

SAFIO

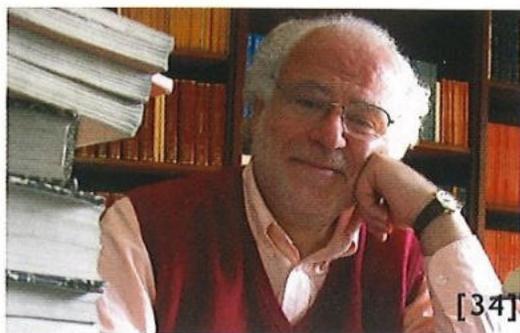
UEVA CULTURA EMPRESARIAL



¿Águila real o
aves de corral ?

⇒ Hacer leña del **árbol caído**,
una tentación irresistible...

AFIO le invita a acompañar el proceso más importante
del **ser humano**:
ponerse **nuevamente de pie**.



[34]



[52]



[04]



[20]



[36]

>> TEMA CENTRAL Chile abre sus puertas: ¿Águila real o aves de corral?	[04]	>> PAÍS ¿Qué significa pertenecer a un grupo de desarrollo de Desafío?	[38]
>> NARRACIÓN Emprender el vuelo	[09]	>> OPINIÓN Aníbal Montero	[41]
>> OPINIÓN Sergio Canals	[10]	>> ENTREVISTA Sergio Bernales	[42]
>> HICIMOS CUMBRE Logramos nuestra meta	[11]	>> OPINIÓN Bertrand Martin	[45]
>> TESTIGOS DE ESPERANZA Héroes de barrio	[14]	>> EMPRESA Y FAMILIA ¿Quién no está en deuda?	[46]
>> LIBROS Proyecto Delta Inteligencia Espiritual	[18]	>> MI DESAFÍO Revista Desafío 1992 - 2004	[50]
>> OPINIÓN Jaime Orpis	[19]	>> REPORTAJE Forestal Bío Bío	[52]
>> PERFIL Entrevista Denis Gallet	[20]	>> 60 EDICIONES Cambiar la mirada y volar alto	[56]
>> ENCUENTROS DESAFÍO	[24]	>> TRABAJO CON SENTIDO Vocaciones a prueba de balas	[62]
>> ANÁLISIS DE CASO Una década de liderazgo	[26]	>> NUESTROS ASOCIADOS	[66]
>> JÓVENES EN ACCIÓN Entrevista a Rodrigo Baggio	[29]	>> DESDE EL MUNDO En busca del diálogo	[68]
>> BUENAS NOTICIAS	[32]	>> HUMOR	[70]
>> ALTA GERENCIA Cordialidad	[34]	>> OPINIÓN Emilio Sierpe	[72]
>> PERSONAJES NOTABLES Vaclav Havel	[36]		

Editorial: Pedro Alberto Arellano - Wendy Chadwick - Denis Gallet - Keiko Kodama - Haydeé Rojas - Eduardo Rosselot - Mariella Rossi - Emilio Sierpe.
Director: Pedro Alberto Arellano. **Edición General:** Mariella Rossi. **Diseño y Diagramación:** Kostin y Asociados. **Periodistas:** Enzo Cadenasso
 María Gajardo - Soledad Gunckel - Rosario Guzmán E. - Juan Emilio Herrera - Felipe Rodríguez - María Elena Montory - Nicole Saffie.
Asesoría: Marco Antonio Angelini - Oscar Silva. **Corrección de textos:** Nelly Castro. **Impresión:** Quebecor World. **Dirección Editorial:** Sánchez Fontecilla
 y las Condes - Santiago de Chile. **Teléfono:** 2078746. **www.** desafio.cl. **Esta revista fue impresa con papel:** NOVAtech Silk, 100g (Interior), NOVAtech
 100g (Portada), del fabricante alemán UPM, distribuido en Chile por GMS Productos Gráficos.

0 ediciones de una intuición...

Hace muchos años descubrí el valor de la intuición, además entendí que ésta no era sólo un privilegio de las mujeres. Comprendí también que no siempre nuestras acciones, ideas y pensamientos pueden ser verificables, medibles, cuantificables y -al no tener instrumentos para hacerlo- preferimos no arriesgarnos y enterrar nuestros ideales y anhelos.

Hace más de 12 años pensaba que no llegaríamos muy lejos si sólo corríamos tras los fríos resultados económicos y pasábamos al lado de nuestro equilibrio personal, familiar y laboral. Tuve la intuición de que era necesario hacer algo y, sin ser periodista ni estar relacionado con los medios de comunicación, creí que una revista sería un camino.

Me pareció el momento de generar una reflexión sobre el valor de la confianza, el sentido de la gratuidad, el poder de la esperanza, la fuerza de la alegría, el amor en los negocios,... todo a lo que a veces, despectivamente, llamamos "soft". Esto, según mi educación podía ser una locura. Durante mi época de estudiante la inteligencia racional dominaba todo y la idolatrábamos a tal punto que quienes teníamos un CI normal, creíamos que sin ser mateos era poco probable ser exitosos en lo que emprendiéramos.

Afortunadamente, en los 90, Goleman, derrumbó definitivamente esta creencia y vino a abrirnos un nuevo espacio al incorporar el concepto de "Inteligencia Emocional IE". Fue una efectiva novedad, al punto que hoy ocupa importantes cátedras en las escuelas de negocios y en el desarrollo de las personas y sus organizaciones.

Así hemos ingresado a un nuevo milenio, cuando Zohar y Marshall, presentaron el término "Inteligencia Espiritual IES". Un tipo de inteligencia complementaria a las anteriores (racional y emocional) que nos ayuda a traspasar nuestro ego inmediato y alcanzar esas capas más internas relacionadas con la trascendencia. Nos ayuda a vivir la vida en un nivel más profundo de significado.

Hoy, al presentar esta edición Nº 60, no podemos sino estar profundamente alegres y esperanzados, todos quienes durante tantos años hemos estado tras este trabajo editorial, porque es bueno comprobar que no estábamos tan locos cuando en las primeras editoriales invitábamos a nuestros lectores a darse tiempo, a tomar distancia, a afinar el oído en la búsqueda de un desarrollo más humano, más integral para sí mismo, para sus familias, para sus organizaciones, para el país que formamos. 🇨🇷

Gracias muy sinceramente a quienes han participado en esta intuición,
animándonos a seguir perseverando en nuestro Desafío.

Pedro Alberto Arellano Marín
Director

ABRE SUS PUERTAS:

¿Águila real o

do las puertas de
corral se abren
vamente y a éste
arranca el techo,
abrará aves que se
arán a salir de él,
alto y a dominar
cielo. Otras, las
rosas, las que no
n preparadas, se
án picoteando con
za gacha el mismo
le siempre, en el
io reducido en el
e hasta ahora ha
scurrido su vida.



es de corral?..

>> Por Mariella Rossi y Felipe Rodríguez

Los tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Corea han abierto definitivamente la puerta de nuestro pequeño y apartado país. Quienes lo habitamos podemos aprovechar esta ocasión para emprender el vuelo, descubrir la inmensidad de este planeta, la amplitud de los nuevos territorios, o también podemos tomar la opción de replegarnos y no aprovechar esta oportunidad para dar un paso... Tal vez un salto. Que tomemos una u otra opción dependerá de nuestra capacidad de volar tras una gran visión, de nuestra disposición a arriesgar, como del desarrollo de actitudes y competencias que aún nos faltan para ese alto vuelo.

Creemos que ha llegado la hora de mirar este momento con otros ojos: está claro que vamos a ganar mucho, pero también tenemos que esforzarnos mucho. Al respecto el economista Cristián Larroulet señala: "Los países así como las personas, las familias, las instituciones, deben tener desafíos, pruebas, exigencias. Nadie avanza, nadie gana una carrera de cien metros si no entrena, si no se mide. Hoy más que nunca debemos ser conscientes de que es necesario hacer esfuerzos". Esto hay que tenerlo presente porque las expectativas que generan estos tratados, promueven la ilusión de una gran bonanza, pues el tamaño de nuestro mercado, y por ende de nuestros desafíos, ya no es sólo de 15 millones de personas, sino de 300 millones".

Claudio Orrego de Cideplan, comparte este punto de vista y agrega: "En una economía abierta con un país pequeño como el nuestro tenemos que ser capaces de salir a competir y a ganar afuera, para eso tenemos que enfrentar el mundo tal y como es, hacerlo en forma exitosa y no morir en el intento. Efectivamente, en la medida que ingresamos a la sociedad del

conocimiento, tenemos que tener claro que no podemos competir con los chinos, quienes producen más y más barato, sino que tenemos que poner un valor agregado. Sólo esto nos distinguirá como país. Ese valor agregado debería ser, por ejemplo, destacarnos por la conciencia de que el ser humano vale, concibiéndolo como lo más importante de la cadena productiva. Entonces el tema de la recalificación laboral es muy importante, no estoy hablando de lo técnico, sino que del valor que hay detrás de cada persona".

>> ¿ES LO TÉCNICO SUFICIENTE?

Lo que hoy se discute en términos generales frente a la apertura de Chile al mundo son las estrategias para abordar mercados tan exigentes y competitivos, las técnicas para ponerse a la altura de estos desafíos, los avances tecnológicos que tenemos que apurar, las calificaciones y certificaciones, etc. Pero poco nos hemos detenido a preguntarnos en qué nos afecta como personas, o de otro modo, cómo nosotros podemos afectar este proceso.

En lo técnico, por ejemplo, uno de los temas que ha despertado inquietud es descubrir que sólo el 3% de los chilenos domina el idioma inglés, lo que a juicio de los entendidos será un cuello de botella para que Chile pueda abrirse totalmente al mundo. Mucho se ha discutido este tema durante este último tiempo y las autoridades de educación han puesto especial énfasis en reforzar la enseñanza de este idioma. Obviamente, y sin ser muy analíticos, comprenderemos que saber inglés no es suficiente, entonces ¿qué competencias, qué habilidades y qué valores deberíamos reforzar, qué debilidades superar, como individuos y luego como sociedad, para poder desplegar nuestras alas y definitivamente abandonar el corral?



Margarita Errázuriz

DESAFÍOS POR SUPERAR

audio Orrego uno de los valores sería a ser más competitivos es serio el tema de la honestidad. era de aproximarnos a este tema ciente, es decir, nos conformamos estamos bien ranqueados y que otros vecinos somos mucho más, somos un país casi sin corrupción nos cueste reconocerlo. Yo hablo más allá de lo político, de la cosa burda. Hablo de lo que significa influencias, el uso de información cartel de empresas que se juntan para ponerse de acuerdo en los que elude y evade impuestos otros países”.

académico y consultor, comparte sea: “Chile se destaca mucho. Es sin duda un país mucho menos otros, donde las instituciones o estos índices se refieren a un nunca podemos estar satisfechos, darnos de situaciones que hace io fuimos testigos y que debieran como país”.

do, Margarita María Errázuriz, Comunidad Mujer, apunta a nuestra colectiva: “Muchas de las cosas algunos saben que después de meses, se olvidarán y quedarán *la pasado nada*. Sin duda que hay olvido y esto es delicado porque margen de posibilidades a escapan a ciertas normas y reglas en convivir. Tenemos un rasgo que es la superficialidad. No

“Tenemos un rasgo como sociedad que es la superficialidad. No nos tomamos en serio lo que hablamos, no nos tomamos en serio lo que sucede, ni lo que prometemos”.

nos tomamos en serio lo que hablamos, no nos tomamos en serio lo que sucede, ni lo que prometemos. Muy pronto echamos hacia atrás lo que nos desagrada”.

Cohesión es a juicio de ella lo que necesitamos como país. “Debemos fortalecer los valores que faciliten la cohesión social”. Así entonces la confianza, la solidaridad, el respeto por el diferente, el concepto de vivenciarnos aportando todos a una causa común, es de suma importancia para Margarita María Errázuriz. “Los cambios habidos en el mundo han llevado a las personas a funcionar cada vez más en términos de proyectos personales. Se ha perdido el concepto o la visión de ser individuos que compartimos un destino común y trabajamos por él. El trabajo, cada vez más, se hace en función de las metas personales o del grupo inmediato. Hoy vivimos una gran disparidad, una fragmentación, una búsqueda de expresiones personales”.

Cristián Larroulet comparte la necesidad de una sociedad cohesionada como otro ingrediente necesario para preparar a esta ave para que sea capaz de abandonar el corral: “Las sociedades que enfrentan mejor los desafíos de la globalización, de estar insertas en un mundo internacional, son aquellas que están más cohesionadas. Para estarlo es importante el concepto de capital social y ¿qué es el capital social? Es cuando los países poseen redes, confianzas, sociedades civiles fuertes, instituciones sin fines de lucro fuertes, un sector privado amplio, una familia sólida, valores, creencias religiosas”. En suma todas estas variables, que pueden ser medidas, determinan cuál es el capital social de un país y Chile en este aspecto no es muy destacado en los rankings.

Para Orrego este también es un tema clave. La confianza es un capital social tanto o más importante que el capital físico o financiero y es algo que hay que trabajar. “Hay evidencias empíricas que señalan que en el mundo existe una alta correlación entre transparencia, competitividad y crecimiento. La explicación económica es fácil: hay menos costos de transacción. Así la confianza entre las personas y con las instituciones, permiten que las cosas fluyan mejor, más rápido y con menos controles, pues los controles siempre son caros”

Por eso piensa que hoy más que nunca es clave la preocupación por las personas. “Nosotros decimos: oye no hay nada más importante que el capital humano en mi empresa, pero en la vida las prioridades se miden sólo de tres maneras: o con tiempo, o con plata o con harto liderazgo. Si una empresa no le dedica al tema de recursos humanos ni tiempo, ni plata, ni suficiente liderazgo para sacarlo adelante, entonces yo empiezo a dudar si es que resulta realmente importante”. Así declaramos algo y hacemos lo contrario, esta inconsecuencia es para Orrego otro valor que debemos trabajar: “En general los chilenos predicamos una cosa y en definitiva hacemos otra, criticamos al prójimo lo que tenemos o somos nosotros mismos en nuestra vida privada. Somos hipócritas y eso es parte de nuestra idiosincrasia”.

Por otro lado, Orrego está convencido que debemos aprender a entender que no todo es rentabilidad en la vida. “Tú vas a otros países y te dicen: mira esto lo voy a proteger, y uno piensa, pero cómo sí es un mal negocio... Bueno, sí, responden, pero es estéticamente lindo, y uno sigue pensando que no es rentable, sin embargo ellos se dan cuenta que estéticamente tiene un valor. También tiene un valor la integración aunque no sea un buen negocio siempre, ¿me explico?...”. En suma hay un valor en la gratuidad en lo que no necesariamente trae ganancias financieras, sino que reportes de otro tipo.

Nicolás Majluf cree que tenemos un gran tema pendiente como empresa y como personas y es darle el verdadero significado al tema de la eficiencia. “Nosotros tenemos un indicador que nos señala casi como campeones mundiales en cantidad de horas trabajadas por semana o por años. Es un exceso y esto no se encuentra en directa relación con la productividad. Además del estrés y otros desgastes asociados, esto nos lleva a una insatisfacción y a una pérdida de sentido que debilita la competitividad”.

Uno de los caminos para hacerle frente a esta comprobada y conocida realidad, puede ser promover la autoresponsabilidad. “Esto permite ocuparme y preocuparme yo mismo de las cosas

de que nadie esté mirándome
hombro. Me permite saber qué
r, cómo y cuándo”, afirma Majluf.

LEZAS A REFORZAR

emos referido a algunas de nuestras
nuestro plano valórico más que en
cnicos, es justo mencionar dónde
gunas de nuestras fortalezas que
duda reforzar.

este tema, pensamos que era
ocer el punto de vista de algún
pudiera mirar más objetivamente
ismos aquellas virtudes o valores
s tenemos y sobre las cuales nos
rmar.

francés vecindado en Chile hace
ente general de Plasticomnium,
unto de vista al respecto: “El
o que tiene y está orientado hacia
fuerza y energía, tiene ganas de
e, de superarse, de darle un mejor
os. Pienso que es un pueblo muy
y con vocación para ello. Tiene
enso en su viveza mental. Son
ajadores, aunque no siempre
n inquietos, les gusta estar en
la vez”.

nos, igual que para la mayoría de
renes, el futuro está totalmente
undo es todavía sin límite, hay
io, poca gente y demasiados
mbargo, esta visión puede traerles
que no miden las consecuencias
actos, lo que se refleja claramente
medioambientales y creo que en
s tratados de libre comercio, sobre



>> Cristián Larroulete

todo con Europa ayudarán a que se tome
conciencia de la necesidad de un desarrollo
sostenible”, explica Ragozin.

“Este es un país muy disciplinado y ordenado
mucho más que el resto de Latinoamérica. En
otros lugares se da un paso para adelante, cuatro
para atrás y cinco para los lados. En Chile
reconozco que hay un esfuerzo por hacer las
cosas bien. Sin embargo, siento que de repente
miran muy en menos a sus vecinos del
continente. Sin duda que objetivamente están
en una posición privilegiada que les ha costado
ganarse”.

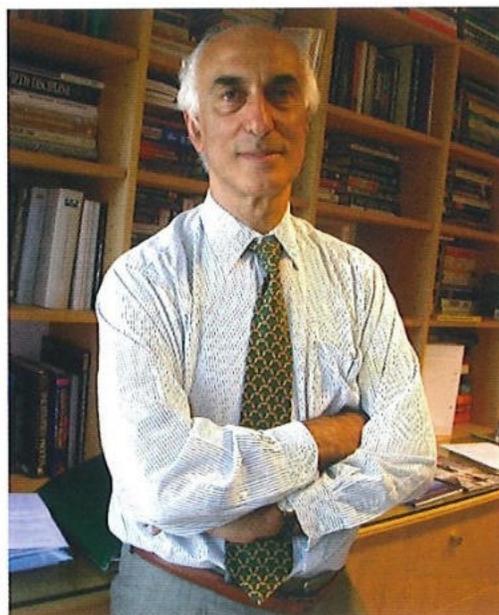
“Creo que esto es clave, aquí se han ganado lo
que tienen y no quieren perderlo ni despilfarrarlo.
En este país existe una cultura isleña, una cultura
de un país del sur donde el frío y la poca
abundancia marcan la personalidad de la gente.
Aquí nadie se puede sentar a esperar que un
mango le caiga dentro de la boca, por el
contrario, hay que sembrar y preocuparse de
cuidar la siembra, para luego poder cosechar.
Creo que hay un sacrificio de por medio en las
cosas realizadas, porque jamás han sido gratis
y eso se nota”. finaliza Ragozin.

>> BUSCAR A DENTRO

Probablemente el aguilucho no se atreverá a
volar sin antes medir sus fuerzas y para eso
tener claras sus fortalezas es una ayuda
invaluable. Sin embargo, también es interesante
darse cuenta que le saldrá mucho más fácil
emprender el vuelo si ve que otro puede hacerlo.
Por ello la necesidad de tener modelos, a pesar
que hoy nos cuesta encontrarlos. Al parecer
nuestra época no es de fuertes liderazgos,
políticos, culturales ni religiosos...entonces ¿a
quién seguimos los hombres cuando queremos
tener un referente? Claramente los modelos de
hoy están más referidos a quienes son nuestros
pares, a personas más cercanas, al parecer ya
pasaron los tiempos de los grandes iluminados,
de los seres especiales.

Es por eso que al aguilucho podríamos decirle:
“No mires más hacia arriba, mira más bien hacia
adentro, dado que gran parte de lo que necesitas
para emprender el vuelo lo tienes en tu interior
y que incluso puedes ser un modelo para ti
mismo y para tus pares, si logras conectarte
con lo mejor de ti”.

Para abrirnos a un mercado de 300 millones de
personas necesitamos sin duda tener claras
nuestras propias fortalezas y fundar nuestro
liderazgo a partir de ellas.



>> Nicolás Majluf

“Chile se
destaca mucho.
Es considerado sin
duda un país mucho
menos corrupto que
otros, donde las
instituciones
funcionan, pero
estos índices se
refieren a un valor
del que nunca
podemos estar
satisfechos”.



“Estoy convencido de que Chile puede ser un país humano y competitivo. Estas no son palabras contradictorias. Muchos relacionan la palabra competitividad con frío, sin alma, a cualquier costo, pero para mí la competitividad es excelencia, calidad y nosotros lo podemos conseguir”.

o nos insiste en la necesidad de que uno a veces puede ganar algo o perder algo más valioso que lo que uno tiene. La importancia de estar atento al espíritu con que uno actúa. Encuentras gente que es capaz de hacer un negocio sin perder la sencillez, sin perder lo humano, entonces nos damos a seguirles, a conocerles y a aprender de ellos. Sin embargo, no deja de poner esta mirada más humanista en el mundo de los negocios, porque cuando uno ve que no es estrictamente numérico y que no se estigmatiza, te tildan de predicador y se ha imaginado este gallo, se las cosas que todos lo conocemos”.

HUMANOS Y COMPETITIVOS

personal, el mejor ejercicio es que uno se pregunte internamente cuáles son sus fortalezas internas de las cuales se puede saltar fuera del corral y no depender de la suerte. Cuál es el camino que se me presenta hoy para aportar a este país que se pone en juego frente al mundo entero.

