayúsculas, ciertamente que debo responder, aunque parezca pretencioso y jactancioso, que mi desafío es derrotar el flagelo de LA POBREZA, esa que también se debe escribir con mayúsculas. Esa, que no debe ser renegada ni ignorada, ni tampoco disfrazada o disimulada. Esa, que está presente en cada rincón de nuestro país y que muchas veces no vemos o no queremos ver. Esa, que frecuentemente se usa en el discurso político y también a veces en el discurso académico, pero que luego es olvidada hasta el siguiente discurso. Esa, que se usa para las estadísticas y para los planes

gubernamentales, pero que en definitiva no la resuelven. En fin, ese estado en el que se encuentran millones de hombres y mujeres de nuestro país y que debería ser preocupación y objetivo principal de toda persona que tenga alguna posición en la vida nacional.

Cuando hace algunos años me inicié en la vida política, me di cuenta que tenía dos grandes opciones que podía tomar, además de cumplir la labor de legislador que la ley establece. Una, podía seguir la actividad política propiamente tal; es decir, involucrarme en los temas propios de la política contingente y la vida netamente partidaria, opción razonable y respetable para la mayoría de los políticos. La segunda opción, podría ser concentrar los esfuerzos y las energías disponibles en la acción social, donde pudiera colocar el poder y la autoridad del cual está investido el cargo, a disposición de la gente de más escasos recursos, que tienen menos voz y escasa posibilidad de resolver muchos problemas sin la gestión y el apoyo de alguna institución o autoridad. Yo opté por la segunda.



recursos, los que una vez devueltos pueden volver a prestarse.

También en el área de vivienda, la Fundación inició una campaña para reunir fondos con la finalidad de construir viviendas denominadas Casitas-D, consistentes en pequeñas casitas, de las mismas dimensiones de las medias aguas comunes, pero que tienen especificaciones similares a una casa, es decir con aislamiento térmico y materiales de buena calidad, acordes con las condiciones climáticas del sur del país. En esta campaña, está involucrado parte del comercio de Valdivia, donde se venden los bonos que reúnen los fondos suficientes para construir las casitas, las cuales son asignadas a familias de muy escasos recursos.

En otro campo, la Fundación recientemente inició una campaña radicada en los principales microcrédito, devolviéndole a la gente pobre la confianza en sí mismos y la posibilidad de demostrar ante sí y ante la sociedad, que son útiles y capaces de ser autosuficientes.

Los medios y caminos para derrotar el flagelo de la pobreza, pueden ser muchos y de diferentes formas; sin embargo, lo importante es que sean efectivos y no efectistas, ya que la gente pobre no puede "seguir esperando", como lo dijo tan claramente el Papa Juan Pablo II en su visita a Chile, a que programas y planes de largo aliento, supuestamente en algún momento, resuelvan el problema, ya que después de tantos años no lo han logrado.

Chile destina casi tres cuartas partes de su presupuesto anual a la red social, a través de vivienda, educación, salud y justicia y a decenas

"La pobreza frecuentemente se usa en el discurso político y también a veces en el discurso académico, pero luego es olvidada hasta el siguiente discurso. También se usa para las estadísticas y para los planes gubernamentales, pero que en definitiva no la resuelve"

Así, al poco andar, con un grupo de amigos, creamos en Valdivia la Fundación de Gestión Social, con el objetivo de gestionar y ayudar a gente de escasos recursos, estableciendo un plan de acción en aspectos de vivienda, asistencia judicial y salud.

En vivienda, se ayuda a grupos de familias para formar Comités de Vivienda, a los cuales se les tramita su personería jurídica, luego se les inscribe en el SERVIU y se los postula para obtener los respectivos subsidios, ayudándolos hasta tener llaves en mano de su vivienda propia. En área de asistencia judicial, la Fundación cuenta con Abogados colaboradores, quienes entregan asesoría gratuita a personas de escasos recursos que acuden por ayuda y asesoría. En el área de salud, la Fundación cuenta con Médicos que entregan consultas gratis, muchas de ellas de especialidades y que además gestionan ante los servicios de salud para aquellos casos que requieren de atención más pronta.

Posteriormente, bajo el alero de la Fundación, se creó el Banco Ortopédico y de Prótesis, cuyo objetivo es recibir donaciones de diversos artículos ortopédicos y que el Banco entrega en calidad de préstamos a personas de escasos

Supermercados de Valdivia, que se ha denominado "Compre una Yapita", consistente en que los clientes de estos locales, compran adicionalmente a su compra normal, un producto no perecible y lo depositan en contenedores habilitados especialmente en cada local. Cada semana, en cada local, uno de los casi 30 comedores abiertos que existen en nuestra comunidad, es beneficiado con los productos acumulados durante la semana, lo que les permite cubrir en parte sus necesidades de alimentos para los niños y ancianos que atienden diariamente.

El año 2002, la Fundación dio inicio a un ambicioso proyecto social, denominado "El Barco de los Pobres", cuyo objetivo es otorgar microcréditos a personas de muy escasos recursos, que requieran iniciar algún proyecto productivo y que a su vez les permita crear su autoempleo e iniciar el difícil camino de salida de su estado de pobreza. Este proyecto, se está desarrollando sobre la base del modelo establecido por Muhammad Yunus, del Grameen Bank, en Bangladesh, donde se ha logrado que muchas familias salgan de su estado de pobreza, mediante el apoyo económico que significa un

de diferentes tipos de subsidios, que están destinados a ayudar a los más pobres, pero que finalmente no logran resolver el problema y terminar con este flagelo, que aparentemente tanto preocupa a todos. Los subsidios resuelven el problema del momento y deben repetirse constantemente para mantener la sobrevivencia de los beneficiados, pero no son soluciones definitivas.