En dudar y creer que es muy remota la influencia de lo personal en lo que uno hace, pero no es así. Si queremos ser más competitivos y exportables, debemos producirlos con la mayor calidad posible. Lo mismo debemos hacer con las personas. Vale la pena no depender de la suerte. Hoy nos creímos los jaguares de América que hoy nos produce cierta risa. En un período, fue esa vestimenta de superioridad que muchos ejecutivos

se pusieron para salir al extranjero, lo que, junto con el fracaso de estos conquistadores, nos dejó muchas veces tremendamente mal parados frente a nuestros vecinos.

Hoy existe una nueva oportunidad. Una oportunidad de mostrar que se pueden hacer las cosas de otra manera, salir por otro camino. Una oportunidad de demostrar el ingenio y la perseverancia tan característicos de nuestra cultura. Es necesario demostrar que estamos preparados técnicamente y para ello trabajar en temas como la educación, la redistribución del ingreso, la superación de la pobreza. Pero podemos atrevernos a más...

Es que tal vez podemos abandonar el corral y mostrar nuestro particular vuelo a otras aves, pero no un vuelo como cualquier otro, un vuelo teñido por las altas cumbres andinas y por el mar que nos rodea. Un vuelo teñido por valores como la transparencia, la rigurosidad, la excelencia, no olvidando nunca poner al hombre en el centro del quehacer.

“Estoy convencido, dice Claudio Orrego de que Chile puede ser un país humano y competitivo. Estas no son palabras contradictorias. Muchos relacionan la palabra competitividad con frío, sin alma, a cualquier costo, pero para mí la competitividad es excelencia, calidad y nosotros lo podemos conseguir”.

¿Podemos aportar al mundo una manera particular de hacer las cosas? Claro que podemos. Como decía un gran sabio: sólo soñando lo imposible se hace posible lo imposible. Hace seis años Finlandia estaba cinco puestos debajo de nosotros en los rankings internacionales. En el 2003 pasó a ser el país

más competitivo del mundo. Ellos encontraron el nicho de la tecnología, invirtieron en investigación, se concentraron en lo propio, y hoy son un modelo de desarrollo... ¿porqué nosotros no?

Pero, una vez más la pregunta y el tema de fondo, no es tanto el “cómo”, sino más bien el “para qué”. Es una pregunta referida al sentido, lo que da sentido -valga la redundancia- a lo que hacemos. No perdamos por tanto de vista el ¿para qué nos sirven estos tratados de libre comercio con el mundo...? ¿Para qué esta apertura radical...? ¿Para qué ser más competitivos...? ¿Para qué...?

No olvidemos a Ghandi cuando decía que “Los medios son al fin lo que la semilla es al árbol”. Uno no puede decir que tiene un proyecto de vida para ser feliz en su empresa, familia o país si el camino es un puro sufrimiento. Hay algo ahí que no calza. Así como uno no puede dar lo que no tiene, uno no puede querer constituir un camino de felicidad a punta de puro sufrimiento y destrucción de si mismo y del entorno.

Si queremos de verdad encontrarle un sentido a esta apertura al mundo, debemos analizar nuevos criterios y nuevos parámetros de éxito, no vaya a ser que reduzcamos todo a una simple cuestión de cifras que nos dan de comer, perdiendo con ello el alma que nos sirve para vivir. ■



Emprender el Vuelo

Un día en lo más escarpado de la montaña, un aguilucho, al intentar escapar de la ausencia de sus padres y movido por la curiosidad, trepó hasta el borde del nido, queriendo descubrir qué había más allá y se asomó al vacío.... De pronto el vértigo lo dominó y se tambaleó, se resbaló y cayó, hasta parar finalmente sobre un montón de paja, lejos de la muerte al golpear el fondo del valle.

¿Por qué? Se preguntó aturdimiento y con sus alas despaturradas... los animales del corral gallinas, patos y gansos decían a coro: ¿de dónde eres pajaraco?

La soledad y la impresión lo arrastraron hasta el rincón más apartado del valle donde se sentía abandonado, tan solo, que quería morir...

¿Por qué? Necesito comer, decía el aguilucho mientras intentaba sobrevivir como lo hacen las gallinas, con gran angustia porque sus alas no lo impedían.

La vida, la necesidad le enseña a copiar y comienza a adaptarse a la vida que le es tan extraño. De cuando en cuando le surgen deseos de extender sus alas, pero pronto debe replegarlas pues las alas no las soportan.

En un mundo con mucho espacio aquí, nos estás quitando lugar, repican los animales ante sus compañeros de guarida. Así comienza a perder su identidad, olvidar sus raíces y su nido. Aunque de vez en cuando no puede poner su mirada en la inmensidad del cielo azul, y quedarse solo en contemplación.

¿Estás soñando!, ¿estás siempre mirando al cielo!, agacha tu cabeza, gánate la vida como hacemos todos los demás, cacarean y se pelean entre las gallinas.

La sombra inmensa barre majestuosamente todo el corral, siente el viento y levanta la cabeza hacia el cielo, algo se infla en su pecho y se eleva allá arriba como dos grandes aves planean libremente en el cielo sin límite.

Un instinto inexplicable hace que extienda sus alas en toda su amplitud,

comienza a batirlas y siente que se eleva. Se levanta 20 cms, 30 cms... para ir a estrellarse lastimosamente contra las rejas del corral.

¿Quién soy entonces?, se pregunta el aturdimiento aguilucho, mientras las gallinas, los gansos y los patos se acercan y con desprecio le preguntan: -¿Pero por quién te tomas?, ¿acaso no estás bien aquí con nosotros?, ¿qué te falta?, aquí hay comida, hay seguridad, las rejas nos protegen, qué más puedes pedirle a la vida, conténtate con lo que aquí tienes, sé práctico, todo lo demás son ilusiones.

Avergonzado, vuelve entonces a encoger sus alas y a sumergirse en la masa, en la rutina de la segura vida del corral... pero en lo profundo se siente tan desgraciado, que no hay palabras para describir su tristeza. Sin embargo, al mismo tiempo va creciendo dentro de él una nueva fuerza de vida, una nueva emoción que lo estimula. Así, paso a paso, sus aspiraciones se van transformando en un impulso que lo obligan a seguir ejercitándose -esta vez de noche para evitar críticas y no caer nuevamente en el ridículo- batiendo y extendiendo sus alas hasta descubrir su ritmo apropiado...

Un día ese impulso interior se hace valentía y decisión... y tomando distancia desde el fondo del corral... corre... corre... y aletea... aletea... sintiéndose por fin que se eleva: 1 mt.... 2 mts... 3 mts. Y ya ha sobrepasado las altas rejas... y ahora es su corazón, más que la fuerza puesta en sus alas, quien lo eleva hacia las alturas.

-Vuelo... vuelo... Soy capaz, el espacio es inmenso y el corral me parece cada vez más pequeño... vuelo y mi vuelo se va haciendo ya más natural, más armonioso... y qué inmenso gozo... Ahora siento cómo las corrientes ascendentes impulsan casi sin esfuerzo mis alas extendidas hacia ese mundo azul de libertad. Me encuentro con mis hermanas de vuelo, comienzo a renovarme, a redescubrir mi identidad, el ser para el cual ahora sé que fui creado.... No era un ave de corral, mi casa es el cielo, siempre fui un águila real.

Mientras tanto, allá abajo, muchos otros también quieren volar, pero no se atreven a dejar la protección del corral. 🏠



opinión

>> Dr. Sergio Canals L.
Psiquiatra
Diplomado en Filosofía
y Teología

Perdón

ueden envejecer y morir en la
erden su significado y dejan de
a red de sentido vital de
os.

dón es una de ellas. ¿Cuál es su
? ¿En qué consiste perdonar? ¿No
perdón? ¿Es finalmente una facultad

siempre implica una relación con
on otro que puede ser uno mismo.
ue cueste más que reconocer las
sonales y, en un acto de humildad,

respuesta al llamado de alguien
perdón, y ya sólo en la palabra
hay un llamado de humanidad,
cedido, cristaliza de alguna manera
o-tú que permite la convivencia
humanos.

e esto nos arroja de pleno a la
del arrepentimiento, que si es
ra reflejar un cambio íntimo que
y convoca a la persona como un
o a un cambio radical de reparación
o donde generalmente ha existido
a intencional y aún involuntarios,
mo o a su mundo personal amado.
licitud de perdón, debiera ser uno

capaz de perdonar aunque haya un daño
intencional?

“Es la parte más extrema de la justicia... hay que
verlo como una virtud moral”, dice el autor Juan
Sadaba.

El jesuita Tony Mifsud nos recuerda que “Desde
la Cruz brota el perdón” con las palabras “Padre
perdónalos, porque no saben lo que hacen”
(Lc. 23, 34).

Jesús perdonó a la mujer adúltera y pecadora
pública, al fariseo... Jesús “regala” el perdón en
una profunda expresión de amor sin límites ni
exclusión.

El mismo autor nos plantea que “Perdonar significa
reconocer el daño inflingido real y, sin embargo,
optar por el amor y no por la venganza que es
producto del odio... es regalar más amor del que
se merece... es ofrecer al otro la propia experiencia
de ser amado más de lo que merezco... forma
parte de la ética de la gratuidad”.

Por último quisiera recordar la relación del perdón
con la caridad y la misericordia. El perdón
finalmente es parte de una profunda posición ética
primigenia que hace estallar la individualidad
basada en el amor y la caridad profundamente
humanizante y personalizante.

Cuando alguien violenta a otra persona, la hace
sufrir o la mata, niega su condición de ser humano

creado por Dios y niega a su vez su responsabilidad
infinita para con el otro ser. Se convierte de alguna
manera en un victimario, que dejó de ver el rostro
de Dios en la cara de quien ofende y no escuchó
Su clamor de Amor, reduciendo su propia libertad
para la Verdad.

Pero, según E. Levinás, debido a mi
responsabilidad casi infinita para con la otra
persona, aunque me haya dañado de la manera
más brutal posible, sigo siendo responsable de
él como ser humano creado por Dios. Más allá
de la justicia, con caridad y amor, el arrepentimiento
y el perdón, permiten en la intersubjetividad de
la Verdad reconfigurar el rostro humano y de Dios
en quien perdona y en el perdonado, haciéndolos
más libres en un acto que siempre va a tener algo
de dolor y plenitud. 📖

Alcimos Cumbre

En los últimos meses, distintos empresarios y ejecutivos han compartido con nosotros experiencias positivas que se viven en el interior de las organizaciones y que apuntan a generar una nueva cultura empresarial en Chile.

Estos testimonios nos muestran cómo es posible alcanzar la excelencia en un mundo caracterizado por el vértigo y la incertidumbre.

LA CALIDAD DE VIDA, LA DIFERENCIA

Con Eduardo Undurraga y me
como Gerente General de la ACHS,
con 3.600 personas, que brindan
a 10.000 empresas con un millón y
medio de trabajadores.

Y desarrollarnos durante más de
30 años actuado con mucha eficiencia,
obteniendo espectaculares resultados en nuestro
ámbito: la Prevención de Riesgos y la
atención oportuna y rápida a nuestras
empresas afiliadas. Sin embargo,
los riesgos se pueden dimensionar en
términos de calidad de vida al interior de nuestra
organización: el nivel de satisfacción laboral y
el compromiso y motivación de
nuestros asociados, constituyen elementos tan
importantes como los éxitos económicos, porque
dependen de la manera en que la gente hace
su trabajo y crea la diferencia.

En este sentido, colaboré en introducir, a
fines de la década de los setenta, un

instrumento denominado Balance Social, que
publicamos desde hace 27 años en nuestra
Memoria anual junto al Balance Económico.
Ambos componentes son parte de la evaluación
de la empresa. Se trata de una herramienta que
indica la percepción que tienen las personas de
la calidad de vida laboral y cómo ésta evoluciona
al interior de la compañía. Es una fotografía
interna, que se compara, año tras año, sobre la
base de las prioridades que entregan los propios
funcionarios, pues ellos determinan las
preferencias de los indicadores sociales, su
ordenación y su ponderación.

Esta herramienta además nos permite enfocar
con mayor precisión las políticas para mejorar
el ambiente de trabajo en aspectos tan diversos
como la seguridad, la satisfacción laboral, el
sistema de remuneraciones, la capacitación y el
desarrollo, y el reconocimiento de méritos.

El Balance Social se realiza a partir de una
encuesta que se aplica a todo nuestro personal,
en forma voluntaria y anónima, donde se miden
14 indicadores sociales sobre su percepción del
clima laboral que se vive en la ACHS. El resultado
final se traduce en un ranking del Índice de





>> Eduardo Undurraga
Gerente general ACHS

ucha gente me
nta cómo logré
onsolidar esta
pañía. Yo digo
siempre tuve
sión optimista
na fe ciega en
e estaba en el
nino correcto.

Nunca fue
rtante la plata
tenía, sino la
ntalidad con la
ue empecé. La
capacidad de
rtir una batalla
erdida en una
instancia de
crecimiento”.

Calidad de Vida, región por región, y gerencia por gerencia, en el caso de la Región Metropolitana, y cada año se premian los mejores resultados.

Entre los principales aportes de esta iniciativa, destaca la posibilidad de generar proyectos y crear planes para cada año, orientar mejor los recursos para optimizar la calidad de vida en la empresa y prevenir posibles problemas internos. Como el balance se realiza por cada unidad de la organización, permite detectar en forma muy precisa hacia dónde focalizar las mejoras.

Claramente, el Balance Social nos ha ayudado a elevar la calidad de vida de nuestra gente. Y esto ha sido reconocido por ellos: nos ha calificado entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile y estamos entre las 5 mejores compañías para madres que trabajan en el país.

Emilio Deik,
Gerente General de Azurian
>> **HECHO A MANO**

Desde que era niño siempre soñé con tener mi propio negocio. Por lo mismo, cuando me titulé de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica, no fue extraño que quisiera convertirme en un emprendedor. Al comienzo, partí como todos, trabajando en determinadas compañías. Sin embargo, por diferentes razones mi experiencia laboral fue compleja y difícil, así que decidí seguir mi camino y crear mi propia empresa.

En 1994, el desarrollo tecnológico en Chile estaba en pañales y vi una clara oportunidad de negocios en los CD-ROM. En esos años, mis recursos eran prácticamente nulos: tenía una pequeña línea de crédito, un computador y una oficina habilitada en el garage de una casa. A pesar de mi empuje inicial, no tenía clientes y me enfrenté a la desconfianza que rodea a quienes se atreven a empezar algo propio. Preocupado por la situación, busqué otras opciones y casi por casualidad, llegué al tema de la Internet. Recuerdo haber visto la página de Yahoo y quedé tan impresionado, que inmediatamente me puse a investigar qué era Internet, cómo funcionaba y cuáles eran sus potencialidades. Entonces, decidí cambiar el foco de mi incipiente empresa.

Al comienzo éramos sólo dos personas: un diseñador, que trabajaba medio día, y yo, que me encargaba de los asuntos técnicos. Lentamente, la organización empezó a crecer y a ocupar un lugar interesante en el mercado, hasta que en 1999 llegó un grupo de accionistas que quería invertir en el negocio. No obstante, cuando todo hacía pensar que la compañía despegaba definitivamente, llegó la crisis del año 2000 y la empresa empezó a caer. ¿Resultado? Los accionistas se asustaron, y volví a quedar solo y sin recursos.

Producto de esta coyuntura económica, volví a idear otro concepto. Algo totalmente pionero en Chile: una boutique de tecnologías de información, orientada al mundo de la empresa y donde se ofrecieran productos de gran calidad y con una alta cuota de innovación. Tenía claro que el enfoque era considerar la tecnología como una oportunidad de negocios para mis clientes.



>> Emilio Deik
Gerente general Azurian

Para mi sorpresa, comencé a crecer de manera muy acelerada, llegando a alcanzar, en los primeros años, tasas superiores al 100% de crecimiento. Producto del esfuerzo personal, de la creatividad, dedicación y profesionalismo de mis trabajadores, y de la constante preocupación por estar en la vanguardia, mi empresa siguió creciendo en porcentajes cercanos al 20% ó 25% cada año. En sólo nueve años de existencia, hemos multiplicado al menos mil veces los

que partimos y hoy tenemos más algunos de ellos bastante grandes. 42 trabajadores y en el ámbito somos 72 personas.

pregunta cómo logré consolidar. Yo digo que siempre tuve una fe ciega en que estaba en el camino. Nunca fue importante la plata, fue la mentalidad con la que empecé. Me convertí en una batalla perdida en una batalla de crecimiento. Para mí los

En el marco de esta reunión, se formó un comité que tenía como fin tratar el tema de la familia y el trabajo de una manera ingeniosa y profunda. Queríamos acercar las familias a los empleados. Después de varias ideas, decidimos contactar a los familiares de los trabajadores para que ellos les enviaran un regalo a la convención. Algo simbólico que rescatara el valor de la familia para las personas. En este encuentro estaba concentrado todo el personal de la organización, es decir, 70 trabajadores, de los cuales 12 eran extranjeros. Era un gran desafío para el Comité



>> Merck Sharp & Dohme en una entretenida convivencia.

empresa no queremos que la gente se divida en dos, entre familia y el trabajo. Cada uno es una sola persona y cada parte de nuestra vida afecta a la otra”.

con una experiencia clave, porque me hizo sentir más fuerte.

años y todavía me emociono cada vez que me recuerda que partí de la nada. Cuando llego a mi oficina en las mañanas me doy cuenta de lo mucho que hice esto con mis propias

mos,

Recursos Humanos
Merck Sharp & Dohme

REGALO SORPRENDENTE

En 2003, Merck Sharp & Dohme se ha convertido en una empresa con una clara cultura de respeto y servicio hacia sus clientes. Como resultado de esto, se ha ganado el premio “Best Place to Work” en Chile. Nuestra compañía ha estado entre las diez

en 2003, hicimos una convención familiar. El objetivo de la reunión era, en primer lugar, pasarlo bien entre nosotros y tener un momento de esparcimiento, diversión y relajación. Queríamos compartir más como miembros de la familia de la empresa. En segundo término, queríamos analizar y discutir ideas para, en un futuro, posicionarnos como la compañía número uno en Chile en términos de satisfacción de nuestros clientes y de nuestros

Organizador, ya que hubo que contactar a parientes que vivían fuera de Chile y en distintos países.

Para que todo saliera bien y fuera una sorpresa total para nuestra gente, pedimos absoluta confidencialidad a los familiares... tenía que ser algo inesperado y emocionante. Como se puede suponer, no fue fácil encontrar y comunicarse con todas estas personas. Por ejemplo, las que estaban en el Hemisferio Norte estaban casi todas de vacaciones. En este sentido, el grupo de contacto hizo un trabajo espectacular y recibimos regalos para todos. Incluso, uno llegó el último día desde el extranjero. Nadie podía quedar sin obsequio, porque habría sido triste e incómodo.

Al final del evento, hicimos un ejercicio de reflexión sobre la familia y el trabajo, y cómo ambas cosas se afectan mutuamente. Cuando todos estaban con los ojos cerrados meditando, les pedimos que abrieran sus brazos porque sus familiares les habían enviado un regalo a cada uno.

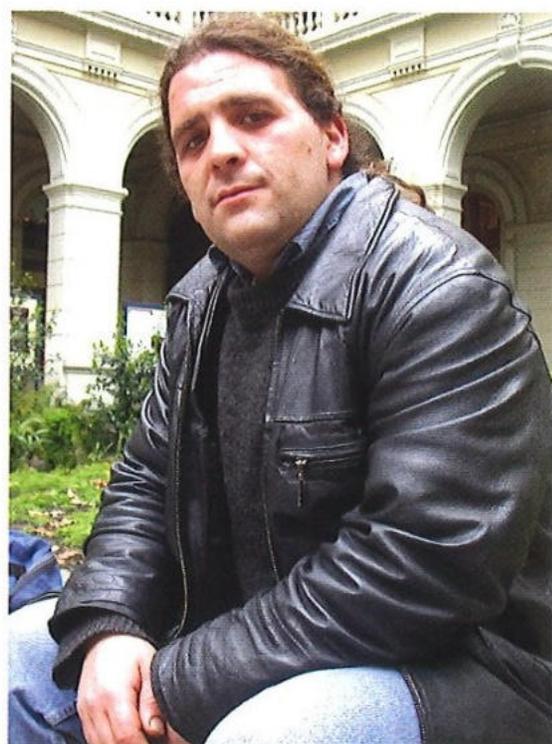
Con la cara llena de sorpresa y risas nerviosas, uno por uno fueron recibiendo sus presentes. Tal como lo habíamos planeado, eran cosas sencillas, pero de mucho valor sentimental. Algunos, como yo, recibimos cartas y dibujos de nuestros hijos, y a otros les llegaron fotografías familiares, etc.

Mientras abríamos los paquetes, se generó un instante de mucha emoción porque había gente que no veía a sus parientes en muchísimo tiempo,

que por algún motivo no hablaba con ellos o simplemente, sus familiares les dijeron cosas que antes no se habían atrevido a decir. Fue un momento de gran sensibilidad, estábamos todos en silencio y muy emocionados, en un gran círculo, sin diferencias de rango o condición social.

Junto con el éxito de la iniciativa, lo más importante era transmitir un mensaje potente y claro: como empresa no queremos que la gente se divida en dos, entre la familia y el trabajo. Cada uno es una sola persona y cada parte de nuestra vida afecta a la otra, por lo tanto, hay que tratar de buscar la armonía entre las dos y no separarlas. Es algo que todos compartimos. Además, dimos la oportunidad a nuestros trabajadores de acercarse más a sus familias.

Finalmente, debo contarles que después hicimos una premiación para reconocer el excelente trabajo que hizo el Comité Organizador al conseguir que cada persona recibiera un obsequio. Luego de las felicitaciones correspondientes, recibieron regalos de la empresa y sus familias. 



res jóvenes han vivido toda su vida rodeados de delincuencia, droga y
ias de todo tipo, pero las escasas oportunidades y falta de recursos no
nado sus sueños de cambiar el mundo en que viven.

héroes de barrio

>> Por Nicole Saffie

ojas, La Legua
**que partir nosotros
hubiera algún cambio"**

urgencia" es el nombre con que se conoce al sector más peligroso
ión de la comuna de San Joaquín. Ésta es la que la ha hecho
s imágenes frecuentes en los noticiarios de redadas policiales,
gas y balaceras. Pero nada de esto asusta a los cerca de 60
tos que forman la "red OLE", organización que busca sacar a
sta realidad; ni menos a su presidenta, Nancy Rojas.

os niños de La Legua sean igual que el resto. Que se les
erechos y se les enseñen sus deberes", explica Nancy. Con
n mente, esta joven de 29 años golpeó varias puertas para
rsos, incluidas la Municipalidad y el Ministerio del Interior.
á todo el lumpen, a todo el mundo le daba miedo llegar a
rimos que partir nosotros para que hubiera algún cambio".
n nació hace unos tres años, haciendo varias actividades
idad, especialmente para niños y jóvenes. En mayo del año

pasado ganaron un proyecto en el Consejo Nacional para el Control de
Estupefacientes, Conace, que les permitió comprar una sede social en la
misma población, que llamaron "nuestra casa". "La hicimos bonita, porque
acá todo en La Legua es feo. Le pusimos video, tele, cojines. Acá los
chiquillos vienen, escuchan su música y se quedan toda la tarde". La idea
es precisamente que no pasen todo el día en la calle consumiendo drogas,
tomando alcohol o robando.

Se consiguieron computadores reciclados con los que crearon un
"telecentro", donde la gente puede navegar en Internet y aprender
computación. También hacen rifas, comidas, bailes y bingos, para poder
pagar las cuentas de la casa y organizar actividades para integrar a las
familias y a la comunidad en general.

También recurrieron a embajadas y otras instituciones para conseguir
libros. Así formaron una biblioteca. "Al principio los niños no la tomaban
en cuenta porque nunca habían tomado un libro. Pero yo me siento con
ellos, les empiezo a leer y al final las últimas cinco páginas las terminan
leyendo ellos", cuenta la tía "Nany", como le dicen.

que los niños de la Legua tienen las mejores zapatillas o los mejores juguetes de regalo en Navidad, tienen grandes carencias de afecto y con suerte llegan a octavo básico”.

ndió que la clave para sacar a los niños del mundo y mostrarles una realidad diferente es a través de la educación. Por eso viajó por todas partes hasta que encontró una fundación construyera un espacio para los menores del sector.

ve son las ganas que los niños y sus familias. La Legua tengan las mismas oportunidades que ella tuvo en su infancia. Nancy ha vivido ahí mismo toda su vida, pero sus padres se esforzaron por alejarla de ese lugar. Allí fueron mucho cariño, una familia unida, una buena educación en un colegio fuera de la población y estudios que le permitieron trabajar como secretaria.

sus padres seis años atrás fue lo que la separó de su familia y de su mundo. Junto a sus dos hermanos, a Nancy les tocó vivir en una verdadera población en que vivía. Ella cuenta que los niños andan en las calles todo el día porque su mamá no se preocupa por ellos o simplemente está drogada, o porque su papá se dedica al narcotráfico y está en la cárcel. “Los niños están botados y no saben si fueran lo peor de esta tierra. Hay un trauma emocional muy grande”.

conciencia de esta realidad, lo primero que le pasó por la mente fue irse de la población. Pero como no podía por falta de recursos, decidió quedarse en su medio y mejorarlo. “Ser un agente de cambio en La Legua es una idea que a veces parece imposible”. “Se necesita mucho tiempo y mucho esfuerzo”.

A pesar que ya ha recibido varias amenazas de muerte de parte de los narcotraficantes, porque creen que le pasa algo, ella sigue adelante. “Yo no les tengo miedo”, dice con firmeza. “Aunque hace un año que tiene un juicio. Y continúa trabajando con un grupo de 40 niños entre 8 y 13 años que viven en la sede social, pese a que ni si

quiera gana un sueldo. Y en vez de estudiar una carrera “rentable”, como le aconsejaban sus familiares cuando obtuvo una beca para entrar a la universidad, Nancy eligió Orientación Familiar.

Su meta es seguir trabajando con niños de alto riesgo y hacer cada vez más cosas por la gente de su población. Por eso se sumó a la intervención que hacen los alumnos de psicología de la Universidad Diego Portales en La Legua, de donde nació la idea de crear un sistema de tutores para trabajar en forma personalizada con los niños.

También quiere ampliar la sede, para organizar más actividades e integrar a la familia. Por eso quiere hacer talleres especialmente dirigidos a las mujeres, “la idea es apoyarlas porque ellas también son muy maltratadas”.

Su meta es seguir trabajando. Porque aunque los niños de la Legua tienen las mejores zapatillas o los mejores juguetes de regalo en Navidad, tienen grandes carencias de afecto y con suerte llegan a octavo básico. “Tía, ¿para qué estudia?”, le preguntan los niños a Nancy. Justamente para que piensen en un futuro y se esfuercen por salir adelante.

>> Cristián Ruz, La Victoria
“Se puede ser un poquito más solidario”

Aprovechando los cursos de matemática que ha hecho en su carrera de Química y Farmacia, Cristián Ruz se contagió del entusiasmo de su hermano y comenzó a hacer clases en un preuniversitario de su población, La Victoria, hace casi dos años. “Sentí que se pueden hacer cosas por los demás, en vez de quedarse viendo tele en la casa”, cuenta. Y bastante es lo que ha hecho en este último tiempo: colonias infantiles, un taller de murales y distintas actividades para su comunidad, además de cursar su tercer año en la Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM.

>> Nancy Rojas





>> Cristián Ruz

...a es inculcarles
...es, enseñarles
...a no seguir los
...ejemplos de
...trato que ven
...amente en sus
...y a rechazar la
...oga. "Nosotros
...nos el ejemplo
...ahí mismo. Les
...imos que si se
...en en la droga
...terminar igual
...e los tipos que
...están ahí en la
...esquina"

En el preuniversitario, que ya lleva varios años funcionando, son los mismos jóvenes de La Victoria quienes hacen las clases. Hacen rifas y peñas para obtener recursos, y así poder fotocopiar los materiales que se consiguen con alumnos de otros preuniversitarios. Los resultados son bastante exitosos, con varios ex alumnos estudiando en la universidad. Ellos mismos se convierten en los profesores de los años siguientes, "como una forma de devolver la mano", explica Cristián.

Al mismo tiempo que hacía las clases, apareció un nuevo proyecto para entusiasmar a niños y jóvenes a hacer algo diferente. La idea era crear un grupo que pintara murales, retratando las diversas situaciones que vive la gente. Con las brochas y tarros de pintura, Cristián se acercó a los niños de su población. Esos mismos que pasan casi todo el tiempo en la calle porque sus padres trabajan todo el día o son drogadictos. Ahí se dio cuenta que lo que les falta es un poco de afecto y preocupación.

Por eso se le ocurrió, junto a un grupo de diez jóvenes entre 17 y 22 años, retomar las colonias infantiles que habían existido durante años en la población, pero que faltaba que alguien se hiciera cargo de la organización.

Desde agosto pasado el grupo comenzó a juntarse todos los viernes en la tarde en una sede social, para organizar las actividades. Así, cada fin de semana reúnen a unos cincuenta niños entre 6 y 10 años para hacer 'tizadas' (dibujos de tiza en el suelo), gymkhanas, dinámicas y juegos. La idea es inculcarles valores, enseñarles a no seguir los ejemplos de maltrato que ven diariamente en sus casas y a rechazar la droga. "Nosotros tenemos el ejemplo ahí mismo. Les decimos que si se meten en la droga van a terminar igual que los tipos que están ahí en la esquina", dice este joven de 22 años.

Aunque entre las mayores dificultades está la falta de recursos, lo que menos le falta al grupo son las ganas de salir adelante. "Cuesta conseguir la plata, pero nos autogestionamos", afirma orgulloso Cristián. Claro que los bingos y fiestas que organizan para financiarse, también tienen el objetivo de integrar a las familias en la educación de sus hijos.

Justamente uno de los mayores problemas es lograr que las personas de su misma comunidad creen en ellos, que se den cuenta que su labor es algo más que hacer que los niños jueguen o pasen el tiempo. Que éstos necesitan de un apoyo constante. De a poco han logrado que los padres se acerquen y pregunten por las actividades. "Muchos nos piden que hagamos reforzamiento escolar y eso es lo que queremos hacer ahora", cuenta este joven lleno de proyectos.

Iniciativas que llenan más que su tiempo libre. "A veces hay que sacrificar otras cosas por hacer esto, de repente no puedes estar en las reuniones familiares o te juntas menos con los amigos", afirma Cristián. Pero justamente organizar este tipo de actividades le ha valido la admiración de varios de sus compañeros y también se ha transformado en un ejemplo a seguir para los propios niños, "eso te da una gran responsabilidad porque en cualquier parte puede haber un niño que te está mirando".

¿Pero qué mueve internamente a este futuro químico? Es haber descubierto que "se puede ser un poquito más solidario" y hacer cosas para generar cambios en las personas. Eso es lo que lo hace llegar tarde a su casa todos los días por estar organizando las actividades para el fin de semana siguiente o jugando una 'pichanga' con los niños. Como él mismo explica, "uno se hace conciente que todos viven realidades distintas. Que hay algunos que viven en la extrema pobreza y que uno, que está un poquito mejor, puede ayudarlos".

>> George Rojas, Renca
**"Los niños son
mi gran motivación"**

George Rojas dedica gran parte de su tiempo al trabajo con los niños. Les organiza juegos, visitas a distintos lugares de Santiago, onces navideñas, campamentos de verano, se coordina con otras organizaciones que realizan labores similares y hasta pone plata de su propio bolsillo para poder financiar varias de las actividades. Pero, ¿qué gana con todo esto? "Cumplir lo que no pude cuando niño. Cada actividad la hago pensando en mí, en lo que a mí me hubiera gustado hacer y no pude", dice este gáster y eléctrico de profesión.



“En la población hay una gran demanda de droga y una buena parte de los ‘trafi’ ocupa a los niños para vender o hacerlos adictos. Y yo no quiero que eso siga pasando”.

George murió, George y sus hermanos fueron internados en San Felipe, donde vivió su infancia porque su mamá no los quería. A los 16 años fue expulsado por constantes fugas, peleas y mal comportamiento. “Ahí aprendes todos los malos hábitos. Tocó fondo cuando acuchilló a un amigo de colegio y llegó a una fundación. Me di cuenta que si quería salir adelante necesitaba un cambio radical. Descubrió que podía hacer cosas por los demás; primero se unió a un grupo de scout y luego comenzó a trabajar con niños que él mismo ayudó a

George quiere cambiar a mí, ¿por qué yo no puedo cambiar a mi población?”, se pregunta este joven. “En la población hay una gran demanda de droga y una buena parte de los ‘trafi’ ocupa a los niños para vender o hacerlos adictos. Y yo no quiero que eso siga pasando”, afirma. George dedica parte de su tiempo a pensar en estrategias creativas, a impulsar al resto a hacer cosas y a organizar las próximas actividades y hasta a dar charlas de motivación y liderazgo.

George se dio cuenta que los niños no tenían un espacio en su población, por eso él y su mamá y algunos vecinos pensaron en crear uno para ellos. Lo primero que advirtieron fue la falta de la cesantía de sus padres, los

menores prácticamente no tenían qué comer, así que crearon una olla común. Los propios organizadores traían los fideos, harina o arroz con que preparaban el almuerzo. Después juntaban a los mismos niños que habían llegado a comer y se reunían en una plaza del sector. Ahí dibujaban o jugaban a la pelota, mientras les enseñaban a alejarse de las drogas, prevenir el maltrato familiar o incentivarlos a ir al colegio.

Dos años después, el grupo sacó personalidad jurídica y se integró a la red formada por 38 colonias urbanas de Santiago, agrupadas por la Vicaría de la Solidaridad. Actualmente, unos 80 menores de hasta 14 años se juntan todos los sábados en la tarde en un colegio desocupado de la población Cerro Colorado, en Renca. Ahí juegan fútbol, básquetbol o tenis, hacen artesanías, montan una obra de teatro u organizan un musical. También se imparten talleres para madres solteras, donde se les impulsa a salir adelante y se les enseña a criar a sus hijos.

En el verano, aprovechando las vacaciones se organizan paseos al zoológico, a parques o museos, tienen actividades navideñas y disfrutan de unos días en el sur en los campamentos de verano. Ahí es cuando se aprovecha de reforzar todos los conceptos y valores que se les inculca durante el año, como alejarlos de la droga, de la delincuencia y evitar que se formen pandillas. “Al

hacer que los niños de las distintas poblaciones de la comuna trabajen juntos, se conocen y eso impide que se forme una rivalidad entre ellos”, explica George.

Los resultados, aunque son más bien a largo plazo, se notan en las actitudes de los mismos niños. “Los que no iban al colegio empiezan a ir, a los que le iba mal suben sus notas y empiezan a cambiar su forma de actuar, son menos agresivos”.

Muchos de los jóvenes mayores de 15 años que han participado en las colonias, se reintegran como monitores. De esta manera se forma un ciclo que se renueva constantemente y permite que las colonias no se agoten.

George sueña con tener un lugar propio para las colonias y obtener el reconocimiento municipal. Su gran aspiración es que se noten los frutos en la comunidad y en los mismos niños, “que tengan un cambio como persona”. Y aunque a veces le gustaría dejar el mando, tener más tiempo para él y su hija, parece que es difícil que pare. “Cuando veo a los niños en la calle y me dicen: Tío, cuándo vamos a tener actividades o tío, no lo hemos visto, entonces me dan todas las ganas de seguir. Los niños son mi gran motivación”.

El Proyecto Delta

Arnoldo C. Hax; Dean L. Wilde II

[Norma]



“En períodos revolucionarios como el actual, las estrategias tienen que cambiar, pero lo que resulta aun más importante, la forma en la que las empresas piensan acerca de sus estrategias, también tiene que cambiar.”

Sin embargo, Hax y Wilde, a diferencia de la mayoría de los autores en materia de management, no están por el “borrón y cuenta nueva”. Más bien se proponen integrar en un modelo (Delta), el conocimiento de mayor relevancia acumulado en la conciencia colectiva del mundo empresarial.

El Modelo Delta es un modelo integrado en dos sentidos. Por una parte, se ocupa al mismo tiempo del desarrollo y gestión de la estrategia de negocios de la compañía y por otra, integra las dos aproximaciones estratégicas de mayor relevancia en la actualidad: la de Porter (cinco fuerzas y cadena de valor) y la de Prahalad y Hamel (competencias centrales de la empresa), con lo que se logra un “resultado mucho más robusto”.

Entre los aportes novedosos del Modelo Delta destaca su fuerte enfoque hacia el tipo de vínculo que la empresa quiere construir con sus clientes, que a juicio de los autores es “la fuerza central que moldea la estrategia”. Además, el modelo amplía la mirada más allá de la propia empresa y los competidores e integra a actores como clientes, proveedores y muy especialmente, a empresas complementarias.

Por último, enfatiza en la necesidad de medición de la ejecución de la estrategia: “La estrategia sin mediciones es como la poesía; es maravillosa pero no es una forma muy práctica de comunicarse”.

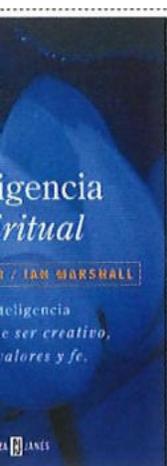
¿Y cuál es la zanahoria de todo esto? De acuerdo a la evidencia empírica, la opción estratégica llamada “Consolidación del Sistema”, que representa la posición cúlmine del modelo, produce en promedio un EVA (valor económico agregado) cuatro veces mayor al obtenido por las empresas que utilizan la estrategia habitual de “Mejor Producto”.

>> Por Emilio Sierpe

Inteligencia Espiritual

DANA ZOHAR / IAN MARSHALL

[Plaza & Janés, 2001]



Que los seres humanos poseemos una inteligencia primordial (“Inteligencia Espiritual/ IES”), que otorga eficacia a las ya conocidas Inteligencia Racional e Inteligencia Emocional, es el eje de este ensayo elaborado por Dana Zohar (física, filósofa y psicóloga) y su esposo Ian Marshall (médico psiquiatra y psicoterapeuta).

¿Es nuestra inteligencia y su base en el cerebro, algo más que el simple producto de la actividad neuronal?, se preguntan los autores. En un lenguaje ameno, accesible a todo lector y riguroso en la comprobación de las hipótesis, se sirve de la neurología, psicología y la física cuántica para afirmar la existencia de la Inteligencia Espiritual. Resolver cuestiones existenciales de sentido, significado y valores; unificar y asignar a lo específico, lo cotidiano, un sentido dentro del gran sentido existencial que podemos definir; capacidad de ser flexible, conciencia de sí mismo, capacidad de afrontar y usar lo no grato; capacidad de trascender lo inmediato e integrar en lo mediato, lo trascendente, son algunos rasgos de la Inteligencia Espiritual.

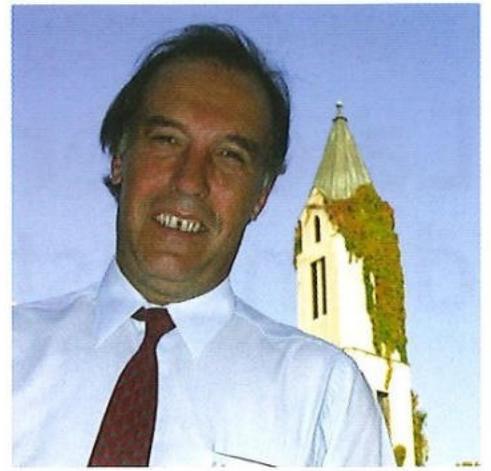
Zohar y Marshall exponen caminos para potenciar la Inteligencia Espiritual en nuestras vidas y destacan su rol fundamental en la formación de un liderazgo eficaz, que asume guiar a otros, basándose en determinadas visiones, valores y objetivos. 

>> Por Felipe Rodríguez

opinión

>> Jaime Orpis Bouchon
Presidente del Directorio
ONG "La Esperanza"
Senador de la República

Amor y Compasión



ente en nuestras vidas nos toca
con acontecimientos que dejan
uy profunda. A partir de esas
cosas tienen un sentido y una
erente.

a con quienes se rehabilitan de la
Corporación La Esperanza y la
da, hace más de un año y medio,
res de los detenidos desaparecidos
han sido para mí grandes
amor, compasión y perdón.

tienen un elemento en común: Se
ías tan fuertes y duras en las que
no nos deberíamos quedar sólo
ón. Los familiares de Pisagua han
padre o al esposo, aún no los
por décadas han sobrellevado ese
son adictos a la droga y solicitan
o han destruido sus vidas y sólo
tunidad después de haber causado
nso a sus padres, esposas e hijos,
e en seres caídos, sin dignidad:
rdaderos "harapos humanos".

e cerca estas realidades quizá,
me quedé en la pura compasión,
cosa que el tratar de comprender
mpadecerme de su drama. Sin
más impactante fue advertir que
an ni necesitaban eso, sino que
correr un camino nuevo, libre de
io y atadura. Fueron las víctimas
días las que me enseñaron que la
r si misma no es suficiente.

amor maravilloso e incondicional
e hijos, nunca me he sentido más
n las familias de Pisagua, porque

simplemente tenían todo el derecho a odiarme
y eligieron amarme. Cuando tuve mi primer
encuentro con ellos, honestamente sólo esperaba
acompañarlos, porque a pesar de mis esfuerzos
quizá jamás podría entregarles la respuesta que
ellos esperaban. Sin embargo, ese momento
marcará la vida de ellos y la mía. Nos
emocionamos todo lo que teníamos que
emocionarnos; pero lo más impactante es que
fuimos capaces de sentar las bases para dar -
en los futuros encuentros- el paso más exigente,
más difícil; que es no sólo ser capaces de
comprendernos; perdonarnos, sino también de
amarnos.