Sin duda que el micro crédito es un camino sólido y posible destinado apoyar a los más pobres para salir de su estado de pobreza, mediante su propio esfuerzo y trabajo, lo que lo convierte en algo permanente y definitivo y que debería ser el objetivo último de nuestro sistema económico y de nuestra sociedad.

El hombre que enseñó a perdonar

Fue uno de los 15 hijos que tuvo un consejero de la casa real de Thembu, a la vez nieto de rey. A los nueve años quedó huérfano y a cargo de un regente. Su historia se enmarca en una lucha por establecer la igualdad y la justicia entre negros y blancos. 27 años de prisión, no fueron suficientes para cambiarle su corazón. Sus palabras y gestos fueron de consecuencia, reconciliación y perdón. El reconocimiento tardó, pero llegó: recibió el premio Nóbel de la Paz y fue nombrado Presidente de Sudáfrica después de cuatro años de salir de prisión.





"Abracé el ideal de una sociedad libre y democrática en que todas las personas vivan juntas en armonía y con igualdad de oportunidades. Es un ideal que espero vivir para ver. Pero si tuviera que ser de otra forma, es un ideal para el cual estov dispuesto a morir"

Desde monarcas, cantantes y empresarios hasta gente modesta como su jardinero y su cocinero conformaron la lista de invitados a la fiesta con que Nelson Mandela celebró, en julio pasado, sus 85 años. Fue un banquete alegre, optimista, donde predominaron los discursos de agradecimiento a este hombre que luchó por la democracia y la igualdad en Sudáfrica.

"Te damos gracias, Madiba, porque nos enseñaste a perdonar", le dijo el Premio Nóbel de la Paz Desmond Tutu. Al rato, el ex presidente de Estados Unidos, Bill Clinton tomó la palabra y también le agradeció "porque tú Madiba, convertiste a este país en un faro de esperanza para el resto del mundo". Además, se leyeron mensajes de felicitaciones de, entre otros, la Reina Isabel II de Inglaterra, el Presidente de Cuba, Fidel Castro y el líder libio Muhammar Gaddafi.

A Madiba, nombre tribal por el que es conocido Mandela en Sudáfrica. se le vio contento alternando con hombres y mujeres tan distintos como pueden serlo el cantante británico Bono y la Reina Beatriz de Holanda. También se emocionó con un mensaje escrito de puño y letra de una niña de 13 años, bisnieta de Hendrik Verwoerd, considerado el arquitecto del Apartheid y quien fuera primer ministro cuando Mandela fue enviado a prisión por largos 27 años. "Usted cambió mi vida en un sentido positivo porque me enseñó a amar a todas las personas, de todas las razas y colores", le señaló Wilma en su mensaje.

Tanta alegría en Sudáfrica fue más que justificada ya que la figura de Nelson Mandela no es la de un líder más, sino que es considerada en todo el mundo como un ícono de la reconciliación, de la paz y de la esperanza. Un hombre, que a pesar de los años que pasó en prisión, de las humillaciones y de los trabajos forzados en las minas de cal, fue capaz de seguir viviendo sin rencores y al servicio de los demás.

Ahora, cuando los malos tiempos quedaron atrás, vive más relajado. Claro que sus ayudantes lo siguen encontrando "difícil de controlar", debido a su costumbre de recorrer miles de kilómetros, como pocos octogenarios. Sólo en lo que va del año ha visitado Burundi, Gran Bretaña, Irlanda y Francia, sin contar con sus incursiones al interior de su propio país. Aún así le queda tiempo, para seguir escribiendo la continuación de sus memorias "El largo camino hacia la libertad" y encabezando su propio fondo para la infancia. Es que los niños son su obsesión, tanto sus cuarenta nietos y bisnietos como los millones que viven y sobreviven en Sudáfrica, "Si no hubiese estado encerrado durante 27 años sin verlos no sé si hubiese sido tan bueno con ellos. No tenerlos enfrente por tanto tiempo fue una experiencia terrible", explicó este hombre quien debido a su larga condena no vio crecer a sus hijos.

DE MILITANTE A NÓBEL DE LA PAZ

Nelson Mandela nació como Rolihlahla Dalibhunda Mandela el 18 de julio de 1918 y fue uno de los 15 hijos que tuvo un consejero de la casa real de Thembu, tribu que habitaba al este de Sudáfrica. A los nueve años quedó huérfano y a cargo de un regente. Asistió a una escuela metodista cuyo profesor lo bautizó con el nombre de Nelson. Años más tarde se matriculó en la Universidad de Fort Hare, donde empezó sus actividades como militante político. Como fue suspendido por participar en un boicot, tuvo que terminar sus estudios por correspondencia en Johannesburgo y al tiempo empezó la carrera de Derecho.

En 1948 el Partido Nacional, que había triunfado en las elecciones legislativas, implantó las leyes de segregación racial, que hicieron tristemente conocida a Sudáfrica durante la segunda mitad del siglo XX. El apartheid, palabra que significa "desarrollo separado", impedía a los no blancos participar en las decisiones políticas y llegó incluso a prohibir los matrimonios mixtos y a fijar los lugares de residencia. Eso a pesar de que la raza blanca representaba sólo el 14% de la población.