Siento que nuestra sociedad ante temas difíciles
siempre pone como meta la compasión y el
perdón. A partir de estas experiencias, debo
decir que estoy lejos de compartir esa
apreciación. Sin duda que son grandes gestos
humanos, pero incompletos. Si de verdad nos
propusiéramos alcanzar la plenitud de una
sociedad reconciliada en armonía, deberíamos
ser capaces de sentir compasión, perdonarnos,
pero además aspirar a amarnos y ser amados.
Sólo a través del amor podremos sentirnos parte
de un destino común en que nadie sobra.

En la experiencia con las familias de Pisagua
siempre he recordado aquella frase del Papa
que en un grito desgarrador ante el odio y las
divisiones nos planteó: "el amor es más fuerte";
porque en definitiva nos hace capaces de superar
situaciones que parecen imposibles.

Esta experiencia con los familiares de Pisagua
también tiene algo en común lo que experimento
cotidianamente con los adictos a la droga. Son
seres que aparecen insensibles, despreciados
por la sociedad, son capaces de humillarse hasta

el infinito, asumiendo sus propias culpas y la
mochila de su pasado, con el sólo objeto de
volver a recomenzar, para entregar a sus hijos,
padres o esposas un amor que no espera nada.

En el caso de los adictos a la droga aprendí que
el amor expresado por el padre del hijo pródigo,
es capaz de cambiar la vida de muchos que se
encuentran perdidos, porque a la larga, el
encuentro entre el padre y el hijo es mucho
más que una simple expresión de amor; es en
definitiva la restauración de la dignidad humana.
Por eso él, en un gesto maravilloso, no solamente
recibe a ese hijo perdido, sino que sale a su
encuentro a pesar de haber dilapidado su
herencia; llevado una vida desordenada, incluso
caído en lo más lo bajo que se puede esperar
de un ser humano. El padre lo recibe con la mejor
fiesta, simplemente "porque estaba muerto y ha
vuelto a la vida". Me preguntó entonces: ¿No
deberíamos hacer lo mismo que el Padre del Hijo
Pródigo cuando a partir del amor rescatamos a
alguien que incluso ha provocado un gran daño
a la sociedad? ¿No deberíamos, en un gesto de
amor, tratar a de re-encontrar a hijos y esposas
"perdidos"? ¿No deberíamos ser capaces de
convertirnos en los primeros en dar trabajo a
quien sobre la base de esfuerzo y arrepentimiento
ha sido capaz de cambiar su vida? 

S GALLET:

enfermedad nuestra época es la soledad

>> Por Rosario Guzmán Errázuriz

¿Le suena lo de Gallet... sí, su último propietario a la cabeza –en la mansión– de la gran casa Roger & Gallet (¿recuerda el agua de colonia?) ubicada al pie del Louvre y el mismísimo río Sena. Una mansión aristocrática –digámoslo de una vez– el término resulte añejo– nuestro entrevistado recuerda: “Mis padres pertenecían a la alta burguesía francesa. Lo tenían todo, incluido auto con “chauffeur”, un cocinero, una institutriz y una joven que enseñaron a mis 7 hermanos mayores. La educación básica en la casa... Mi mamá tenía una idea lo que era la cocina...”

Un hijo que fue una sorpresa para sus padres y que es para nosotros también... Con el inicio de la guerra se fue a combatir en plena Segunda Guerra Mundial. Su papá fue herido de bala en el campo de batalla. En la Primera Guerra Mundial, perdió su patrimonio y luego parte de sus bienes y propiedades. En la memoria de su hijo menor como “un modelo y un juez, un hombre ante exigente, miembro de los círculos de los dominicos y de una vida impresionante. Nunca tuvo su fortuna, la que fue directamente perdida en un hospital”.

Después de la guerra, llegaron de contrabando a Chile los Gallet el hambre y la pobreza. La falta de alimentos y la mala alimentación hicieron que su madre se fue de pronto con un marido y 4 hijos. Él mismo Denis –de 6 años– sufrió de hambre debiendo permanecer 12 meses en un hospital, mientras sus hermanos hacían sus estudios en otros centros de salud.

Ex empresario y banquero francés, es hoy Director de Desafío. Su propósito: La formación del hombre en la empresa.

Educado en el mejor colegio de Francia, el Lycée Louis Le Grand, dedica su tiempo libre a trabajar por los pobres en una escuela de sacerdotes diocesanos (“allí descubrí la historia de la fe desde sus raíces”) que le muestran el valor de la entrega a los demás. “Me encontré con una Iglesia abierta al mundo”, cuenta entusiasmado, enunciándose allí lo que sería el pivote de su existencia. Entre los 14 y los 20 años animó espiritualmente a un grupo de 100 jóvenes de un barrio pobrísimo, mientras recibía la potente influencia de Madeleine Delbrel, una misionera laica que le mostró –según él– una fe encarnada.

A los 20 años se enamoró de Florence –su alma gemela– una joven también de la alta burguesía, estudiante de literatura y con quien estuvo de novio durante 4 años: “Nos dedicamos a vivir nuestra fe en la vida cotidiana, trabajamos con



discapacitados, pobres, estudiantes, animando peregrinajes a Chartres y construyendo pareja en torno a este ideal común”, recuerda.

Con el matrimonio y la llegada de 3 hijos se produjo en su vida un vuelco inesperado: “La Iglesia decía entonces que había que dedicarse a criar a los hijos, Florence dejó su trabajo, yo me convertí en un ingeniero comercial que cada día ganaba más plata y tenía más éxitos profesionales. Fui banquero y empresario, en un mundo que declaraba que Dios había muerto y que con técnica y dinero se solucionarían los problemas del mundo. Yo participé de eso y entonces se me produjo un quiebre interior”, afirma desencantado, admitiendo que aquello no fue más que una traición a sus propios ideales.

mucho dolor –rememora– y fui a las puertas del mundo en busca de un camino. Hasta que me salió al paso un movimiento que entonces se llamaba Fundación y que hoy se llama Fundación. Con Florence a Niza, fueron unos días de realización, nos encontramos con un camino que vivimos a comprometer con el mundo. Me sentí responsable de llevar la vida a la empresa. Involucramos a todos y nos hicimos verdaderas locuras, hicimos un vagón-capilla en el tren con empresarios rezando –¿te imaginas?–, o encuentros de ejecutivos en el centro de París donde nos movimos a orar y a ayunar, convirtiendo el mundo en nuestro almuerzo...”

diagnóstico de nuestro tiempo, la mayor enfermedad de nuestra época es el sentimiento de culpa. Si el mundo está carente de sentido, no sabemos cómo vivir. Sólo la Buena Noticia puede darnos sentido en este peregrinar y entregarnos a la vida verdadera”.

momento se conectó con

con motivo de este grupo, en un momento de la montaña que duró 3 semanas con gente rica y pobres, franceses y chilenos, monjas y laicos, obispos y parejas, líderes carismáticos y tradicionales. Era una vida que reconocía a Cristo en la vida. Allí conocí a Domingo Santa María y al Banco del Desarrollo en ese momento como banquero fui a visitar a mis amigos, invitándolos a reflexionar sobre el sentido de la vida. Tuve que entregar, como regalo, mi propio testimonio, después me llamó Domingo y almorzamos en un restaurante de París. Me pidió que lo acompañara en un proyecto que él tenía con el Banco del Desarrollo y con el Sr. Silva Henríquez.

et viaja a Chile para hacer una visita. Les ofrece a sus ejecutivos un camino a recorrer un camino que los

conducirá a la realización de sus sueños... “Siempre y cuando seamos fieles, la Providencia se encargará del resto”, les dice. Y cuenta que en dos años convencieron al Crédit Agricole Banc para hacer un importante aporte de capital al Banco del Desarrollo.

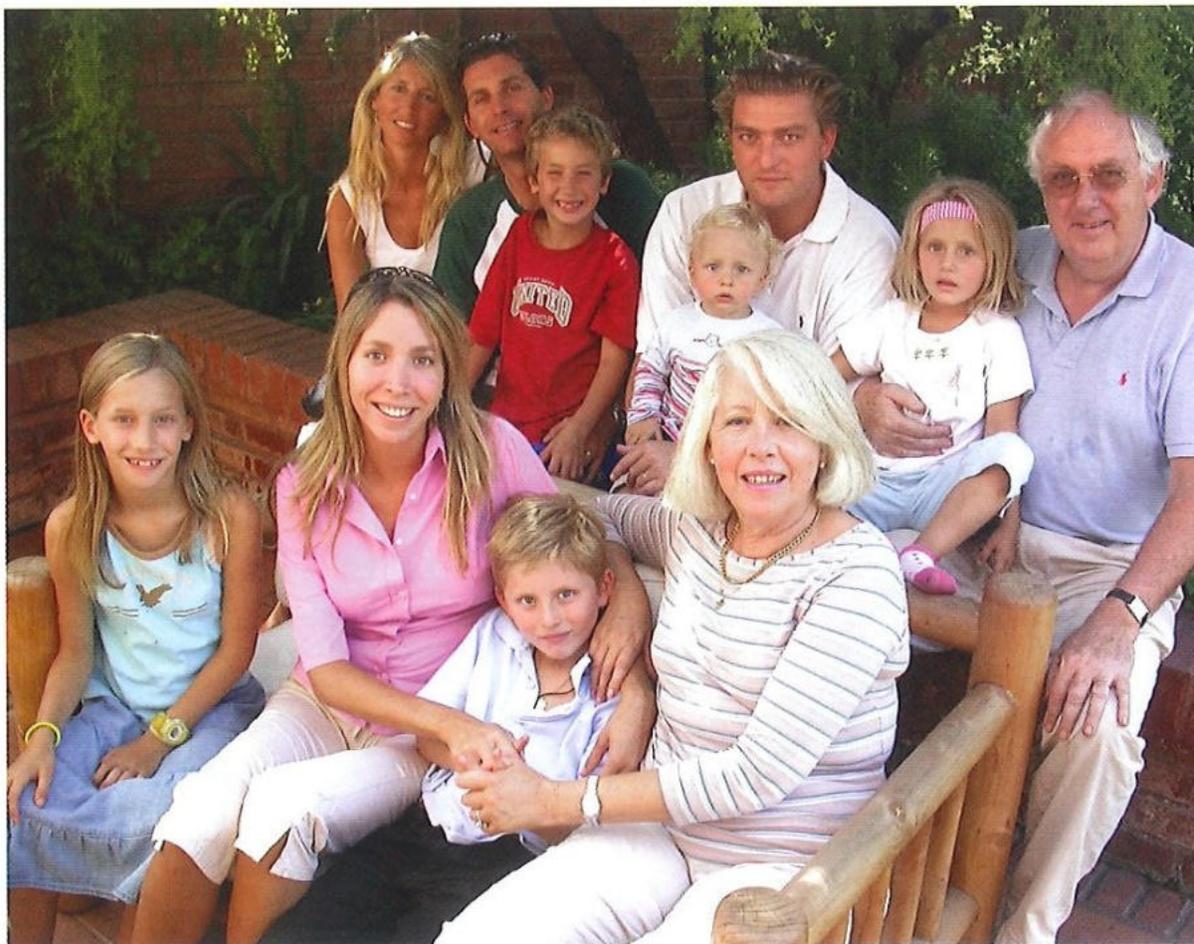
De pronto, los cielos se oscurecen para él y una pena incontenible le atraviesa el corazón: su mujer enferma de cáncer y muere 14 meses más tarde. Reflexiona en voz alta: “Fueron 14 meses en que probé la paternidad amorosa de Dios. Yo había dejado el banco, era empresario, debía cuidar a mi señora y a mis hijos. Tuve que pedir y recibí todo lo que necesitaba. Fue la experiencia del Dios amor. Luego, no tuve tiempo para llorar...”.

Con el alma destrozada y el llanto atragantado recibió la visita de Domingo Santa María y su invitación para viajar a Chile junto a sus dos hijos menores, ya que el mayor se había casado en Francia (le ha dado 4 nietos). Haciendo recuerdos de entonces, cuenta: “Descubrí la

maravilla del desierto de Atacama y luego me fui a pasar unos días con los monjes Trapenses de Rancagua mientras mis hijos se unían a la comunidad “Dios con Nosotros” de Enrique Cerda. Entré a la trapa y esos monjes masculinos me hicieron conocer la maternidad de Dios. Me entregaron un cariño en el silencio, empecé a llorar ininterrumpidamente y en ese momento se desarrolló en mi interior algo muy fuerte con Chile”.

Sin embargo, vuelve a Francia y se convierte en productor de un grupo de danza “que evangelizaba a través del arte y bailaba la gloria del Señor”. El los financió y los envió a Estados Unidos a aprender a cantar y bailar correctamente, mientras él los acompañaba en sus viajes. Entre tanto, su vocación evangelizadora iba adquiriendo tal fuerza, que un día se dijo a sí mismo: “Ya está, lo dejo todo y me dedico a la formación de personas en el espíritu de Cristo”.

>> Denis Gallet con su familia chilena



...fío S.A., me ha permitido reencontrar esa coherencia de que yo había experimentado en mi juventud, pero acompañado de la experiencia de 40 años de vida empresarial, estudios y cargos desempeñados”

...nar esa decisión, cuenta que le regaló: el comprador de su empresa le regaló un sueldo para él de modo que se dedicara a construir su sueño sin depender de su sustento. El segundo regalo fue la hija -a quien conoció en Chile- y el hijo de un Fondo de Fondacio y que junto a sus hijos es su segunda esposa. Aún cuando se fue a establecerse en Francia, a ella no le permitió acostumbrarse y luego de 7 años volvió a Chile: “Aquí, una vez más la vida me dio un trabajo maravilloso y en Chile conocí a Pedro Arellano. Después de unos años de convivencia nos dimos cuenta que compartimos muchas cosas -la más importante es querer salir al mundo a entregar la vida en un lenguaje moderno- y me ha permitido reencontrar la esencia de vida que yo había experimentado en mi juventud, pero acompañado de la experiencia de 40 años de vida empresarial y cargos desempeñados.

-¿Cuáles son los principales talentos que Dios le dio y que hoy pone al servicio de los demás?

-Una capacidad de escuchar, de animar, de despertar la vida en los demás, un amor incondicional a los que sufren y uno especialmente a los pequeños...

-Eso forma parte de sus luces... ¿y dónde habitan sus sombras?

-Tuve que descubrir la arrogancia de mi ser francés, tuve que aceptar perdonarme el haber sido un fariseo católico, admitir mi orgullo (soy el número 2 del eneagrama), mi rabia y mi tristeza. Pero a pesar de todo ese lado oscuro, soy una persona amada, he aprendido a tener confianza en mí mismo, sabiendo que tengo luz a pesar de mis defectos, luz que tengo que atreverme a mostrar. Y eso es lo que hago, o trato de hacer, en Desafío a través de la pedagogía y de los grupos de desarrollo, de la visita de un Muhammad Yunus, de un Michael Camdessus o de un Jean Vanier mañana.

Confiesa que hasta hace poco era un hombre “muy ansioso, con un miedo tremendo a no tener suficiente plata... Estoy descubriendo muy recientemente que puedo confiar de verdad en la Providencia...” Dice que también le teme al conflicto debido a los daños que provoca, “sin embargo estoy llegando a la conclusión que un conflicto bien manejado es mucho mejor que una tierra de nadie, la que había sido mi refugio durante mucho tiempo”.

-Nómbreme un santo que lo interprete particularmente...

-San Pedro me interpreta mucho porque fue capaz de algo muy difícil: recibir el perdón de Jesús después de haberlo traicionado 3 veces, transformándose -a pesar del gigantesco sentimiento de culpa que debe haber tenido- en la piedra angular de la Iglesia. Es el ejemplo vivo de la acción del Espíritu Santo.



define usted ideológica
ante?

Integricamente a definirme de
una manera que no sea la de un
sentido. Procuero encontrar la manera
de entender en un lenguaje adecuado la
el mensaje de la Buena Nueva.
Espero que el mundo académico,
económico, político, de negocios, rechace
los discursos por culpa nuestra- el mensaje
que no hemos sido capaces de
dar una respuesta fantástica a los
de nuestra época.

¿Su mirada en el fin de la vida
es diferente, ¿cómo es su relación
con la muerte?

Me acompañé a morir a dos hermanos, un
hermano, papá, mamá y suegra, lo
que me da cierta cercanía con la muerte.
Soy tremendamente vivo y en la
vida voy descubriendo y viviendo mi
propósito inconscientemente que la muerte
se me va haciendo, como me lo dijo la Florence
Armenise, en la entrada a la plenitud de la

>> Denis Gallet con su familia francesa



>> El ser en medio del hacer

¿Cuál es el aporte de **Desafío** para la celebración del Bicentenario?

Desafío busca formar y comunicar, con acciones muy concretas, una esperanza fundada en un orden de valores que favorezca una cultura al servicio del ser humano. Un orden de valores basado en nuestra espiritualidad cristiana y que se pone al alcance del hombre y la mujer contemporáneos, ubicándolos en el centro de su preocupación y como sujetos de su ocupación. Buscamos ante todo relevar al "ser" en medio del "hacer" y del "tener".

¿Cuáles son los valores en que **Desafío** funda su acción?

Nosotros partimos del supuesto que cada ser humano, independiente de su condición socioeconómica, cultural o geográfica, nace como un "ser único", pleno de potencialidades y riquezas. Nuestro actuar está basado en valores clásicos y universales casi obvios, pero que de ser tan obvios han perdido su fuerza como: la esperanza, la gratuidad, la confianza, el amor y la compasión, el error y el perdón y la alegría.

¿En qué colabora **Desafío** para crear una cultura más humana?

Creemos que hemos sido capaces de generar espacios de encuentro en una cultura que se caracteriza por ser individualista y cerrada. Asimismo, constantemente realizamos acciones que no pretenden más que despertar el sentido y que nos llaman a revisar hacia qué lugar nos queremos dirigir. Otro aspecto que me parece relevante y que hemos tratado de potenciar es la asociatividad, nosotros nos definimos como un hilván que une muchas perlas que, por si solas tienen brillo, pero no el mismo sentido. Finalmente creo que también hemos contribuido a crear puentes entre dos mundos distintos para aprender a descubrir la enorme riqueza que hay en el pobre.

¿Qué acciones realiza **Desafío** para apoyar la vivencia de los valores que rigen esta empresa?

En lo concreto llevamos a cabo diversas iniciativas como por ejemplo los Grupos de Desarrollo que buscan fortalecer el desarrollo personal, compromiso y formación de los gerentes miembros. También trabajamos dentro de la empresas con los equipos de dirección en modalidades como talleres, seminarios, desayunos, etc., con el fin de profundizar en un nuevo orden de valores. Para apoyar en forma permanente este trabajo y entregar constantemente nuestro mensaje, contamos con la Revista **Desafío** y con un correo electrónico que es quincenal, la fortaleza de estos medios de comunicación es poder transmitir nuestros valores y los de muchos otros que compartimos el mismo desafío.

En otro orden, y con el fin de llegar a personas de diferentes ámbitos y cambiar la mirada sobre algunos tópicos a nivel nacional, hemos participado, junto a otras entidades, en la visita de personajes de prestigio internacional como Muhammad Yunus y Patch Adams, entre otros y nos preparamos para traer a Chile, en noviembre próximo, a Michel Camdessus, francés ex director del FMI quien nos hablará sobre el tema: "Libertad con Responsabilidad".

Encuentros Desafío



Historias de Esperanza

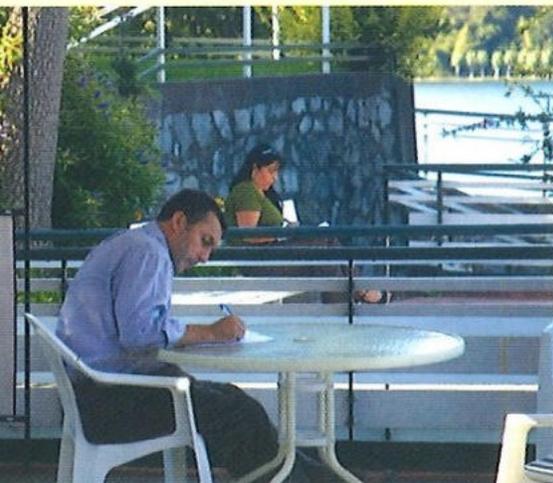
...reales. Historias de esperanza, de fuerza, de perseverancia y alegría
...as por Desafío, en un trabajo editorial que involucró a periodistas,
...señadores. El resultado: un libro de profundo contenido y cuidada
...que fue dado a conocer en un encuentro presidido por Pedro
...or de Desafío, Patricia May, antropóloga y Benito Baranda, Director
...ar de Cristo.



>> GRUPOS DE DESARROLLO DESAFÍO

Diferentes actividades realizan los Grupo de Desarrollo de Desafío durante sus 10 sesiones anuales. Entre ellas se destaca un retiro de un día y medio para hacer una evaluación y un presupuesto de vida para el año.