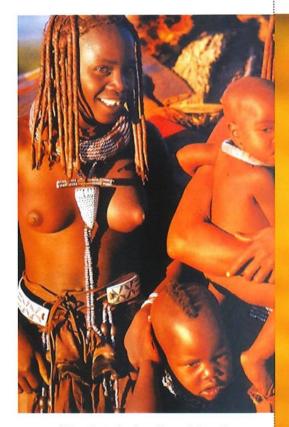
Desde 1952 Mandela fue escalando posiciones dentro del Consejo Nacional Africano (fundado en 1912 para defender los derechos civiles de los negros), hasta que se convirtió el presidente adjunto de todo el partido. Paralelamente fundó con Oliver Tambo el primer estudio de abogados negros de Sudáfrica. Justamente en esos años, Mandela luchó activamente contra varias políticas del gobierno, como lo fue la segregación en las universidades. Además, como abogado prestó asistencia legal a activistas con problemas con la justicia.

En 1952, su partido le encomendó la divulgación por todo el país de una "Campaña de desafío a las leyes injustas", un movimiento no violento.

obligados a salir de allí y emplearse como mano de obra barata en las propiedades blancas.

Mandela siempre se negó a cualquier acuerdo que significara renunciar a sus principios, aun cuando las condiciones en que vivió en prisión eran deplorables. En uno de los últimos ofrecimientos, pronunció su célebre frase: "Los prisioneros no pueden hacer contratos, sólo los hombres libres pueden negociar".

En las minas de cal donde trabajo durante su encierro se produjeron los primeros acercamientos entre blancos y negros. Muchos de los prisioneros de color que allí se encontraban eran abogados, profesores, periodistas y doctores mientras que los blancos que los custodiaban, en su mayoría no eran más que adolescentes con escolaridad inconclusa. La Cruz Roja y Amnistía Internacional lograron mandarles libros y material de estudios, así que la mina de cal se convirtió en una gran escuela



"Los prisioneros no pueden hacer contratos, sólo los hombres libres pueden negociar"

Esa labor le costó ser detenido por infracción a la llamada "Ley de supresión del comunismo". Aunque Mandela fue detenido y liberado varias veces, una ocasión fue quizá la más marcadora. Se trata de la vez que lo apresaron después de la masacre de Sharpeville en 1960, donde murieron 67 hombres, mujeres y niños a manos de la policía blanca. Luego de esa experiencia, decidió, junto a otros compañeros, que la acción pacífica era inútil y se sumió en la clandestinidad para formar el ala militar de su partido.

Cuando fue nuevamente arrestado y llevado a juicio pronunció la famosa frase: "Detesto el racismo porque lo considero un comportamiento bárbaro, tanto de parte de una persona negra como de una blanca". Fue sentenciado a cinco años y luego, después de un segundo proceso por sabotaje, a cadena perpetua. Durante su condena, el gobierno le ofreció en varias ocasiones su libertad a cambio de condiciones. Entre ellas, las de renunciar a la violencia y aceptar la política de los bantustanes. Estos últimos eran pequeñas extensiones de tierra para los negros, las que sufrían de sobrepoblación y carecían de los servicios mínimos. Por lo mismo, los negros que las habitaban estaban



sin segregación. "No peleemos contra estos jóvenes que son víctimas de una sociedad enferma. Invitémoslos a unirse a nosotros en el estudio", les aconsejó Mandela a sus compañeros de prisión. El resultado es que varios de ellos se inscribieron en cursos por correspondencia y al final de cuentas, negros y blancos salieron de las minas con un título que mostrar.

A pesar del tiempo en que estuvo encarcelado, Mandela nunca dejó de ser el símbolo de la resistencia negra y de la conciencia secuestrada de la nación. Además de hacerse acreedor de una gran solidaridad internacional, su situación puso en pésima posición al gobierno que jamás pudo convencer al mundo que su prisionero era un "terrorista peligroso". Es que de su boca,

a pesar del encierro, jamás salían palabras de rencor y de venganza. Mientras estaba en prisión, por ejemplo, encontraron su diario el que decía: "Yo he luchado contra la dominación blanca y he luchado contra la dominación negra. Abracé el ideal de una sociedad libre y democrática en que todas las personas vivan juntas en armonía y con igualdad de oportunidades. Es un ideal que espero vivir para ver. Pero si tuviera que ser de otra forma, es un ideal para el cual estoy dispuesto a morir".

Mandela salió en libertad el 11 de febrero de 1990 para asumir casi inmediatamente un papel preponderante en las negociaciones para el fin de la segregación racial. Tanto trabajo y sacrificio fue recompensado ya que tres años después se le otorgó el Premio Nóbel de la Paz y en 1994 fue elegido como Presidente de Sudáfrica, cargo que ejerció durante cinco años.

Así, durante su vida de militante, de prisionero político y de figura mundial, Mandela fue un ejemplo de que el entendimiento y el perdón son posibles. Por eso, la filosofía de la reconciliación es conocida como "las tres emes": Mahatma Gandhi, Martín Luther King y Madiba.

¿Olvido, perdón, verdad?...

Como revista Desafío creemos plenamente en la verdad, pero también ansiamos la reconciliación. Estos conceptos parecen muy difíciles de conciliar a la luz de los momentos históricos que vivimos como país en torno al tema de los derechos humanos.