Asimismo, la presentación del caso de una empresa se ha vuelto un momento esperado durante la reunión mensual, pues a través de esta dinámica, se puede compartir entre pares inquietudes, logros y respuestas a dificultades comunes. 📌



na década de liderazgo

plantea un caso real, que puede también sucederle a su empresa, mostrando caminos para enfrentarlo. Un consultor, una profesora universitaria y el gerente de una empresa, dan su visión al respecto.

CASO:

Existe una empresa de servicios con 10 años en el mercado, que prácticamente no tiene competencia y cuyos resultados han sido bastante favorables. Ha alcanzado los objetivos planteados e incluso ha superado las expectativas de sus directores. En estos años ha consolidado su imagen frente a sus distintos clientes. Su equipo directivo está conforme con los resultados y piensa seguir avanzando, intuyendo que no existen muchas amenazas en el mercado que pudieran provocarle inestabilidad.

Sin embargo, su gerente general, está inquieto, considera que algo de la mística y de la fuerza fundacional se ha perdido. Decide contratar a asesores externos porque cree que ha llegado el momento de preparar a su empresa para una nueva etapa. El quiere hacer algunos cambios que la pongan en un nivel diferente. Entonces empieza a desarrollar un trabajo con su equipo directivo que nadie entiende mucho para qué sirve... ¿qué quiere cambiar si todo funciona tan bien?...se preguntan...

Algunas reflexiones

¿Por qué si todo funciona tan bien hay que hacer un cambio?... ¿Qué peligros corre la empresa al permanecer igual?... ¿A qué cosas nuevas podría aspirar la empresa con este trabajo interno?...¿Qué pasa con el equipo de directivos?....

>> Andrés Wiche
Consultor de empresas

La autocomplacencia es ciertamente una emoción peligrosa pues se basa más en una expresión



>> Andrés Wiche
Consultor de empresas

de deseos que en una mirada realista. Siempre habrá amenazas y desafíos, tanto de la competencia, como del marco normativo, como de las dinámicas internas propias de todo conjunto humano que convive en un quehacer común. De modo que, a primera vista, la inspiración del líder me parece atinada.

Ahora bien, su reacción, la forma en que se hace cargo prácticamente de su percepción de la situación, ya me merece algunas dudas. Es muy difícil que una intervención externa solicitada por la más alta autoridad de la organización no sea recibida como una amenaza por los demás trabajadores, especialmente el cuerpo de gerentes. En su grado mínimo, "el jefe no está satisfecho con nuestro trabajo", pensarán. En su grado máximo, "este es el primer paso hacia nuestro despido". Una acción de ese tipo, intervención externa, sin consulta o aviso previo, tiene mal pronóstico. El siguiente movimiento del personal es asumir activamente la defensa

Las consultorías
externas son como
consejos
institucionales, y
funcionan igual que
los consejos
personales: a nadie
le gustan. ¿Han
escuchado una frase
más inútil que: ¡Oye,
te enojas!...? ¿Han
visto a alguien a
quien se le haya
pasado el enojo al
recibir tan sabio
consejo?"

frente a lo que perciben como una amenaza; es cuando aparecen argumentos del tipo: ¿Cómo va a saber esta gente la realidad de nuestra empresa mejor que nosotros que llevamos tanto tiempo aquí? La siguiente etapa es el sabotaje, en la forma de entregar la menor cantidad posible de información a los "de afuera" y, muchas veces distorsionarla o esconderla. A estas alturas ya estamos en una suerte de guerra fría cuyo resultado es fácil de predecir.

Las consultorías externas son como consejos institucionales, y funcionan igual que los consejos personales: a nadie le gustan. ¿Han escuchado una frase más inútil que: ¡Oye, no te enojas!...? ¿Han visto a alguien a quien se le haya pasado el enojo al escuchar tan sabio consejo? Por bueno que sea el consejo, implica una intromisión "desde arriba", alguien me dice cómo vivir mi vida de un modo que aparece siendo más inteligente y sensato que yo. La única forma en que un consejo funciona es cuando éste es solicitado.

Si el gerente general lleva a su equipo directivo a una reflexión acerca de lo que está ocurriendo y de los posibles escenarios futuros, no resulta ninguna sorpresa que, al final de la reflexión, el equipo haya tomado algunas decisiones prácticas, entre ellas solicitar ayuda a personas o instituciones que pueden aportarles un expertise que juntos reconocen como incompleto. El cuidado en la forma de relacionarse es la



>> Nureya Abarca
Profesora
Esc. de Administración UC

clave del éxito. Matrimonios se disuelven por causas nimias, porque ambos se han perdido el respeto y, al revés, otros sortean obstáculos de gran magnitud porque tienen una forma de relacionarse que considera al otro parte indispensable de la ecuación.

Imponer la propia visión y la autoridad sobre el equipo de trabajo es sentido por éste como una falta de respeto, de confianza y, al final, una agresión de la que se van a defender. Y todo con la mejor de las intenciones, por cierto. No estoy diciendo que un gerente no pueda dirigir su organización, estoy diciendo que hay modos y modos de dirigirla. A mí me parece más útil y productiva cuando se incorpora a la mayor cantidad de personas en el proceso, cuando las decisiones son delegadas hasta la base misma de la organización, porque hay más protagonismo y compromiso. Delante de jefes y líderes, todo el mundo habla bien; a espaldas del líder, todo el mundo sigue hablando bien.

>> Nureya Abarca
Profesora de la Escuela
de Administración de la U.C

En general, cuando a las organizaciones les va bien no sienten la necesidad de cambiar y precisamente éste es su mayor riesgo. Es como "acomodarse". Además, el cambio siempre implica un cierto grado de conflicto, porque no todo puede seguir igual. Lógicamente, por bien que le vaya a una empresa no puede dejarse estar, el entorno en que se mueve no es estático y cada vez evoluciona en forma más vertiginosa. Si la empresa no cambia...es signo de que ya empezó su decadencia.

Si el gerente general de la empresa percibe antes que el resto la necesidad de cambiar, tiene la responsabilidad de proponer un proyecto que inspire al resto de la organización. Así, el líder y sus seguidores deben unirse en torno a una visión compartida. En esta etapa tiene que contar con que no todos van a percibir la realidad como él la está viendo y, por lo mismo, deberá hacer esfuerzos en la comunicación para ser comprendido. Esto significa, la mayor parte de las veces, abrir el tema para que los equipos directivos puedan hacer preguntas, evaluar y corregir. En una palabra, permitir la participación. Si se lleva a cabo un trabajo en equipo, con una real participación de sus miembros, esto se

comunicación constante y consistente que las personas pierdan el temor y la inseguridad, se sientan parte del equipo, respetados y motivados para cambiar”.

en un proyecto con el que las personas se identifican y se comprometen.

Para este proyecto, es necesario vencer la resistencia al cambio que todas las personas tienen frente a lo nuevo. Esta resistencia surge de distintos procesos

La resistencia selectiva: Se refiere a la dificultad que tienen las personas para ver el mundo distinto de lo que perciben y percibido como la realidad. A través de la comunicación vamos formando una realidad y por lo mismo, cualquier cambio que se quiera hacer por lo mismo, cualquier cambio que se quiera hacer de pensar que altere nuestros hábitos, es resistida.

La resistencia por la medida que se aprende a vivir en las áreas que se nos piden vamos formando expertos en las mismas. Con la experiencia gastamos muy poco tiempo y nos dedicamos a las labores que se requieren para mantener un buen desempeño, prácticamente nos quedamos en “piloto automático”. Por lo tanto, cuando se estimula al cambio, nos quedamos en lo conocido y no hacemos innovar.

La mayor resistencia al cambio surge del temor e inseguridad que produce el cambio. Siempre se corre el riesgo de

Las herramientas más efectivas para vencer las resistencias al cambio, es la comunicación. Para lograr una buena comunicación es imprescindible empezar por el ejemplo, pero hay que ayudar a las personas a aceptar la realidad.

Desde la verdad, la gente necesita herramientas prácticas, y para lograr esto se deben establecer metas alcanzables y explicar paso a paso los cambios de comportamiento (hábitos)

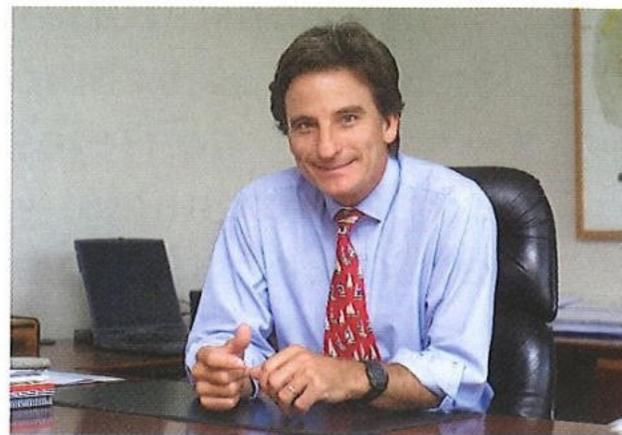
que esto genera. Las personas no pueden hacer mucho si no se les informa sobre lo que está pasando en la organización, lo que se espera de ellos y lo que viene en el futuro. Todo esto implica estar en continua comunicación, haciendo transparente la información. La comunicación constante y consistente hace que las personas pierdan el temor y la inseguridad, se sientan parte del equipo, respetados y motivados para cambiar.

>> Juan Manuel Santa Cruz
Gerente general
Codigas

El éxito pasado no asegura para nada el éxito futuro. Como dice Bam Bam Zamorano: “El éxito es efímero”. Es efímero, un día está y al día siguiente no. Además de ser efímero, es un somnífero para las personas que lo tienen. Cuando el éxito es permanente, la gente se empieza a dormir en los laureles. Comienza a creer que es imbatible e invencible y eso finalmente hace bajar la guardia, perder músculo y la garra.

El riesgo principal, asociado con lo anterior, es que llegue cualquier otro competidor y –como se dice en la jerga empresarial– le expropie la renta. Es decir, cuando una empresa se queda tranquila como está y el negocio es bueno, no tardará en llegar otro y comenzar a hacer lo mismo, pero de una manera mejorada, tratando de superar las deficiencias que esta organización ha tenido en su historia. Y así, de un día para otro este intruso le quitará una participación de mercado importante. Esto lo he vivido y ocurre casi sin que uno se de cuenta.

Creo que las empresas deben prepararse para el futuro y por eso es necesario preguntarse constantemente: ¿si yo fuera la competencia qué



>> Juan Manuel Santa Cruz
Gerente general de Codigas

es lo que haría? Es necesario imaginarse ese escenario y hacer un simulacro de que la competencia existe o existirá, de tal manera de minimizar los riesgos. Cuando todo está bien es el momento para entrenar al equipo, en plena crisis es muy difícil hacerlo.

En esta empresa queda claro que los directivos no tienen el mismo nivel de conciencia de los riesgos del negocio y no tienen la misma visión que tiene el gerente general. Es evidente la falta de comunicación entre ellos, porque carecen de una estrategia para alinearse en cómo enfrentar el futuro y sólo pueden unirse en torno al éxito pasado. Probablemente el tema es que el gerente no ha tenido el suficiente liderazgo y no ha sido capaz de transmitir a su gente los riesgos que están asociados al mantener el estatu quo y no arriesgarse a más. 



RODRIGO BAGGIO

“Soy un soñador ejecutivo”

>> Por Soledad Gunkel

o, a los 34 años, transmite energía en cada gesto. A primera vista, disfruta intensamente su trabajo y minuto con pasión. Se autodefine emprendedor social y un soñador por formado a partir de la experiencia estudios tradicionales. Desde los comenzó a trabajar como voluntario la calle de Río de Janeiro, junto ólica. Y fue en esa época, cuando regaló su primer computador: ararlo fue un desafío muy grande. ía sistema operativo. Durante toda a mi gran hobby fue la tecnología, cho para aprender a usarla y llegué rto en inteligencia artificial.” A a década del 90, ingresó a trabajar or de IBM en Río de Janeiro y le que creó su propia empresa. “En tenía una visión tradicional de la mi trabajo era una cosa y mis relacionadas con acción social y n otra”.

gró integrar
acios en su vida?

yo estaba muy bien en comparación os, tenía un alto nivel de ingresos, es, me sentía realizado. Pero sólo para trabajar y eso comenzó a ería ayudar a las personas pobres e por sí mismas, pero no sabía

cómo. En eso estaba, muy desmotivado, cuando al final del año '93 una noche tuve un sueño donde vi a jóvenes pobres utilizando la tecnología para desarrollar su comunidad. Ese sueño cambió completamente mi vida. Sin dudarlo, decidí transformarlo en realidad acercando la computación a las áreas pobres de Río de Janeiro. Dejé todo lo que estaba haciendo para impulsar la primera campaña de donación de computadores usados en América, en enero de 1994. Empresas y personas de diferentes partes de Brasil comenzaron a enviarnos sus equipos, nosotros les hacíamos mantención, y después los llevábamos a las áreas de mayor pobreza.

En esa época, solamente los entregábamos, hasta que en julio de ese año hicimos una encuesta y nos dimos cuenta que si bien los computadores se usaban bastante, se les podía sacar más provecho. Lo que faltaba era desarrollar una cultura tecnológica en esas comunidades, darle al uso de la tecnología un objetivo específico, utilizarla como herramienta ciudadana para desarrollar comunidades pobres y cambiar sus vidas. Entonces se me ocurrió crear una escuela de informática para la ciudadanía (EIC) en asociación con alguna organización ya existente en el lugar, (una escuela, una agrupación de vecinos, una iglesia, etc.) financiadas por empresas y otras organizaciones.

Premiado por la Unesco y nominado por la revista Time entre los 50 jóvenes que pueden cambiar el mundo, este emprendedor social brasileiro, dedica su vida a cumplir su sueño: mejorar la calidad de vida de comunidades pobres a través del uso de la tecnología. Estuvo en Chile, invitado por Acción Empresarial, para motivar a otros jóvenes a atreverse a cambiar el mundo.

mejor estímulo que tenemos es, el día a día de nuestro trabajo, partir cada semana con jóvenes que han logrado mejorar su calidad de vida, gracias a nuestro proyecto”.



Actualmente existe mayor sensibilización hacia la responsabilidad social, no así cuando usted comenzó, ¿cómo convenció a las primeras empresas que apoyaran su proyecto? Fue difícil, porque existía el prejuicio de que las personas pobres nunca iban a poder trabajar con computadores, que la tecnología estaba fuera de su capacidad de entendimiento y como en esa época no existía ningún precedente al que hacer referencia, ni en Brasil, ni en ningún otro país, decidimos crear una escuela para mostrar la eficacia de nuestra propuesta. Comenzamos sin recursos financieros, solamente con trabajo voluntario y donación de computadores. Fue duro, porque durante los dos primeros años no recibimos sueldos. Así creamos la primera escuela en marzo de 1995, con 6 computadores. Al inaugurarla teníamos una fila de más de 300 personas que querían aprender informática. ¡Fue increíble!

Tal fue el éxito que comenzaron a llamarnos desde diferentes partes de Brasil para replicar el modelo. Para satisfacer la creciente demanda, fundé el Comité para la Democratización Informática (CDI) que tiene su base en Río de Janeiro y que actualmente cuenta con sedes en 10 países, 19 estados y 38 ciudades, donde se han graduado ya más de 278.000 alumnos. La red está integrada por 596 escuelas de computación en Brasil y otras 48 de diversos países de América Latina.

¿Qué le significó personalmente el cambio, en una sociedad marcada por el exitismo?

Para mí significó una realización personal muy fuerte. Por primera vez me sentía un hombre feliz y hoy para mí es un placer trabajar en la realización de un sueño, es un gusto muy grande. A diferencia de muchas personas, yo no pienso en el trabajo como en algo aburrido, para mí es un motivo de realización, de felicidad, de alegría, porque me da la posibilidad de ser un soñador ejecutivo. Además me permitió descubrir que

no necesito mucho para vivir, más que dinero lo que requerimos es estar motivados, tener otros incentivos que van más allá del auto del año, casa en la playa o riquezas financieras. Eso da una felicidad provisoria, lo importante es invertir en los verdaderos valores, estar bien con mi interior y sentir que día a día, estoy aportando a que otras personas tengan mejores oportunidades de vida. Yo sé que si trabajara en el mercado privado podría estar ganando 4 ó 5 veces más de lo que gano hoy, pero no me sentiría tan feliz.

>> LA CLAVE ESTÁ EN LA AUTOGESTIÓN

¿En qué se basan las Escuelas de Informática y Ciudadanía?

El modelo está basado en la metodología de proyectos. Al implementar un proyecto comunitario, los alumnos aprenden a utilizar las herramientas computacionales en función de un objetivo de interés común, para solucionar un problema específico. Gracias a esto aprenden además a auto-gerenciarse. Primero deben organizarse para analizar sus problemas y desafíos y luego asignar funciones y responsabilidades para solucionarlos. Como se puede ver no se trata de aprender cómo funcionan los programas de un computador, en términos teóricos, sino aprender a usarlos en la práctica. Nosotros sólo les entregamos las herramientas, pero quienes hacen el trabajo son ellos.

¿Podría dar un ejemplo?

En una escuela los alumnos definieron que el problema de su comunidad era el embarazo adolescente. Entonces, en Internet, realizaron una investigación sobre esos temas y determinaron que necesitaban un periódico comunitario para difundir los alcances del problema y las formas de enfrentarlo. Con este objetivo concreto se motivaron para aprender a utilizar un editor de texto. Otro ejemplo, en una escuela de un pueblo de pescadores en la ribera amazónica, en que el frío estaba matando a los

alumnos se dieron cuenta que si se pescan peces de un río a otro, podrían hacer una pesca comunitaria. Ellos utilizaron datos, y con el editor de textos hicieron una campaña para sensibilizar y contratar voluntarios para transportar los peces de un río a otro. Más de mil peces fueron transportados gracias a esa iniciativa.

Financiamiento con donaciones?

Para nosotros es muy importante que los proyectos sean auto-sostenibles. Así se hace un mayor compromiso por parte de los estudiantes y los educadores que son personas de la comunidad, reciben un sueldo proveniente del aporte de los padres al igual que el material (papel, etc). Por lo general, son \$100.000 al mes. En el caso de que la familia del joven no pueda contribuir con eso, se hace con trabajo voluntario.

RECONOCIMIENTO MUNDIAL

¿Cómo se siente para usted el premio Time y haber sido nominado en la lista Time entre los 50 jóvenes que pueden cambiar el mundo?

Para mí es un efecto de lo que se llama secuencia. No trabajo para tener un premio seguro que esos premios abren oportunidades como esos y los del Banco Mundial son importantes para llegar a más personas para que nos ayuden. Sin embargo, el mejor estímulo que me da día a día de nuestro trabajo, es trabajar la semana con jóvenes que han mejorado su calidad de vida, gracias a eso. Eso me llena de satisfacción y me hace seguir adelante.

¿Cada vez se siente que el mundo está cambiando?

Estoy trabajando para cambiar el mundo lo mejor de mí. Así, junto a todos los que trabajan en CDI, somos como hormigas que estamos haciendo nuestra parte. Hay una historia muy bonita contada por un líder que habla de un incendio en la selva. Había un picaflor que tomaba agua y cuando hubo un incendio, un león estaba mirando al picaflor y dijo: "¿Por qué estás loco, nunca vas a acabar con el incendio", y el picaflor le respondió: no

sé si voy a acabar con el incendio pero sé que estoy haciendo mi parte. Yo pienso que nosotros como seres humanos insertos en la sociedad tenemos que hacer todo lo que esté en nuestras manos para ayudar a otras personas y contribuir con la construcción de un mundo mejor.

¿Tiene alguna relación de los cambios efectivos generados en las personas que han tenido acceso a estas escuelas?

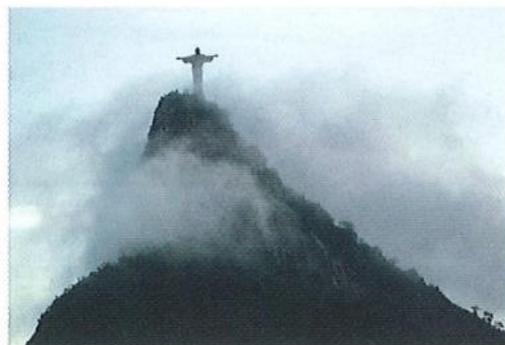
Siempre estamos realizando mediciones de impacto. Ahora último descubrimos que el 87% de los alumnos después de su paso por la escuela de informática de ciudadanía, encuentran empleo. Lo que significa que completaron su educación escolar, que tienen la oportunidad de salir del círculo de las drogas al tener su tiempo ocupado en forma productiva, y que han adquirido las herramientas para ganar su sustento.

>> CDI EN CHILE

¿Cómo ha sido la recepción de CDI en Chile?

En una primera etapa hemos visto gran interés y ya hemos recibido donaciones de equipos. Estamos realizando reuniones con empresas para explicarles bien la dinámica y la lógica de CDI y las posibilidades de participación. Esperamos entusiasmar a los empresarios para participar en nuestros proyectos porque puede ser muy interesante para ellos.