Quisimos dar luces que nos permitan pararnos con dignidad ante nuestro pasado y elevar nuestra mirada hacia el futuro. Para ello preguntamos a personas muy diversas lo siguiente:

¿Es necesario ir tras la verdad de los "detenidos desaparecidos" y de todo y todos los implicados en estos hechos, o mejor dar vuelta la página, para que el tiempo se encargue de sanar, olvidar y resolver lo vivido?



>>Ignacia del Río

IGNACIA DEL RÍO SICÓLOGA PROYECTO RENACER CÁRCEL DE COLINA

"¿Cómo garantizar ahora que el presente es seguro?"

Esta pregunta me hace reflexionar en torno a si es posible mirar con esperanza la construcción de un mejor mañana sobre la base del miedo e inseguridad. El miedo paraliza, estanca, no permite avanzar. La confianza, en cambio, es lo que posibilita al ser humano a proyectar y construir futuro.

Sin embargo, esta confianza fue una vez traicionada por algunas instituciones del Estado, generando mucha confusión y pérdida de sentido en los ciudadanos. Se violaron los derechos fundamentales de miles de chilenos, sin que hubiera ningún tipo de reconocimiento de tales hechos, negando su existencia y, con ello, haciendo sentir a estas personas fuera de la sociedad. ¿Cómo garantizar ahora que el presente es seguro?, ¿como convencer a la memoria colectiva del pueblo chileno de que no se vulnerarán los derechos fundamentales, si aún se continua restando importancia a los graves acontecimientos?. Creo que esto sólo es posible reconociendo, confirmando y mostrando la verdad. Es necesario partir por conocer todo lo que sucedió en nuestro pasado reciente para creer que lo que paso no volverá a ocurrir.

MIREYA GARCÍA AGRUPACIÓN DE FAMILIARES DE DETENIDOS DESAPARECIDOS.

"¿Qué más nos pueden pedir?"

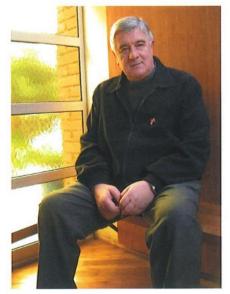
Un día cualquiera, bajo el sol o la lluvia, la noche o el día, presenciamos enmudecidos el golpe del vehículo sin patente que raudamente se lo llevó a un destino sin fin. La interrogante sin respuesta, empezó a rondar las habitaciones de la casa, la mirada envuelta en llanto de los hijos, el corazón apretado de la madre, la soledad de la esposa que turbada se quedó mirando las últimas huellas de vida. Vendrían miles de horas de incomprensión y preguntas lacerantes. Tendrá frío, hambre, sed, dolor.... Dónde lo tienen, qué le hacen, cuánto sufre.... Volverá, sí volverá, pero cuando Dios mío, cuándo?

Pasaron miles de horas más y la certeza de la muerte se apodera del alma, ya no quedan lágrimas para regar el jardín de flores mustias. Sólo queda la búsqueda eterna de la verdad, la necesidad imperiosa de recuperarlo de la muerte cobardemente escondida en algún lugar de nuestro querido Chile, tan largo y diverso. Puede ser el desierto, el mar, los ríos. El silencio lleva 30 años. ¿Qué más nos pueden pedir?

El olvido es insostenible, recuperarlos un deber moral, un compromiso de la vida. La paz llegará el día del reencuentro con cada uno de ellos y la justicia nos devolverá la dignidad.



>>Mireya García



>>Padre Cristián Precht B.

P. CRISTIÁN PRECHT B.

"Saber dónde poner una vela y dónde decir una plegaria"

Me cuesta escribir sobre estos hechos dolorosos que han marcado nuestra historia. Es como poner "re-play" y revivir heridas y dolores que han tocado muy hondo mi vida y la de tanta gente. En el caso de los detenidos-desaparecidos estamos frente a un drama humano que afecta a cientos de familias, y a las personas cercanas políticamente a los desaparecidos. Son miles. Y esos miles tienen derecho a saber qué sucedió a sus seres queridos que no murieron en enfrentamientos sino que fueron detenidos y después desaparecidos. Y existe también el derecho humano, inscrito en el corazón del hombre, que consiste en saber dónde poner una vela y dónde decir una plegaria, como todos lo querríamos hacer ante nuestros difuntos queridos. ¿ Será mucho pedir ?

Ante esto alguien podría decir: si están todos muertos, ¿ para qué seguir buscando ? Con todo respeto: se trata de un simplismo. En primer lugar, porque tratándose de seres queridos, mientras no me conste su muerte y no pueda acercarme a sus restos, viviré con sobresalto. Pero, además, porque se trata de hechos sobre los cuales hay mucha información. De hecho, la Vicaría de la Solidaridad publicó en 1978 los documentos enviados al Ministerio del Interior por los Obispos de cada diócesis del país en que había desaparecidos. Y las Cortes fueron recibiendo esta información desde fines de 1973. Se trata, antes que nada, de un drama profundamente humano que, para comprenderlo, hay que entrar por la puerta del dolor. Es erróneo, creo yo, reducir un drama humano a sólo un hecho político. Y otro error es dejar la justicia sólo en manos de los tribunales y la verdad en manos de los medios. Tanto la búsqueda de la verdad como la justicia dependen de todos nosotros, cada uno en su medida. Hay que estimular a todos los que algo saben - como lo ha vuelto a pedir el Presidente - y no esperar sólo el resultado de investigaciones oficiales o quedarnos atados a la verdad mediática que a veces sucumbe ante la tentación del rating.