Aparte de la donación de computadores, ¿qué otras alternativas tienen las empresas para apoyar las escuelas de tecnología y ciudadanía? Necesitamos trabajo voluntario en el área tecnológica para el mantenimiento de computadoras, en el área administrativa, para ayudar a los procesos; en el área de marketing para ayudar en el proceso de divulgación. También necesitamos donaciones de recursos financieros para profesionalizar el trabajo de CDI, mejorar la calidad de los servicios y equipos. Otra forma es apoyando una escuela de informática de ciudadanía ya existente, aportando dinero o participando en los procesos de acompañamiento y capacitación. Por último, las empresas pueden crear escuelas dentro de su organización, orientadas a los familiares de los trabajadores más pobres. 📌



“Una noche tuve un sueño donde vi a jóvenes pobres utilizando la tecnología para desarrollar su comunidad. Ese sueño cambió completamente mi vida. Sin dudarlo, decidí transformarlo en realidad acercando la computación a las áreas pobres de Río de Janeiro”.

Las Buenas Noticias



los acontecimientos negativos suelen ocupar un espacio privilegiado en los medios de comunicación, durante los últimos meses hemos sido testigos de un cúmulo de noticias positivas que nos dan esperanza. Verdaderos titulares que a menudo pasan desapercibidos, pero que están allí esperando a ser descubiertos. A continuación, un pequeño resumen con aquellos hechos que hemos llamado "buenas noticias", que recogimos en su momento en nuestro sitio www.desafio.cl

LA CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS

El Índice de Confianza y Expectativas de Negocios, realizado por la Cámara de Comercio de Santiago en diciembre pasado, muestra un importante aumento del optimismo de los negocios en relación al futuro que tendrá la actividad económica durante 2004. Según el gerente de esta entidad, George Lever, la encuesta registró un índice de 69,5 puntos, en un rango de 0 a 100, demuestra que este índice coincide con la mayor tasa de recuperación para este año. Los datos reflejan un notable avance en las perspectivas sobre las condiciones económicas. El 70% de los encuestados piensa que la actividad se recuperará en los próximos 6 meses y el 80% cree que las cosas marchen aún mejor en 2004.

PROYECTOS SOCIALES

El año pasado y gracias a una alianza entre importantes actores de la sociedad se está realizando una iniciativa en varias localidades del país. Se trata de los Proyectos Sociales, destinado a combatir la dependencia de las drogas y el abuso del alcohol, gestionado en conjunto por la

Corporación La Esperanza, los municipios de San Bernardo, La Florida, Maipú, San Miguel y Quellón; e importantes empresas asentadas en estas cinco comunas. La campaña permitirá formar ocho mil tutores que pueden enfrentar, de manera integral, la problemática que implica la presencia de las drogas en el mundo laboral, universitario, familiar y social.

>> EL MEJOR PAÍS PARA HACER NEGOCIOS

Según un informe del Banco Mundial, titulado "Haciendo Negocios 2004", nuestro país es el mejor lugar para hacer negocios en América Latina y ocupa el segundo puesto en el mundo, entre todas las economías de similar tamaño, detrás de Malasia. El organismo internacional señala que para instalar una empresa en Chile sólo se necesitan 10 trámites y 28 días. La investigación consigna que, además de la agilidad de los trámites y el poco tiempo de espera, hay otros elementos positivos como las condiciones laborales, el tamaño de la economía informal y el poder adquisitivo de la población.

>> SISTEMA BRAILLE EN EL METRO DE SANTIAGO

Como parte de su proceso de rehabilitación, 11 internos de la ex Penitenciaría fabricaron e

instalaron 129 placas escritas en sistema Braille que serán usadas en diferentes estaciones del Metro de Santiago. La idea original partió de una inquietud de la Red Metropolitana de Discapacidad Visual, que planteaba que la gran mayoría de los discapacitados visuales no usaba el Metro como medio de transporte por problemas de orientación y accesibilidad al interior de las estaciones. Gracias a un contrato entre Gendarmería de Chile, el Centro de Detención Preventiva y el Metro de Santiago, actualmente la mayoría de las estaciones del Metro ya cuentan con las mencionadas placas Braille.

>> PRIMER LUGAR EN IMAGEN EXTERIOR Y EJECUTIVOS SENIOR

Según el último informe de la Competitividad Mundial del International Institute for Management Development de Suiza (IMD), publicado en junio de 2003, Chile ocupa el primer lugar del ranking en las categorías de Imagen Exterior y Ejecutivos Senior Competentes, en el grupo de países y economías con menos de 20 millones de habitantes. De esta manera, Chile superó a países como Finlandia, Suiza, Dinamarca, Singapur, Suecia, Holanda, Bélgica y Austria, entre otros.

Mejores Noticias



DRÁ REDUCIR LA POBREZA SEGÚN LA CEPAL

un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile es uno de los siete países que podrá reducir a la mitad la pobreza extrema de aquí al 2015. De las 147 naciones de todo el mundo llamadas "Declaración del milenio", por lo tanto, los jefes de Estado se comprometen a disminuir la pobreza en un plazo de quince años.

Chile tiene grandes posibilidades de cumplir su meta, ya que en la década pasada la pobreza se redujo en un 46,6%, mientras que en un 55,8%, según la Fundación para la Superación de la Pobreza. Para mantener este ritmo sólo se mantendrá si el crecimiento económico y la reducción de la pobreza continúan en las mismas tasas que en la década de los noventa.

DRÁ EL CRECIMIENTO PER ALTO DE LATINOAMÉRICA

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a las más desarrolladas del mundo, por lo tanto, nuestro país tendrá el ingreso por habitante más alto de la región. En su publicación semestral "Perspectivas Económicas", el organismo calificó a Chile como una de las "economías más abiertas y competitivas con políticas fiscales y monetarias prudentes, un sistema financiero bien regulado y instituciones modernas".

MUNDIAL OTORGA CRÉDITO REDUCCIÓN DE LA INDIGENCIA

El Banco Mundial aprobó en noviembre un crédito de 200 millones de dólares. A pesar de esto, en Chile la pobreza ha disminuido en los últimos años -pasando de un 18,7% en 1987 a 15,7% en el 2000-, la

indigencia se ha mantenido en una cifra en torno al 5% (más de ochocientos mil personas, según la última encuesta CASEN). De ahí que los programas dirigidos a ayudar a los más pobres se han convertido en un objetivo prioritario. El acuerdo con el Banco Mundial contempla transferencias en efectivo, acceso prioritario a planes de ayuda e incorporación a redes privadas y públicas de servicios sociales. Además supone un desembolso de US\$116 millones para "Chile Solidario", programa gubernamental que busca dar una protección social integral a las familias más pobres del país.

>> PLAZA DE LOS SENTIDOS

El 10 de septiembre pasado, la secretaria ejecutiva del Fondo Nacional de la Discapacidad, Andrea Zondek, inauguró junto a varios niños con discapacidad visual la Plaza de los Sentidos, ubicada en MundoGranja, en la comuna de La Pintana. Esta iniciativa, financiada por Fonadis, permitirá acercar el mundo natural y animal a las personas ciegas que visiten el recinto. Durante la actividad, los menores recorrieron varios sectores del parque donde pudieron escuchar los sonidos de la naturaleza, tocar las diferentes texturas que se encuentran en la flora y fauna chilena, y oler una amplia gama de plantas y flores.

>> MÁS DE MIL JÓVENES HAN PARTICIPADO EN PROGRAMA SERVICIO PAÍS

Desde que la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza creó el programa "Servicio País" en 1995, 1.400 jóvenes han entregado sus conocimientos profesionales en las zonas rurales más pobres de Chile. Paihuano, Monte Patria, Antuco y Río Bueno, son algunas de las comunas que han recibido a los jóvenes que, durante un año, se hacen cargo de iniciativas de desarrollo local, como proyectos turísticos, programas agrícolas con poblaciones indígenas o construcción de redes de agua potable, entre

muchos otros. El propósito es potenciar a las localidades que no tienen acceso a profesionales, impulsando a los lugareños a crear sus propios proyectos para salir adelante. Pero también se trata de provocar un cambio en los mismos jóvenes, quienes conocen la realidad del país y se comprometen a fondo con la superación de la pobreza desde su mismo ámbito laboral. De hecho, cerca de la mitad de los profesionales se queda el doble del tiempo exigido trabajando en su comunidad.

>> TREINTA MIL MUJERES RURALES E INDÍGENAS SON PEQUEÑAS EMPRESARIAS EN CHILE

Según el Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, el 30% de las empresas rurales apoyadas por este organismo están conformadas exclusivamente por mujeres. Esto significa que cerca de treinta mil mujeres campesinas e indígenas han desarrollado sus propios negocios, mejorando su calidad de vida y la de sus familias. De hecho, durante el año 2003, otras siete mil mujeres se agregaron a la lista de microempresarias del mundo rural.

Superando el machismo imperante en el campo, han logrado asociarse y crear pequeñas empresas en ámbitos como turismo, miel, flores y mermeladas. Poco a poco han ido aumentando su producción, como "Apilandia", una exitosa empresa de Peñaflor que produce 50 mil kilos de miel al año. Algunas de ellas incluso han empezado a exportar sus productos, como el caso de "Flores de Curacavi", que realiza envíos a Holanda. 



Cordialidad

>> Por Sergio Spoerer

Hay preguntas que no elegimos. Preguntas de las que, sin embargo, no podemos escapar. Preguntas que nos acompañan toda la vida en el intento de responderlas. Preguntas con respuestas siempre abiertas. Preguntas que hacen tambalear nuestras siempre frágiles certezas. Preguntas del alma. Preguntas del buen vivir y del sentido. Preguntas sin respuestas solitarias. Preguntas para la conversación. Para esa conversación que nos hace humanos, decía Holderlin, y nos pone en la disposición de escucharnos unos a otros.

¿Cómo podemos ser felices?, es una de esas preguntas, de apariencia ingenua, que han consumido, sin embargo, civilizaciones enteras, religiones milenarias y siglos de la mejor filosofía. ¿Cómo vivir mejor todos juntos ahora?, es otra, inseparable de la primera y, junto a ella, fundamento del arte de la convivencia, es decir de la ética.

Vida personal, familia, trabajo, amigos, sueños, realizaciones, son cernidos en la experiencia cotidiana en función de cuanto nos acercan –o nos alejan– de aquello que llamamos bienestar, plenitud, sentido. Podríamos también, llamarlo amor. Son los “hábitos del corazón” –tomando el título del bello y clásico libro de Robert Bellah– los que marcan, más que cualquier otros, los hitos de nuestra existencia, de ese misterioso y gratuito don cotidiano que nos regala la vida que vivimos, el milagro de ser. Pues podríamos no haber nacido. Pudimos haber permanecido en la indistinta eternidad de la nada. O en la perenne e infinita realidad del todo, si así preferimos llamarlo.

Resulta laborioso pensar, conversar o escribir sobre interrogaciones gigantescas con palabras gastadas por la inconciencia de su uso. El habla y el idioma adquieren vida propia al modo de una fiesta de disfraces. Bailamos “la música que nos pongan”, extraviados de cuerpo y alma. No es fácil la vuelta a casa. No es fácil el regreso a si mismo.

Necesitamos recordar, es decir “volver a pasar por el corazón”. Por el nuestro, anestesiado o sobreexigido, en primer lugar. Sin ello, toda interrogación sobre la felicidad y el sentido de nuestras vidas será racionalidad fría, vacía retórica.

La cordialidad –comportamientos cotidianos desde el corazón– requiere, previamente, haber regresado a nosotros mismos. Requiere haber vuelto a vivirnos en cuerpo y alma. Requiere cerrar las brechas entre dicho y hecho. Pues, disociados, pretendemos que se nos juzgue más por la bondad de nuestras intenciones que por la imperfección de nuestros actos (“...más la paja en el ojo ajeno” ...).

La cordialidad nace de la conciencia siempre lúcida de nuestra inevitable imperfección. Nace de darnos cuenta que hacemos el mal que no queremos y que fallamos en hacer el bien que

cordialidad no nace de practicar recetarios de conductas. Cordialidad es más bien gentileza, trato amable entre personas de cualquier condición, "don de gentes" habrían dicho nuestros ancestros. Desde la cordialidad entramos en el espacioso territorio del respeto que va desde la consideración y la deferencia hasta la limitada capacidad de acogida, de hospitalidad, a todo otro.

El respeto. La cordialidad crece con el respeto. Cordialidad es comportamiento de corazón que hace posible la convivencia. Cordialidad es más que cortesía, buenas maneras.

Cordialidad no nace de practicar recetarios de conductas. Cordialidad es más bien gentileza, trato amable entre personas de cualquier condición. Desde la cordialidad entramos en el espacioso territorio del respeto que va desde la consideración y la deferencia hasta la limitada capacidad de acogida, de hospitalidad, a todo otro.

La convivencia, se despliega en el respeto a la diversidad de sexos, culturas, creencias, patrias y demás particularidades o electivas que configuran el personal de cada cual.

La cordialidad es vecina gratamente avenida con la hospitalidad, esa virtud de quien actúa con la generosidad de alma sin anteponer

beneficios personales de lucro u otras formas de interés. Gratuidad, gratitud, apertura, don. Disposición a fijarse en las virtudes del otro y no en sus defectos. Acogida incondicional a lo que el otro es y no frialdad, desafecto, agresividad ante lo que el otro tiene de distinto en relación a lo que yo esperarí que fuera. La cordialidad supone la capacidad de cambiar nuestra mirada sobre los demás.

¿Serán reconciliable el trabajo y la vida; el éxito y la felicidad?

¿O estaremos obligados a aceptar que sea amarga y excluyente nuestra prosperidad?

¿Estaremos condenados a tener que elegir entre el consumo y el sentido?

¿O forzados a enfrentar el mercado contra la sociedad?

Julio Cortázar refiriéndose a un país literario, escribió una vez que "ya no se sabía de que lado estaba verdaderamente el miedo".

Si nos miráramos en los espejos de nuestra propia historia, o del presente de nuestros vecinos o del conjunto de la situación mundial, los chilenos saldríamos bien parados de esas comparaciones. Y, sin embargo, no estamos

satisfechos. Esos espejos nos aparecen trizados, deformados, y nos devuelven una imagen de nosotros mismos que no nos deja satisfechos. Aspiramos a más crecimiento, a mejor calidad de vida. Sólo aceptamos medirnos con los estándares de nuestras propias aspiraciones y tenemos razón de quererlo así. Los chilenos hemos vuelto a soñar y es exigente la imagen del país que queremos.

Sin embargo, en los condominios de capas medias emergentes habita el miedo. La conciencia de su reciente movilidad es fresca, viva. Sus condiciones de origen, también. Sufren el pánico de perder ver interrumpido su ascenso. Conocen de casos en torno suyo que les recuerdan con angustia su fragilidad.

Lo mismo ocurre en los barrios pobres de la sociedad. En los infernales límites entre pobreza e indigencia. Límites que nadie puede estar seguro de haber traspasado para siempre. Pues existe rotación de la indigencia. La pobreza rota, circula, suelta una vez, pero puede volver a atrapar. Así como existen los nuevos ricos, también existen los nuevos pobres. Toda condición social es precaria y el miedo se alimenta de ella y el miedo es capaz hasta de "cambiar la forma de las flores", según escribió Vicente Huidobro hace mucho.

Cordialidad, respeto, respeto mutuo, empresas con alma, política del respeto. Para nunca más leer lo que vi escrito hace unos días en un muro de Conchalí: "esto no nos gusta y sólo podemos odiar".

perseguido, encarcelado y sus obras literarias prohibidas, pero jamás cesó sus esfuerzos por ver a su país libre y a sus ciudadanos gozando de todos los derechos.

AV HAVEL

artífice de la democracia checa

>> Por Alejandra Gajardo

temprana edad de las comodidades por el hecho de pertenecer a una familia privilegiada. Con la llegada del comunismo, Havel tuvo que aprender desde niño el mundo real. La falta de libertad de estudiar una profesión no lo impidió convertirse en un ingeniero. Ejerció un oficio técnico aunque muy pronto descubrió su lado intelectual y comenzó a dedicarse al teatro, llegando a ser director. Ante la opresión del régimen pro soviético, Havel se dio cuenta de que reflejaban el malestar de toda una generación. Fue varias veces instigado a salir del cargo, buscó refugio en el campo socialista y continuó en su lucha y convicciones.

En 1989 se gestó lo que sería el fin del comunismo en un hecho que involucraba a una multitud que observaba cómo un grupo de estudiantes rendía homenaje a Jan Palach - quien se inmoló en 1969 en protesta contra la dominación soviética- cuando de pronto, la multitud fue reprimida por la policía y muchos fueron arrestados, entre ellos Havel, quien al no tener ninguna participación directa en los sucesos, había sido seguido por un agente de la policía secreta y acusado por él de provocar los desórdenes.

Este episodio, Havel fue condenado a varios meses de cárcel. Esa injusticia no le dio lugar al gobierno porque provocó una revolución de tal magnitud que a lo largo de la década de los ochenta, las calles de Praga se convirtieron en el escenario de enfrentamientos constantes, en especial jóvenes, y la ya mencionada policía comunista.

Los muchachos no sólo demandaban la liberación de Havel sino también reformas



políticas necesarias ya que Checoslovaquia, Rumania y la desaparecida Alemania Oriental eran las únicas naciones europeas del bloque socialista cuyas autoridades duras se negaban a los cambios. Por supuesto, que el régimen totalitario los reprimió con firmeza, enviando a la fuerza gubernamental a la calle armada de cachiporras, escudos y carros lanzaguas, pero la gente no se amilanó ante esas demostraciones tan básicas de poder. El gobierno entonces estaba encabezado por Gustav Husak, el oscuro personaje que mediante traiciones había llegado al poder después de "Primavera de Praga" de

1968, aquel malogrado intento de reformar la economía y reafirmar la soberanía nacional.

En ese ambiente de tensión los compañeros de disidencia de Havel, se abocaron a recolectar firmas para su excarcelación. Firmaron no sólo los opositores sino también miembros de las estructuras oficiales, la llamada "zona gris", quienes eran disidentes que trabajaban para el Estado pero que no se manifestaban por temor a represalias. A Husak no le quedó otra que liberar a su enemigo.

legarse a los cambios exigidos
 la detención de Havel marcaron
 en el cual empezó a desmoronarse
 llo de arena. El primer paso de
 unciada fue la creación del Foro
 instancia conformada por
 activistas, que lideró el proceso
 y canalizó las reivindicaciones
 las autoridades.

izó las negociaciones para la
 un gobierno de coalición de
 comunista, diálogo que lo enfrentó
 amec, el primer ministro que de
 e a la peticiones tuvo que
 embargo, éste fue el resultado
 tan pacífica que fue denominada
 de terciopelo". El estilo Havel ya
 imponer.

umbe total del aparato comunista
 ón de Husak, el 29 de diciembre
 fue elegido unánimemente como
 nvirtiéndose en el primer jefe de
 nista desde 1948. Pocos días
 nizó a realizar visitas al exterior:
 nia, Polonia, Los Estados Unidos

imeros años de su gobierno, el
 dente trabajó activamente por la
 checoslovaquia en las estructuras
 ertura de relaciones diplomáticas.
 febrero de 1990, algo que parecía
 los checoslovacos: el retiro de
 riéticas estacionadas en el país
 da Guerra Mundial. Vio también
 mo la división del estado
 Ostentó la presidencia por dos
 orables para la República Checa.
 la del parlamento, Havel aconsejó
 s seguir siempre los dictados de
 : "No se trata de ver si mañana
 los o condenados en la prensa o
 tas. Fuimos elegidos para que
 e, según nuestros conocimientos
 vicciones, beneficie a largo plazo
 de la sociedad humana en su
 que beneficie la libertad, la
 dignidad de todos, lo que beneficie
 as para que podamos vivirlas en
 dad".

LA HISTORIA DEL ARTISTA BURGUÉS

Havel nació en 1936 dentro de una familia de empresarios e intelectuales. Su abuelo y sus padres fueron los constructores del Palacio de Lucerna, centro de las actividades culturales de Praga. Su tío, Milos, fue fundador de la industria cinematográfica nacional. Como se trataba de un grupo familiar burgués, la llegada del comunismo no le fue en lo absoluto favorable. A pesar de su prestigio como ingeniero, relegaron al padre de Havel a un puesto de mínima importancia y con un sueldo mísero. Obtuvo, más adelante, una pensión tan baja que su esposa tuvo que mantenerlo mediante un trabajo de guía turística. Por las mismas razones políticas, a Havel no se le permitió estudiar por lo que se vio obligado a aprender el oficio de técnico de un laboratorio químico.

En los años 60 pudo ingresar a la Academia de Artes Dramáticas, a la vez que ejerció como tramoyista de un importante teatro local. A pesar de estos "contratiempos" injustos, nunca se quejó, muy por el contrario, les vio su lado positivo: "A la aparente desventajosa combinación de un origen burgués en un Estado comunista debo la oportunidad de haber podido ver el mundo desde abajo, de observarlo cómo es en realidad".

El talento de Havel no pasó inadvertido en el teatro donde trabajaba. Pronto llegó a ser director de obra. A principios de los años 60 comenzó a representar sus primeras creaciones dramáticas como "El partido del Jardín", una sátira sobre el lenguaje de los burócratas. Todo ese naciente pero sólido trabajo, en especial las famosas piezas "El memoradum" (1965) y "La creciente dificultad de concentración" (1968), fue prohibido después de la fallida Primavera de Praga.

A pesar de las permanentes presiones para que abandonara el país, prefirió quedarse en el campo trabajando en una planta cervecera donde organizaba conciertos al aire libre con canciones prohibidas. Su labor como disidente continuó. En 1972 firmó una carta de petición de libertad de los presos políticos y en 1977 fue promotor de otra misiva más famosa, la Carta 77. En ella se exigía el respeto a los Derechos Humanos, alegando que el gobierno había contraído obligaciones en el Acta de Helsinki de 1975.

Entre 1978 y 1979 estuvo bajo arresto domiciliario y privado de sus derechos civiles. Después de ese período, el castigo a su disidencia fue más severo ya que lo enviaron a la cárcel, de donde se libró -en 1983- por problemas de salud.

Nunca dejó de lado su producción literaria ni siquiera durante sus tiempos de detención. Tanto esfuerzo ha tenido sus frutos ya que su trabajo dramático ha sido tan reconocido como el político pues tiene a su haber desde el Premio Príncipe de Asturias en Humanidades, hasta la famosa Legión de Honor. También fue nombrado como el Estadista Europeo del Año (1997) y condecorado con la Orden de las Artes y las Letras de Francia.

¿Qué significa en lo personal y laboral pertenecer a un grupo

Carmen Gloria Gorigoitia

Directora General de Mundo Mujer



Me ayudan a "parar" y "mirar-me". He descubierto lo dañino que puede llegar a ser para mí, mi familia y el equipo con el que trabajo, quedarme con aquellos quiebres que encuentro en la carrera por dirigir, donde muchas veces no hay oportunidad de detenerse y observar qué me está pasando. Me obligo, entre comillas, a detener-me y observar-me, lo que me trae serenidad.

La gratitud de los demás integrantes del grupo, al acogerme y compartir desde su vivencia, me da confianza. Haciendo un balance podría decir que el pertenecer a un Grupo de Desarrollo, durante gran parte del año 2003, ha sido para mí una bendición, se lo agradezco infinitamente a Dios, porque me ayudó a encontrar a las valiosas personas que están detrás de esta iniciativa. Espero con ansias el día de nuestra próxima reunión, ya que a pesar de vernos una sola vez al mes, siento a los demás integrantes del grupo muy cerca de mí. Se han creado lazos fraternos y le han otorgado una mayor energía a mi quehacer. La oportunidad de compartir desde el lado humano, con personas que tienen responsabilidades similares y con invitados de gran calidad humana y profesional me trae nuevas miradas, fomenta mi creatividad y otorga sabiduría.

Los Grupos de Desarrollo me han ayudado a mejorar las relaciones humanas con mi equipo de trabajo, lo que se traduce en logros. Hoy me siento más contenta, sé que puedo contar con un grupo de personas que estarán conmigo cuando se presente alguna inquietud, sé que serán varios los que me escucharán y compartirán su visión... vivo con mayor esperanza y mucho más feliz.

Roberto

Directora General Inversiones Siemel S.A.

Años en los que he participado en los Grupos de Desarrollo de Desafío, me han ayudado a crecer. Cuando te acercas a la cincuentena y a veces antes, suele comenzar un proceso de cambio en tu actividad laboral marcado por el natural ascenso en la pirámide de la vida. Eso constituye un peligro de desconexión con la realidad que puede ser bastante grande cuando se inserta en un grupo de pares. Además logras ampliar tu "campo de visión" viendo las experiencias y visiones de tus amigos del grupo. Por otro lado, la amplitud de los temas y la reflexión compartida, te iluminan notablemente sobre tu vida personal permitiéndote indagar más profundamente sobre el sentido de tu acción personal en los años de la vida. Personalmente he recomendado a varios amigos con posiciones similares a la mía que experimenten su integración a grupos como el nuestro. Creo que el enfoque de Desafío, centrado en una visión esperanzadora y positiva del mundo que nos rodea, genera un formidable estímulo para exigirse más a sí mismo, colaborar con los demás y encontrar sentido a toda nuestra vida.



Desarrollo de Desafío?

Francisco Courbis

Gerente General de Colbún



La participación en estos Grupos de Desarrollo ha significado para mí, abrir un espacio que normalmente no nos damos en la vida laboral y social, en el que podemos compartir inquietudes, preguntas y temores que casi siempre nos guardamos para nosotros mismos, pero que son centrales en la búsqueda del sentido de nuestras vidas. Tal vez las instancias más cercanas a mi experiencia en estos Grupos, han sido los espacios de reflexión en grupos de iglesia. Sin embargo, en general éstos están muy cargados de un "deber ser" que hace más difícil el poder desprenderse de las máscaras y exponerse en toda la fragilidad humana. Acá he encontrado un espacio, donde gracias a la diversidad de quienes participamos, este "deber ser" pierde fuerza y abre caminos para compartir y ser recibido desde la aceptación del ser que cada uno es y recibiendo de vuelta, miradas que me han enriquecido más allá de lo que alguna vez me imaginé o esperé.

Estos encuentros me han animado a explorar y a abrirme a hacer cosas que antes no me había permitido, tanto en el ámbito familiar, laboral y social, descubriendo que las inquietudes que yo suponía, eran casi una rareza personal, son compartidas por muchos otros y que es sólo un reflejo de la soberbia el creer que el resto de las personas no tiene estas preguntas o inquietudes espirituales, poniendo de esa forma la imagen de nosotros mismos por sobre la de los demás.

Hoy parece una anomalía de personas "graves" tomarse en serio las preguntas acerca del sentido de lo que hacemos, de la forma como llevamos nuestra relación con la familia, y de los dilemas éticos que debemos resolver recurrentemente, entre otras muchas cosas. Esta sociedad no nos permite compartir los dolores que estos dilemas nos provocan, pues interfieren con la imagen de éxito que nos atrapa y terminamos relegando estos cuestionamientos a un lugar lejos de la mirada del mundo. En los Grupos de Desarrollo he encontrado un lugar para compartir con otros estas preguntas e inquietudes, mostrando el lado más frágil de mi vida, y donde siempre recibo el ciento por uno de las formas más inesperadas.

Mylene Iribarne

Gerente de Recursos Humanos de Empresas Lipigas



A partir de estas reuniones, he podido disfrutar de un espacio mensual para reflexionar acerca de mi vida personal y profesional. Me han ayudado a centrarme, a recuperar lo esencial y a valorar lo bueno que tengo. Algo que frecuentemente, en la vorágine y exigencia laboral, se pierde. He tenido el apoyo de otros profesionales que están en el mismo rol que yo, que deben resolver problemas similares y además, me han proporcionado un valioso material de trabajo.

Me he enriquecido al poder compartir experiencias con mis pares y conocer en detalle, buenas prácticas laborales, lo cual se obtiene de una manera demasiado general cuando uno asiste a seminarios o congresos.

En términos personales y gracias al aporte de los Grupos de Desarrollo, he logrado sentirme más segura en el rol gerencial, pues he podido constatar que otros gerentes tampoco son superhombres ni supermujeres. Ellos también tienen problemas, conflictos e inseguridades, al igual que yo.



José Luis Meier

Gerente Codigas S.A.C.I.

Después de estos cuatro años de participación en los grupos, me quedo, en primer lugar, con una gran satisfacción y crecimiento en el plano personal y laboral, destacando un gran aporte en la capacidad de aceptar y tolerar la diversidad de opiniones en los distintos ámbitos (político, religioso, económico y filosófico).

Esto me ha permitido una mayor participación y contribución en el ámbito social, laboral y familiar. En segundo lugar, los encuentros mensuales se han transformado en ese momento de escape de las presiones diarias del mundo laboral y familiar, permitiéndome tomar conciencia de mis fortalezas y debilidades individuales, para poder potenciarlas o superarlas, con el objeto de alcanzar un mayor nivel de felicidad en cuanto a la realización personal y profesional. En este segundo punto quiero destacar dos aspectos o actividades que a mi entender han sido fundamentales: la actividad anual del "Presupuesto de vida" y la riqueza de la gran diversidad y calidad humana de los integrantes de los grupos e invitados.



Enrique Loeser

Gerente General

Axis Desarrollos Constructivos SA

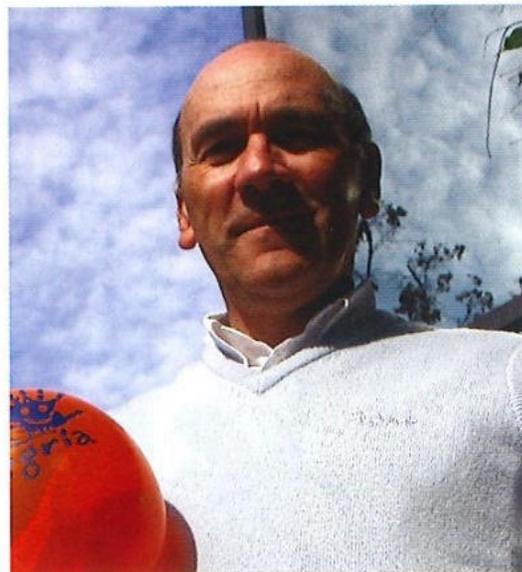
Participar en los Grupos de Desafío ha sido una notable experiencia. He encontrado un lugar de apoyo y energía para enfrentar el vértigo y la soledad en que estamos día a día. Sentir la riqueza de compartir, sin miedos y con total transparencia, nuestros logros y caídas personales y laborales ha sido un regalo inmenso.

Me ha permitido abrir espacios nuevos a los sentimientos y emociones y a muchas capacidades que creía dormidas o escondidas. Así, siento que estoy en el camino correcto de la búsqueda del sentido y de la misión de mi vida.

También me siento conectado y participe de un grupo que está buscando con toda su energía producir una transformación trascendente en nuestra sociedad a partir de un cambio personal. Los grupos tienen una dinámica de trabajo que es tremendamente efectiva, permitiendo un traspaso de experiencias generosas y muy ricas en un espacio de intimidad y respeto difícil de lograr en otra instancia. Por otra parte, los testimonios de los invitados nos muestran cada mes que sí es posible vivir de otra forma a como lo hemos hecho hasta hoy. 🇨🇺

opinión

>> Por Anibal Montero
Gerente General
Constructora Aconcagua



Alegría

ya tiempo, las empresas han
importancia del factor humano.
importantes recursos a la
la comunicación interna y las
les. Sin embargo, estos esfuerzos
n, automáticamente, en un estado
de las personas. Las presiones de
terna desembocan en stress,
adiciones. Frente a tal estado de
tamos que de nada sirve mejorar
ciones, pues lo que está en juego
idad de encontrar una postura
a la vida.

esta constatación y motivados por
terminar con la tensión y los estados
sises decidimos desarrollar un
favoreciera una cultura de mayor
trabajo. Al igual que la risa favorece
individual, la alegría es indicador
grup, expresión de un nuevo tipo
convivencia al interior de la
n. Una de las actividades fue
a vez al año el Mes de la Alegría.

que la alegría es el resultado de
que cada persona expresa de
maneras y que se funda en ciertos
la fe, el amor y la esperanza. En
que cada trabajador sea capaz de
no persona, destacar los aspectos

positivos de su vida y desarrollar su creatividad,
su ser se abre cual un grifo desempeñándose
con más entusiasmo y proyectando una actitud
alegre hacia los demás.

De esta manera se entiende que "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" Así, el trabajo ya no es una
rutina sino el privilegio del hacer, es parte de
la lucha por recuperar y enriquecer nuestra
humanidad y con ella nuestro sentido de vivir.
La persona va abriendo su interior para dejar
salir la emocionalidad y toda esa riqueza de
espiritualidad permanentemente retenida.

Para la empresa esta manera de ver el bienestar
personal y el clima laboral es totalmente nueva.
Nos dimos cuenta que el conjunto de actividades
programadas durante el Mes de la Alegría
lograban producir una actitud pro activa en los
trabajadores y se conseguían beneficios
concretos para la organización como el desarrollo
de la creatividad, el fortalecimiento de la armonía
en las relaciones laborales y mejores resultados.
También observamos que se reforzaron los
vínculos con quienes tenemos cerca, la familia y
los compañeros de trabajo todo lo cual no podía
sino mejorar las relaciones internas haciéndolos
más verdaderas, duraderas y profundas.

El resultado es una actitud grupal disponible,
despierta y solidaria que ha demostrado que es

posible producir y vender más aunque se trabaje
menos, cuando se hace con alegría. El balance
es sin duda muy positivo. Los indicadores de
productividad son expresivos:

- Durante el Mes de la alegría se trabajaron
1000 H/días menos
- Aumentaron las ventas en un 6,7 %.
- Aumentó la productividad en un 3,8 %.

Todos quienes conformamos una empresa somos
los canales que permiten a los miembros del
equipo de trabajo transitar en esta vida con
mayor entusiasmo y llegar diariamente a trabajar
con ganas, porque "sabemos que se puede y
queremos que se pueda". Confiamos en que la
productividad laboral, la alegría en la relaciones
y espiritualidad en los negocios, es un camino
posible.

Nuestro clima laboral ha mejorado
considerablemente. Como directivo estoy
motivado a comprometerme más con las
personas que con los procesos, a trabajar con
el corazón, a aprender a escuchar. En este camino
confieso que se me hace cada vez más difícil
despedir gente, aceptar las tradiciones, y los
defectos de nuestra cultura. Entiendo que no es
fácil ser coherente y llevar una vida con sentido,
porque somos vulnerables y temerosos, pero es
mejor tentar a dejar de intentar. Los invito a
atreverse porque ser alegre es una elección y
todos nacimos con el derecho a serlo. 🇨🇱

UTIVOS CHILENOS:

El lado claro y el oscuro

>> Por Magaly Arenas



Sergio Bernales es médico psiquiatra y terapeuta. Es miembro del Instituto Chileno de Terapia Familiar.

Los altos ejecutivos y líderes empresariales están sometidos al constante desafío de ser los mejores. Esta y otras exigencias les producen alteraciones que afectan su vida laboral y personal. Sergio Bernales, psiquiatra y terapeuta, analiza el tema y entrega luces para vivir sanamente.

...imiento, muchas personas creen que los líderes de las organizaciones chilenas tienen la vida resuelta: éxito y dinero. ¿Pero a qué costo? Ante los problemas que ellos viven, el "Desafío" consultó a Sergio Bernales, psiquiatra, terapeuta y director del Instituto Chileno de Terapia Familiar. El médico analiza el tema porque a su consulta muchas personas en busca de su ayuda

...ón a otros países se puede ver en Chile el mundo laboral normal, o está muy

... se trabaja mucho y no creo que sea el problema de este país, pero también mucho el tiempo durante las horas

laborales. Yo no estoy de acuerdo con que las horas-silla sean sinónimo de logro. Por otro lado, el mundo se ha vuelto muy competitivo.

Si se sabe que somos un país que trabaja muchas horas, pero de manera poco eficiente, ¿por qué no se ha podido revertir esa situación?

-No sé si la gente lo sabe. Efectivamente, hay países que ponen más el acento en la eficiencia, es decir que, con el menor gasto de energía y de tiempo se obtengan los mejores resultados. Por otra parte, hay personas a las que les encanta su trabajo y están súper metidos en la cultura del logro, quieren destacar y seguir escalando en la empresa. Algunos de ellos, incluso no tienen buenas relaciones en su casa y encuentran una estupenda disculpa para llegar tarde porque están cumpliendo con lo central del hombre que

es la buena provisión de dinero. Entonces no sé si todos están desacomodados con este sistema, pienso que hay varios que están cómodos.

-¿El hecho de ser un alto ejecutivo, implica necesariamente estar muy exigido y presionado?

-Mientras más alto uno está en la escala del poder y de la toma de decisiones, más sutiles, finas y tensionantes son las presiones. También es cierto que la obligación de cualquier trabajo es hacerlo bien.

Lo distinto de los altos ejecutivos es que están en la parte superior de la pirámide, donde hay una sensibilidad de que las tomas de decisiones afectarán a un mayor número de personas, en ese sentido sí hay una carga adicional.

iones afectan a los altos

el tiempo, de los resultados, de
del liderazgo y el poder, de obtener
de su grupo de pares, del ambiente

lleva a ser más bien aislados, a
unicar bien sus emociones, a no
trabaja con un mayor tiempo libre
integrarlo, a veces con la vida
ue yo recibo son las quejas o los
nacionales que se articulan desde
ón del tiempo.

Id. habla de distribución
y no de falta de tiempo?

es que el tiempo es una variable
e del ser humano. Es uno el que
en el tiempo y no se puede pensar
empo el que vivirá de acuerdo a
rar el tiempo es un hambre básica
humanos, como lo es el cariño y
pero depende de la cultura en la
cuáles serán las exigencias con
a cantidad de tiempo que uno
ajando.

ULA DEL COSMOS

habla de altos ejecutivos
en personas que tienen la
ca, son exitosas, no les falta
todo les sale regio porque
en un excelente trabajo,
ría decir de la parte oscura
utivo, todo eso que no es

el ejecutivo puede estar atrapado
as necesidades, fundamentalmente
der, al dinero, a la imagen, y eso
o. Un costo en la forma de andar
s modales, en el vocabulario, en
cabo las cosas, pero a pesar de
de las ventajas que puede dar el
er y del tener creo que ningún ser
ora de su lado mísero.

o tiene que ver con la idea de que
penas una partícula en el cosmos
cosmos. Ese deseo de totalidad,
o todo es algo imposible y sin
ente, un anhelo que muchas veces
maginación y creatividad; encontrar

la justa medida para llevar a cabo eso es una
cosa bien difícil.

-¿Qué ayuda a encontrar esa justa
medida?

-Me parece que tener presente lo que tenía
Damocles cuando miraba hacia arriba, el hilo
del cual pendía la espada. El prestigio, el poder
y el dinero son cosas que anhelamos, pero de
las cuales nos tenemos que cuidar. Al final,
cuando nos morimos no hay diferencias. Mientras
más nos acordemos de nuestros pedacitos
miseros y de que somos seres finitos, mejores
seres humanos seremos.

-Pensando en los temores de los altos
ejecutivos, el tema de la cesantía ¿es
un miedo permanente?

-Es un buen ejemplo de la espada de Damocles,
que diría que aparece progresivamente con la
edad. Si la persona no hace carrera o no se
encuentra en una empresa que tenga un techo
más alto, después de cierta edad se producen
angustias e incertidumbres acerca de lo que va
a pasar con su seguridad y estabilidad laboral.
Porque si queda cesante, sabe que mientras más
años tenga, más difícil será encontrar trabajo y
más repercusiones tendrá en todos los aspectos
de su vida.

Pensando en este tema no le llama la
atención el sinónimo que se ha
inventado para no hablar de despido.
Hoy, por cierto, se habla de
desvinculación, ¿Es un mecanismo de
defensa?

-Es un eufemismo que ayuda a disimular el
dolor de quedar sin pertenencia.

Disimula el dolor de quién, ¿del
desvinculado o de quien tiene que
desvincular?

-Disimula el dolor en la presentación social,
queda mejor presentado socialmente. Al jefe le
calma la conciencia, pero para el exonerado la
rabia o la pena es igual. Es la manera que
tenemos de mostrar que hoy importan más las
funciones que el ser humano, no en vano
hablamos de "fuerza de trabajo", "capital
humano" y otras analogías por el estilo. Cuando
el despedido deja ese lugar entra otra persona,
que también pierde un poco su calidad de tal
para adquirir la de la función.

**“El prestigio, el
poder y el dinero son
cosas que
anhelamos, pero de
las cuales nos
tenemos que cuidar.
Al final, cuando nos
morimos no hay
diferencias. Mientras
más nos acordemos
de nuestros
pedacitos míseros y
de que somos seres
finitos, mejores
seres humanos
seremos.”**

Para saber cómo anda, existen ciertos parámetros que se pueden explicar el terapeuta. Lo más importante de hacerlo es revisando los siguientes temas:
 - ¿Cómo me siento en mi cuerpo?
 - ¿Cómo es mi estado psicológico y mental?
 - ¿Cómo es mi disfruto de la vida?
 - ¿Cómo es mi vida familiar o de pareja?
 - ¿Cómo me va a poner nota en estos temas?
 - ¿Está en un nivel alto o bajo o si francamente está para reprobado?
 - ¿Cómo se aconseja evaluarse e ir haciendo un repaso cada cierto tiempo.

¿Por qué es tan humano?

¿Por qué es tan humano? ¿Cómo es el mundo que nos toca vivir. Pero ¿cómo es el mundo? ¿cómo lo dotamos de valores? ¿cómo son las mejores personas?, yo no soy tan buena persona sobre eso. ¿Por qué cuando tenemos más libertad tenemos más hormigas en vez de humanos? ¿Por qué cuando vamos los lugares como hormigas, cuando vamos los caminos de desplazamiento como hormigas nos regulamos como hormigas pero cuando estamos enteramente libres pero cada día en espacios muy definidos en las empresas hacemos eso quedamos atrás en la vida como empresa, como país. ¿Por qué durante un buen rato no es sistema

¿Por qué es tan humano?