RAUL TRONCOSO EX MINISTRO DE DEFENSA

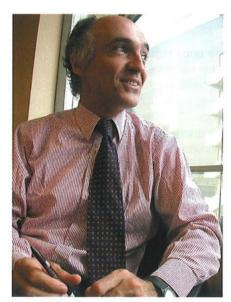
"La resistencia silenciosa persiste"

Continua siendo dolorosa y profundamente negativa, la obcecada resistencia de una parte todavía muy importante de los chilenos en todos los ámbitos, instituciones y personas, para asumir con coraje la verdad de nuestra historia reciente. Este hecho frena las posibilidades del país, no sólo en el terreno de los derechos humanos. Compromete a toda la sociedad en su vida social, política, económica y cultural convirtiéndola en una sociedad enferma. Mi experiencia concreta de participación en la vida pública, es muy elocuente al respecto. No se pueden desconocer los avances, pero la resistencia silenciosa, mezquina y egoísta que persiste en el corazón de muchas personas, se las arregla para torcer los hechos y estimular las actitudes de soberbia. Son muy pocos los que se atreven a desnudar con llaneza y humildad la verdad transparente del Chile de hoy. Ello, continuará siendo, probablemente por un largo tiempo, el muro principal e infranqueable que detiene el avance en los más diversos aspectos de la vida. El alcance y los efectos de este hecho es mucho más amplio que lo que logramos darnos cuenta. Se extiende como una mancha que amenaza con convertirse en un rasgo cultural de nuestra sociedad, sobre el cual no faltan ya, análisis y referencias diversas.

Un pueblo no puede avanzar pasándole por el lado a la verdad y quienes tienen las máximas responsabilidades debieran asumirlas valiente y públicamente, como algunos ya lo han hecho. Es un paso inevitable, del cual depende nuestro futuro como Nación. El compromiso con la verdad es una cuestión de sanidad ética y moral que condiciona todo, decisivamente.



>>Raúl Troncoso



>>Juan Francisco Lecaros

JUAN FRANCISCO LECAROS **EMPRESARIO**

"Necesitamos mil mandelas"

No quiero contestar esta pregunta planteada en blanco o negro. Ni quiero para mi país nada más que estas dos únicas fórmulas para resolver "el problema" de los desaparecidos. Cuando Mandela en Sudáfrica invitó a almorzar a su carcelero, sorteó con grandeza, con extraordinaria grandeza los cerrojos de la política y aún hasta sus propios sentimientos. Fue un gesto noble que se sobrepuso a años de divisiones desgarradoras y dio una señal sobre cómo superar el "apartheid" .

¿Y respecto a nosotros, a nuestros desaparecidos, qué decir que no se haya dicho y forzado los argumentos hasta la conveniencia de las partes que los plantean?. Es hora de actos; de sentido común. De hechos concretos realizados a personas concretas.

Para cada parte de las preguntas plantearía un anhelo. Respecto a los familiares de los desaparecidos, quienes han soportado la cuota más alta de sufrimiento, llevaría a cabo acciones que reconozcan su larga tristeza e incertidumbre. No quisiera vivir en una sociedad en donde hay gente a quienes no se ha sepultado. Aquella obra de misericordia que manda "Enterrar a los muertos" puede tener un sentido mucho más profundo que una mera recomendación sanitaria.

Respecto a la segunda parte de la pregunta, privilegiaría la paz social. No con "un manto de silencio" sino enfrentando enérgicamente un hecho que ha calado hondo en nuestra historia. Somos hijos de un divorcio que va irrumpiendo en nuestra historia cada cierto número de años: Lo español y lo indígena; los carreristas y los o'higginistas, los duros años de la "Cuestión Social" hasta las cosmovisiones totalitarias de los sesenta. Me pregunto, los desaparecidos, ¿serán un nuevo motivo para esta división que nos persigue? ¿Perderemos la oportunidad de mirarnos valientemente y hacer un gesto que se sobreponga a esta especie de fatalidad que padecemos? ¿Perderemos otra vez la oportunidad de entregar mensajes de unidad que sirvan de ejemplo para las pequeñas odiosidades que alejan diariamente a un chileno del otro?

Creo que necesitamos un Mandela, necesitamos mil Mandelas.

PÍA GUZMÁN DIPUTADA

"No estamos en situación de dar vuelta la página"

Desde que la Iglesia Católica creó la Vicaría de la Solidaridad, nuestro país, sin estar consciente de ello, tomo el camino de la verdad. Con el tiempo contribuyeron a la búsqueda de esta verdad el Informe Rettig y la Mesa de Diálogo. Hoy, con la nueva propuesta del Gobierno, contaremos con mayores herramientas, para que ésta fluya desde aquellos que conocen el paradero de los desaparecidos hacia los tribunales.

No estamos en situación de dar vuelta la página, sin embargo hay que tener presente que los juicios no pueden eternizarse. La incertidumbre judicial, que afecta tanto a los familiares como a los imputados, no ayuda a la paz social.

El perdón siempre es posible como don gratuito. Y es un acto admirable entregarlo en estos terribles casos en que un padre o hijo, una hermana o madre ha sido torturado, muerto y hecho desaparecer. Pero los perdones no se dan al vacío, deben tener un destinatario y por ello van intimamente unidos al conocimiento de la verdad.

Sin embargo, no siempre la verdad hace libre. Hay víctimas secundarías de los DDHH, como los familiares de los militares condenados por la justicia, que viven estigmatizados por una dolorosa verdad de la que no son responsables.



>>Pía Guzmán

Conectados »»

-> Ecobook

http://www.ecobook.com/novedades.php

Ecobook es una librería altamente especializada donde se puede conseguir toda clase de literatura relacionada con el mundo económico y empresarial. Su stock abarca más de 22 temas que van desde el análisis económico hasta la gestión de empresas, los cuales pueden ser despachados a cualquier parte del mundo.



→ SHT

http://www.sht.com.ar/

SHT -ser humano y trabajo- es un altruista sitio que busca el desarrollo de una empresa y un empresariado con rostro humano. De ahí su preocupación por temas relacionados con la inteligencia emocional, recursos humanos, el manejo de emociones, humor laboral, el desarrollo personal y la vida familiar.



Portal del Conocimiente http://www.portaldelconocimiento.net/

> Formado por profesionales de áreas tan diversas como empresarios, sicólogos, expertos en marketing, informática y derecho, el Portal del Conocimiento pretende investigar, discutir y aplicar temas del management y recursos humanos. Su meta es avanzar en nuestro conocimiento de las formas de relación, del rendimiento, la satisfacción, la creatividad y del equilibrio al interior de las organizaciones.



→ Busca Finanzas http://www.buscafinanzas.com/

> BuscaFinanzas es un buscador especializado en el sector financiero mundial y especialmente latinoamericano. Al mejor estilo de Yahoo! se ordena en categorías que incluyen enlaces a Medios de comunicación, management, servicios financieros, actualidad, software, librerías, etc. Todo cuidadosamente clasificado y rankeado, además de enlaces recomendados y novedades semanales.





>> Gustavo Subercaseaux Gerente General Pinturas Ceresita

Creo en Desafío porque es muy necesario en el mundo de los negocios y es una de las pocas instancias que nos invita a poner los valores en el centro de nuestro actuar empresarial. Nos ayuda a salir del doble estandard, nos demuestra que los principios se deben vivir igual en la casa que en la oficina, o los días de semana que los feriados. Nos muestra un camino claro para no dejarnos guiar sólo por las exigencias y principios del mercado. Asimismo, nos da a conocer iniciativas concretas o buenas prácticas que pueden ser imitadas o replicadas en nuestras propias empresas.





















Nos Sumamos a este DESAFIO

Nos Sumamos a este DESAFIO















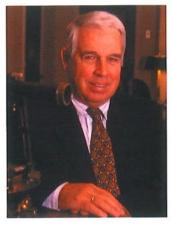








Para que un ser humano se pueda desarrollar integralmente, es necesario mirar más allá de su quehacer laboral. Desafío nos permite ampliar nuestra mirada de negocios y observar a la persona en toda su dimensión, laboral, familiar y espiritual. De este modo se pone a la persona en el centro de la empresa, como única diferenciadora de crecimiento y desarrollo y no como un recurso más. Esto le permite a la organización extender su responsabilidad no sólo hacia el logro de utilidades sino proyectarse a la comunidad entera. El éxito de la empresa, depende entonces del éxito de todos, de su personal, de sus proveedores, de sus clientes, de sus accionistas y demás referentes insertos en una sociedad que crece integralmente. Desafío le da cabida a distintas visiones y enfoques que buscan esta integración y nos permite conectarnos con nuestros valores fundamentales. 🖥



>> Camilo Sandoval G. Gerente General Enaex S.A



Las vidas no vividas

"El viento nunca es favorable cuando no se tiene claro el rumbo"

El otro día alguien me hizo una crítica disculpándose por lo duro que podía ser conmigo. Tal vez en mucho tiempo nadie me había mostrado un camino tan claro como el que descubrí. "Tu no estas viviendo tu vida -me dijo- siento que estas viviendo una vida paralela y no hay nada más duro que tener una vida no vivida".

Estas palabras quedaron resonando en mí fuertemente y pensé que muchos de nosotros estamos siempre esperando que algo suceda para que se nos arreglen las cosas. Nos damos mil y una justificaciones para no asumir nuestra vida y nuestro viaje, con los costos y beneficios, pero sobre todo, con la experiencia que se nos regala en ella. "Cuando tenga un buen trabajo", "cuando gane más plata", "cuando los niños crezcan", "cuando me case", "cuando me separe", "cuando tenga un hijo", cuando...cuando... y mientras que estamos esperando que todas estas cosas sucedan, asumimos que no podemos realizarnos y que nuestro tiempo de ser felices depende de éstas y de otras muchas más condicionantes.

De esta interminable lista de deseos algunos se van cumpliendo y sin embargo nos damos cuenta que seguimos igual, y nos farreamos lo que tenemos en nuestras manos aquí y ahora. Nos farreamos la posibilidad de disfrutar de la demanda que implica tener niños pequeños. Nos farreamos la posibilidad de saber vivir solos. Nos farreamos la oportunidad de tener un trabajo aunque no sea el mejor. Nos farreamos la posibilidad de arreglar un conflicto, de perdonar e incluso de aprender. Pero lo más grave es que nos farreamos la vida...

La decisión no es fácil, pero está en nuestras manos saber elegir el rumbo y el camino que nos pertenece. Es la única posibilidad que tenemos de que el viento sople realmente a nuestro favor. Tomar en nuestras manos el destino y emprender el viaje con entusiasmo, con decisión y ánimo, sabiendo que en este viaje muchos nos acompañan, pero que sólo será placentero si estamos dispuestos a tomar riesgos, pero por sobre todo, a apostar por nuestra elección de hoy, aunque mañana podamos cambiarla, aunque más tarde podamos comprender que nos equivocamos y que aún es posible ajustar las velas para cambiar el rumbo.

La vida no puede ser un check list de cosas inconclusas; no es posible que se nos vaya la existencia en una espera interminable de muchos acontecimientos externos que probablemente nunca sucedan. Nuestra vida es lo que tenemos y nuestro único compromiso con nosotros mismo es vivirla, porque aún es tiempo de hacerlo. Las personas ancianas no se arrepienten de lo que hicieron en su vida. Según un estudio hecho a personas de la tercera edad, sus máximas frustraciones están justamente en todas esas cosas que dejaron de hacer. Por eso la vida es una invitación, no un deber.

Después de la crítica de mi amigo, busco vivir lo que me ofrece cada día, esperando que el mañana se encargue de lo que viene.

Mariella Rossi Editora General

Los errores en la arena

>> Anonimo

Cuenta una historia que dos amigos iban caminando por el desierto. En algún punto del viaje comenzaron a discutir, y un amigo le dio una bofetada al otro.

Lastimado, pero sin decir nada, escribió en la arena: "mi mejor amigo me dio hoy una bofetada." Siguieron caminando hasta que encontraron un oasis, donde decidieron bañarse.

El amigo que había sido abofeteado comenzó a ahogarse, pero su amigo lo salvó. Después de recuperarse, escribió en una piedra: "mi mejor amigo hoy salvó mi vida." El amigo que lo había abofeteado y salvado preguntó: "Cuando te lastimé escribiste en la arena y ahora lo haces en una piedra. ¿Por qué?".

Su amigo le respondió: "cuando alguien nos lastima debemos escribirlo en la arena donde los vientos del perdón puedan borrarlo. Pero cuando alguien hace algo bueno por nosotros, debemos grabarlo en piedra donde ningún viento pueda borrarlo."

Aprende entonces a escribir tus errores en la arena y grabar en piedra tus venturas.



Autor del libro "La ventaja de la sustentabilidad: siete beneficios para el negocio del triple bottom line", demuestra -a través de cifras y análisis concretos de casos- que las empresas que asumen una responsabilidad social pueden aumentar hasta un 38% sus ventas. Con esto pretende convencer a muchas organizaciones "que el cuidado del mundo nos corresponde a todos".

BOB WILLARD "La responsabilidad social es rentable"



Bob Willard desarrolló su carrera profesional durante 34 años en IBM, donde alcanzó gran reconocimiento en las áreas de marketing, soporte técnico, educación y recursos humanos. Entre 1990 y el año 2000, dirigió el desarrollo de liderazgo para los 2000 gerentes y ejecutivos de IBM en su natal Canadá, mientras, poco a poco, se iba internando en el desarrollo sustentable y la responsabilidad social de las empresas. Actualmente, Willard es requerido como facilitador y experto en el desarrollo de la dirección y es reconocido como pionero en la construcción de una gestión de negocios sustentables. Principal orador del seminario organizado por Acción Empresarial "Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Sustentable", Bob Willard visitó Chile para plantear que las empresas tienen una gran oportunidad en este tema que se puede traducir en un aumento de su productividad e ingresos; en la reducción de costos de reclutamiento y de gastos de producción,

A continuación presentamos su visión de este enfoque que cada día conquista un espacio más definido en el ámbito empresarial.

un aumento en las ventas de un 38%.

materia prima y energía e incluso en una reducción del riesgo. Todo lo cual en conjunto, de acuerdo a los casos estudiados por Willard, se traduciría en

34 años atrás la responsabilidad social corporativa no era un tema ¿qué lo llevó a interesarse en esta materia?

Mi trabajo en IBM no tenía nada que ver con eso. Yo era responsable del desarrollo de liderazgo en Canadá. Sin proponérmelo, las cosas se fueron dando. Por un lado, decidí estudiar un Master en la Universidad de Toronto y como parte de él tomé varios cursos orientados a la protección del medio ambiente. Y eso realmente me despertó, porque antes no le había prestado mayor atención al tema. Al mismo

tiempo, en la zona donde yo vivía decidieron establecer una nueva planta de tratamiento de aguas. Lo complejo es que cerca del lugar había una gran estación nuclear y a mi familia comenzó a preocuparle que pudieran filtrarse sustancias desde la estación nuclear a la planta de agua y de ella a nuestros hogares y cuerpos. Con mi esposa trabajamos durante 3 años para que no se instalara la planta de agua en ese lugar. No logramos impedir su construcción, pero sí que la toma de agua se desplazara al centro del lago, lejos de la Central Nuclear.

¿En qué momento se dio cuenta que había un nexo entre las empresas y responsabilidad medioambiental y social? Mientras trataba de convencerlos investigué mucho, y mientras más leía más deprimido me sentía porque descubrí que había muchos problemas relacionados con el medio ambiente que nunca íbamos a poder resolver si no se involucraban las empresas. Entonces empecé a pensar en cómo atraer a las organizaciones para que ayudaran a detener esos terribles problemas. Me di cuenta que el Gobierno no era capaz de hacerlo por si solo, que necesitaba la ayuda de los privados, porque el cuidado del mundo nos corresponde a todos.

UTILIZAR EL LENGUAJE CORRECTO ¿Cuál fue su primera experiencia concreta?

Lo intenté con IBM. Planteé que la empresa podía hacer mucho en esta área, pero en ese momento no tuve éxito.

¿Por qué?

Porque estaba utilizando un lenguaje equivocado. No estaba usando números. Mis argumentos eran muy generales como: ustedes atraerán más clientes o los trabajadores serán más productivos porque estarán orgullosos de trabajar para una empresa que se preocupa de su entorno. Pero no fui específico. El punto es ver en cuánto podría efectivamente aumentar el número de clientes. En qué niveles aumentaría la productividad. Lo que hay que hacer es traducir los argumentos generales en índices concretos que permitan definir el monto de dinero que es

al 20% de las empresas del mundo.

¿Quiere decir que sólo el 2% de las empresas del mundo están en esta línea?

Hay muchas empresas que hablan del tema, pero sólo el 2% considera la responsabilidad social en sus políticas y planes estratégicos.

Cuando se habla de responsabilidad social en las empresas, por lo general, se relaciona con grandes organizaciones, ¿cuál es el proceso que debe vivir una empresa mediana que quiere asumir su responsabilidad social como parte de su filosofía?

El primer paso es que la dirección de la empresa crea, o al menos apoye el tema, con dinero, interesándose en lo se está haciendo, incluyendo el tema en su cuenta anual, en sus discursos. Cualquier cambio en una organización requiere el apoyo de la dirección o, no resulta. Luego, en términos prácticos, hay que establecer

un mapa que contenga parámetros definidos

algunas lo consideran naturalmente: la persona a cargo de la organización decide hacerlo e impulsa al resto a seguirlo; en segundo lugar puede ser que la empresa haya sufrido un problema que la haya expuesto públicamente, a la prensa y a través de ella a sus clientes, y la tercera es que tengan que hacerlo porque así lo determina alguna ley que afecta su sistema productivo o su potencial exportador, etc.

¿Considera que la gran difusión que ha tenido actualmente la responsabilidad social en las empresas, tiene que ver con un mayor desarrollo o amplitud de conciencia del ser humano?

Un montón de cosas está confluyendo. Es lo que he llamado "la tormenta perfecta de las fuerzas del mercado" Las empresas ya no podrán ignorar el tema, porque cada día es más importante la confianza, la forma en que se trata a los empleados, en que se relacionan con su comunidad.

Además, en la medida que las personas buscan una mejor calidad de vida y tienen más

"Hay muchas empresas que hablan del tema, pero sólo el 2% considera la responsabilidad social en sus políticas y planes estratégicos"

posible ahorrar o ganar. Mientras uno no pueda demostrarle eso a una empresa, la organización no se interesará. Es por eso que decidí escribir el libro La Ventaja de la Sustentabilidad, que prueba con cifras el beneficio.

¿Qué hubiese pasado si después de las investigaciones se hubiera dado cuenta que preocuparse de la responsabilidad social no representaba ningún beneficio para las empresas?

Si una empresa no quiere preocuparse y asumir su responsabilidad social, no lo hará de ninguna manera. Encontrarán la razón para no hacerlo, pero nadie duda que existe una responsabilidad de las empresas hacia sus trabajadores y su comunidad.

Normalmente las empresas que integran la responsabilidad social lo hacen motivadas por campañas o grupos que persiguen algún bien social o ecológico y con el tiempo se dan cuenta que no sólo aportan al mundo en que están insertas, sino que además mejoran sus índices productivos. Lo que yo propongo es que las organizaciones se integren pensando de inmediato en los benefícios. Estoy tratando de formar una masa crítica de compañías que estén en esta línea. Del 2% existente hoy, quiero llegar

sobre los cuales se pueda analizar dónde está la empresa hoy y a dónde quiere llegar en 5 ó 10 años más. De acuerdo a eso hay que definir qué pasos hay que dar para lograrlo. La clave es que esto debe surgir de la empresa para que genere un compromiso real. No tiene sentido cuando se contrata un especialista externo para que diseñe un programa.

¿Existe alguna diferencia entre una empresa que asuma el tema de la responsabilidad social para limpiar su imagen y otra que la asuma porque cree en él?

Si una empresa lo hace sólo por un tema de relaciones públicas, para mostrar una imagen más amigable a sus clientes, no resulta, a la larga deben pagar un precio, porque la gente es inteligente. Hace años puede que funcionara, pero ya no. Internet no permite esconder nada, hay organizaciones que se dedican a investigar lo que hay detrás de los discursos de las empresas y lo publican, mantienen informado al público sobre la verdad.

Pero, ¿por qué hay empresas que les resulta natural y a otras que hay que "convencer"?

Tres son las principales razones por las que

expectativas, lógicamente, lo transmiten en sus empresas. Es sabido que las nuevas generaciones de profesionales están buscando empresas que reflejen sus valores personales, especialmente los que aspiran a cargos directivos. Buscan un lugar que les permita desarrollar también aspectos de su vida personal: familia, amigos, hobbies.

No hay que olvidar que el estrés es un gran problema en esta época y la gente está buscando formas de reducirlo, formas de vida más espiritual que les permitan alinear su vida laboral con la personal.