¿Por qué son las señales de alerta que se dan en un ejecutivo o empresario cuando se tamboran en una crisis? ¿Por qué se manifiestan manifestaciones somáticas o físicas como ejemplo alguna úlcera duodenal, hipertensión arterial, disminución de su rendimiento, o bien, trastornos del genio, cambios en el estado de ánimo, angustia u otros problemas por el estilo. A veces consulta cuando a veces no y cuando lo hace...

¿Por qué es tan humano?

¿Por qué consulta cuando le aprieta el zapato? ¿Por qué cuando he tenido es que, después de haber tenido éxito para su sintomatología, cuando hacer lo que hacían, pero adquieren dificultad de considerar los afectos, cuando la estructuración y la calidad del trabajo mejora y ejercen otro tipo de

¿Y los hace mejores empresarios?

-No tengo una vara para medir eso, habría que estudiarlo en términos de la productividad, pero tengo la sospecha -por los reportes de la gente que me ha consultado- que la productividad no ha mermado ni la de él ni la del lugar de trabajo, y que más bien ha aprendido a ejercer un liderazgo más beneficioso para todos.

¿Por qué consultan mayoritariamente los ejecutivos?

-Llegan porque tienen problemas con los jefes, con los subalternos, por lo tanto, con el ejercicio del liderazgo. Otros porque sienten que el trabajo les está quedando grande y no están siendo todo lo capaces que ellos creían ser. Otros llegan porque le descubrieron hipertensión arterial, algunas alteraciones gastrointestinales o por un cansancio que no se explican.

A algunos los traen las señoras que les dicen: o trabajas menos y cambias el estilo o yo no sigo adelante en esta empresa que formamos juntos, que es el matrimonio.

Incluso hay quienes llegan de manera mucho más indirecta por ejemplo, porque algún hijo se pone sintomático, o a través de problemas conductuales o trastornos de carácter, que es como el fusible que saltó en el sistema y que está señalando una distorsión de los cuidados.

-Las mujeres son un motor importante a la hora de traer a los maridos a la consulta.

-No, no es la situación más frecuente. Esto porque en las parejas donde el bienestar material está presente, la mujer también está bien. Yo diría que las mujeres que reclaman son las que le dan importancia a una idea de familia, que notan que se les distorsiona con el exceso de trabajo del marido o su ausencia en la casa, y no se acomodan a eso. Hay otras mujeres que se acomodan porque pueden con los hijos o porque el bienestar material y social les viene bien, entonces no hay queja.

-Pero eso suena terrible...

-Eso uno lo puede decir como observador de los peligros, pero no es como ellos lo viven. Hay personas que están muy contentas teniendo bienestar material y acceso a muchos bienes que los hacen disfrutar la vida.

-Siempre se dice que buscar la felicidad en las cosas materiales es un error, pero no pareciera tan equivocado de acuerdo a lo que Ud. señala.

-Aparentemente todos dicen que eso es equivocado, pero todos lo viven de manera contraria.

-Le parece a Ud. que los empresarios se preocupan de mejorar en estos aspectos o que sólo avanzan intuitivamente.

-Tengo una muy buena impresión del nivel de competencia de los altos ejecutivos y empresarios chilenos. Creo que muchos de ellos hacen muy bien su gestión. Otra cosa es el equilibrio entre el trabajo y la familia. Probablemente ellos sufren también de los males endémicos de este país que son: la tolerancia a la envidia, el chaqueteo, el ser demasiado autocomplaciente o demasiado auto flagelante, tanto de sí mismos como de los demás. Creo que uno tiene que cuidar la soberbia, la codicia, el orgullo, esas son las cosas que más complican.

-Y eso un alto ejecutivo o empresario lo puede lograr, considerando esta cultura tan condescendiente, porque en este país es difícil hacer una crítica, y menos a los jefes.

-Efectivamente hay un sector de esta sociedad en el cual las cosas no se dicen de manera directa y se confunde la persona con la función. Cuando uno critica algo de la función es tomado en el plano personal. Uno tiene derecho a decir esto se está haciendo mal, sin descalificar y protegiendo a la persona.

Hay otro escenario en que eso se hace y en buenos términos porque se cuidan los afectos, la salud emocional del equipo, por lo que se puede ser directo y trabajar mejor. En eso, creo que la creciente incorporación de la mujer al trabajo remunerado fuera del hogar ha tenido la virtud de mejorar el cuidado de las relaciones, especialidad que me parece que cultivan mejor que nosotros los hombres. Lo otro me parece mucho más enredado, estéril y se presta a confusión. 📌

opinión

>> Por Bertrand Martin
Ingeniero Naval francés
autor del libro "Atreverse a Confiar"

El Hombre en la empresa

El siglo XX estuvo dominado por la industria y la consecuencia fue la supremacía económica- de la materia (lo que el hombre, toda la evolución técnica del siglo lleva a pensar que este siglo lo por la supremacía del espíritu devolviendo al hombre una primacía que, desde ya, ha sido reconocida a los managers.

Para que la empresa, para sobrevivir y crecer, deberá recurrir a todas las virtudes del hombre, a todas sus capacidades de compromiso y de superación.

Lo que se dice, lo proclama como un deber pero recién comienza a tomar conciencia de la profundidad de los problemas, a tomar conciencia de que no se podrá cambiar sino trastocar, o mejor transformar, sus relaciones internas, sus formas de pensar y también sus estructuras de poder.

El hombre no se ha liberado de una relación de dependencia basada en un pasando y pasando; depende de una competencia, trabajo y

de los esquemas de pensamiento, todo depende de la feña, toda su organización, todo su futuro están fundados en este tipo de dependencia en todas las mentes, en las de los managers y en la del personal de todos los

El hombre tampoco ha podido soslayar los conflictos que está pasando y pasando; los conflictos que han desembocado en crisis nacidas solamente del equilibrio precario de fuerza.

Esto sólo podía ser valedero en los tiempos en que la empresa se podía contentar con un trabajo obediente y el hombre buscaba esencialmente un "tener" material. Pero esos tiempos cambiaron, aunque puedan perdurar todavía en algunos países en vía de desarrollo o en las industrias protegidas.

La empresa se lanzó a buscar métodos y recetas para movilizar el recurso humano. Estamos asistiendo al florecimiento de las herramientas gerenciales, círculos de calidad, técnicas de comunicación, técnicas de remuneración, herramientas todas que sólo pueden agitar la superficie sin alcanzar el fondo.

Con demasiada frecuencia, la empresa considera que todavía existe la estrategia, la técnica financiera, la búsqueda de la innovación y ... los hombres.

¿Será que por un lado están las cosas serias, las de la técnica, de lo racional y de la inteligencia y, por otro lado, los hombres, por los cuales habría que hacer "algo" para que estén satisfechos?

Los hombres están en todo. Todo es ocasión de hacer crecer o de destruir al hombre.

En cada instante, con cada palabra, en cada actitud, en cada acción, el hombre se motiva o se desmotiva, el hombre adhiere o rechaza, crece o se rebaja.

La empresa también considera que no le corresponde a ella tomar en cuenta la globalidad del hombre y que hay riesgo evidente de manipulación.

Es un punto esencial. Pero es insoslayable.

La respuesta sólo podrá encontrarse en el nivel de los valores que sub-tienden a la acción. Está en el corazón de cada hombre.

>> UNA VISIÓN ESPECIAL DE CAMBIO

La empresa cambiará sólo en la medida en que los hombres cambien.

Este cambio no está sólo a nivel de la inteligencia para inventar nuevas estructuras o nuevos modos de funcionamiento, o contratos sociales. Se trata de una "conversión" al nivel más profundo de lo que cada uno es, de lo que guía nuestras actitudes y nuestros comportamientos, de la visión que cada uno tiene de sí mismo, de los demás y de la empresa. Por lo tanto es un camino, una gestión de transformación.

Esto sólo será posible si se tienen convicciones profundas y mucha solidez interior, con hombres capaces de rechazar los límites de sus temores.

Pero solamente con este tipo de hombres podrá la empresa abandonar su lógica de sumisión y de obediencia para evolucionar poco a poco hacia una comunidad de hombres donde cada cual está invitado a dar lo mejor de sí, donde cada uno pueda vivir la solidaridad en el proyecto común, sin por eso perder su identidad.

Tomará algún tiempo, pero empresas y hombres se esperan. El hombre evolucionado de hoy espera una empresa que pueda responder a sus aspiraciones. ■

Trabajo y Familia

¿Quién no se siente en deuda?

>> Por Vania Brugal



>> Hernán Briseño
Gerente Finanzas Embotelladora Andina

Para la gran mayoría, la familia es lo prioritario, pero a la hora de hacer los balances es la que se queda con la menor tajada de tiempo. No profundizaremos en esta problemática que todos conocemos y experimentamos día a día, en este artículo daremos algunas pistas de personas y empresas que han hecho algo concreto para encontrar el ansiado equilibrio.

datos de un estudio realizado por la Administración de la Universidad Católica de Chile y la Fundación Ayuda a la Iglesia que muestra que el 80% de los ejecutivos chilenos creen que el trabajo de la empresa tiene un papel importante en el fortalecimiento de la familia de sus empleados. Sin embargo, sólo el 21% de los ejecutivos dice que en su lugar de trabajo existe una política que fomente este aspecto.

Estos datos demuestran la necesidad del ser humano de tener un sistema de vida integral, que permita el espacio para la realización laboral y familiar. Sin embargo, en el día a día esto no es tan fácil. Cada jornada cuenta con minutos escasos. Ni un minuto más. El ideal sería disponer de ocho horas para trabajar, descansar y estar con la familia y disfrutar. A simple vista, parece fácil y todo debería ser perfecto, pero la realidad dista mucho de ser así y el tiempo se deshace entre los dedos, dejando del "no alcancé" una de las frustraciones más comunes del hombre moderno.

Inútil resulta seguir describiendo estas sensaciones porque todos, en mayor o menor medida, las experimentamos y podemos contarlas a la perfección. Creemos que el testimonio de personas y empresas que han hecho algo en este sentido ayuda a tomar nuestras propias decisiones.

>> JORNADAS PARCIALES

Lograr compatibilizar el tiempo para la familia y el que se destina al trabajo, no depende sólo de la voluntad de las personas. La buena disposición de las empresas es, sin duda, un ingrediente indispensable.

Ese es el caso de GMS Productos Gráficos, distribuidor de insumos para imprentas, empresa que desde su fundación en 1974 ha demostrado un espíritu solidario y vanguardista con sus empleados, el cual partió con la incorporación de la mujer en un área netamente masculina, como son las imprentas.

Asimismo, sus fundadores siempre tuvieron claro que era indispensable dar las facilidades para que la mujer pudiera compatibilizar su rol de madre, esposa y trabajadora.

Para Paula San Román, periodista y relacionadora pública de GMS, el principio básico de esta relación es que la plana ejecutiva, inspirada en los socios-fundadores de la Compañía, ven "al ser humano como un todo integral y no pierden de vista el norte respecto a que el objetivo final es lograr la felicidad de la persona". Esta visión humanista de la empresa busca que cada uno se sienta realizado profesional y personalmente, logrando así siempre mejores resultados.

Este ideal se ha llevado a la práctica con diversas medidas. Una de ellas es el sistema de jornadas parciales, que se aplica a funciones que no son en línea, es decir que no requieren que la persona esté todo el día en su escritorio, como Marketing de Papeles, Relaciones Públicas o Recursos Humanos, donde las mujeres trabajan en

rios. Son profesionales que están muchas veces a ganar un poco menos, sacrificando su vida familiar.

nes operativas o en línea, se ideó una partida, que se aplica concretamente en las oficinas, donde se forman duplas de personas. Ambas se organizan -en general una trabaja de día y otra en la tarde- para que su hijo nunca esté vacante. Este sistema es una medida que ambas personas son responsables y permite el cambio de jornada para facilitar, por ejemplo, ir a las citas personales e, incluso, tomar vacaciones de invierno o para el 18 de mayo que una a otra se reemplazan.

Román asegura que este sistema ha funcionado porque permite compatibilizar las responsabilidades con las profesionales. El resultado es muy eficiente, ya que las mujeres son muy responsables a la hora de cumplir sus obligaciones, ya que están conscientes de que el sistema se mantiene en la medida en



Román
Pública GMS

Román, el éxito de estas medidas radica en la relación basada en la confianza. Cuando se miden obviamente los resultados, se ve que el personal que trabaja más motivado y más comprometido se refleja en definitivos resultados operacionales".

IDEAS CONCRETAS PARA LA FAMILIA

Román Aconcagua, decidió declarar el 2010 como el año de la familia. Para hacer



>> Patricia Bustamante
Gerente RRHH Constructora Aconcagua

efectiva esta propuesta, tomó una serie de medidas:

- Todo empleado de la compañía que se encuentre de cumpleaños, tendrá la tarde libre.
- Las madres que tienen hijos menores de 13 años, podrán salir a medio día cuando éstos estén de cumpleaños.
- Cada empleado tendrá la posibilidad de cobrar una parte del bono de fin de año como lo hace siempre, en dinero efectivo, y el resto ocuparlo en días libres durante el año.
- Existirá la opción de tener horarios flexibles para aquellos que por motivos prácticos y familiares -como llevar los hijos al colegio- no pueden llegar a la hora exacta.

Patricia Bustamante, gerente de RR.HH. de Aconcagua, señala que estas ideas nacen de la necesidad de no querer presionar a los empleados, sobre todo en el caso de la mujer. "Apunta, en buenas cuentas, a la motivación y satisfacción laboral". Entusiasmada con los nuevos cambios implementados, cuenta que cuando los miembros de la empresa supieron las novedades y beneficios, aplaudieron felices, sabiendo que tendrían más tiempo para su familia.

>> IDEAS SIMPLES, RESULTADOS SORPRENDENTES

Santiago Weschler, gerente general de Vigatec, tiene claro que como empresario debe cumplir con una responsabilidad social. "Para cambiar el mundo hay que partir por casa. La empresa debe hacer sentir a sus trabajadores que queremos entregarles apoyo".

Bajo esta premisa, ha implementado una serie de medidas tendientes a mejorar la calidad de

vida familiar de quienes trabajan en Vigatec. Una de ellas es el plan de trabajo para segunda generación. La idea consiste en ofrecer la oportunidad, durante los meses de verano, para que los hijos de los empleados puedan trabajar dos semanas consecutivas

El objetivo original, cuenta Weschler, era darle la posibilidad a niños entre catorce y dieciocho años, para que conocieran el mundo laboral. Sin embargo, esto sirvió también para fomentar la relación entre padre e hijos y mejorar la comunicación.

El vínculo afectivo aumentó entre los familiares y Vigatec ganó como empresa, pues los resultados han sido un verdadero círculo virtuoso, que genera satisfacciones en todos los ámbitos. Incluso en el último verano se les ofreció clases de inglés, además del trabajo de verano.

Santiago Weschler está constantemente creando nuevas iniciativas. Una de estas es un ciclo de charlas, donde se invita al empleado y su pareja. Los temas tratados en estas conferencias se orientan a ayudarlos a ser mejores padres, otorgándoles herramientas para lograrlo.

"Siempre estoy pensando en nuevos programas. Son ideas originales, pero muy simples a la vez." Ejemplo de ello es el plan itinerante "En Vigatec, Internet para Todos". Se trata de una sala, habilitada con cuatro computadores y con una asistente de informática que asesora a los hijos de los trabajadores, que pueden usar libremente los aparatos. También le entrega a los jóvenes una serie de charlas, entrevistas y testimonios orientados a detectar su vocación profesional. Una vez que llegan a cuarto medio, Vigatec les paga el preuniversitario de la Universidad Católica. Si este tipo de medidas se realizaran en todas las empresas de Chile, tendríamos una mejor generación, con menos problemas familiares, con más comunicación y más alejados del alcohol y las drogas".

Recientemente se están impartiendo clases de yoga para quienes trabajan en la empresa. Dar un énfasis en la vida sana y el cuidado del cuerpo.

Santiago Weschler concluye que lo que hace falta en nuestro país es iniciativa. "La creatividad puede usarse también para cosas sencillas".

que le pasa a todo empresario es que cuesta darse cuenta cuando el negocio marcha a un ritmo en el que no hay que estar todo el día encima. Es difícil llegar a la frase clave: en este punto yo paro”.



chler

CUÁNDO DETENERSE

es un empresario que con el tiempo el éxito profesional no es el único ser feliz. Estudió Ingeniería Civil en la Universidad Católica. Desde que tuvo la idea de formar su propia empresa paralela a la creación del negocio, entró a formar una compañía, donde pasaba gran parte del día. Cerca de las seis de la tarde, se retiraba como socio y ponían manos a la obra para llevar a cabo su sueño. La hora de llegada a la casa era de las once de la noche. Con este ritmo se casó y tuvo dos hijos.

Construir un negocio es fácil, pero pensar en el futuro es una tarea muy difícil, que requiere tiempo y entrega. Es así como por los años dejó de lado a su familia y se centró en su vida profesional. Asume, con realismo y un aire de tristeza, que en muchos momentos con sus hijos, cuando crecen, se lo sacan en cara.

Andrés Jiménez fue decidir cuando le pasa a todo empresario es que cuesta darse cuenta cuándo el negocio marcha a un ritmo en el que no hay que estar todo el día encima. Es difícil llegar a la frase clave: en este punto yo paro”

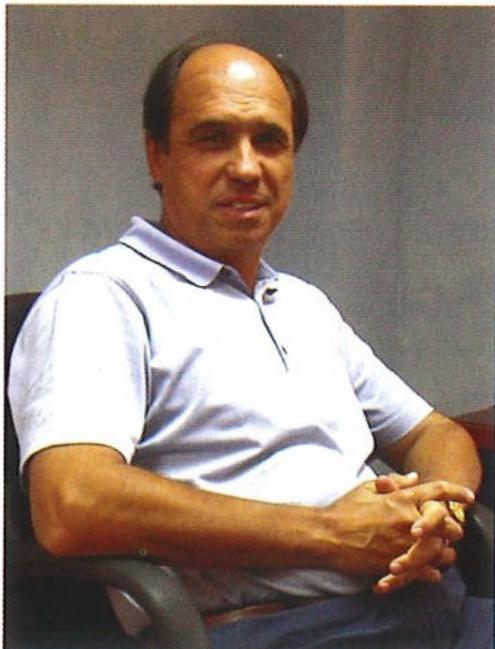
gracias al empresario es el apoyo que se recibe gracias a eso el exceso de trabajo

no causó problemas matrimoniales. Actualmente, cada vez dedica más tiempo a los suyos y trata de combinar ambas cosas. “Hoy en día, si mi familia está en la playa, el viernes salgo a mediodía y me voy para estar con ellos. Antes no era así, era más trabajólico”. Incluso, ha tratado de aplicar esta premisa con sus empleados y no permite que trabajen ni una hora de más. “A las seis en punto me gusta que todos se vayan a sus casas, pues la familia es lo más importante. Yo no premio las horas extras. Eso ha generado un muy buen clima laboral en mi empresa”.

Cuando se dio cuenta que debía estar más con sus hijos, trató de entregarles una buena calidad de tiempo. Por eso decidió viajar todos los años al extranjero con ellos, pues de ese modo lograba estar “en exclusividad” con sus seres queridos, lejos de los amigos, de la rutina y de las tensiones. También se ha preocupado de que todos los sábados se almuerce en familia, unidos. “Y no hay excusa que valga para faltar a este compromiso.”

Haciendo un balance de su reflexión, asegura que “Si tuviera una segunda vida, le habría dedicado más tiempo a mis hijos, sabiendo que mi empresa no hubiera funcionado tan bien”.

>> Andrés Jiménez
Socio Empack



>> “LO PERFECTO ES ENEMIGO DE LO ÓPTIMO”

Hernán Briseño Ingeniero Civil de 32 años, ha debido desplegar una verdadera estrategia organizacional para coordinar su vida laboral y la familiar. Casado y padre de tres hijos pequeños, sabe que no se puede ser perfecto.

“Lo perfecto es enemigo de lo óptimo” enfatiza Briseño, gerente de finanzas comerciales de Coca Cola, que tiene muy claro que no siempre se puede ser un padre, un marido y un profesional cien por ciento efectivo y que más de alguna vez se debe renunciar a uno de estos aspectos para beneficiar a otro.

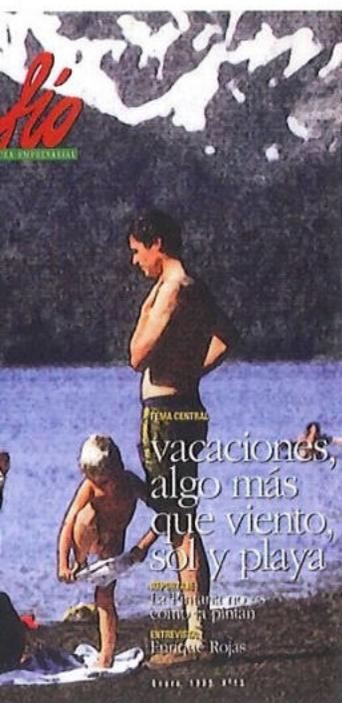
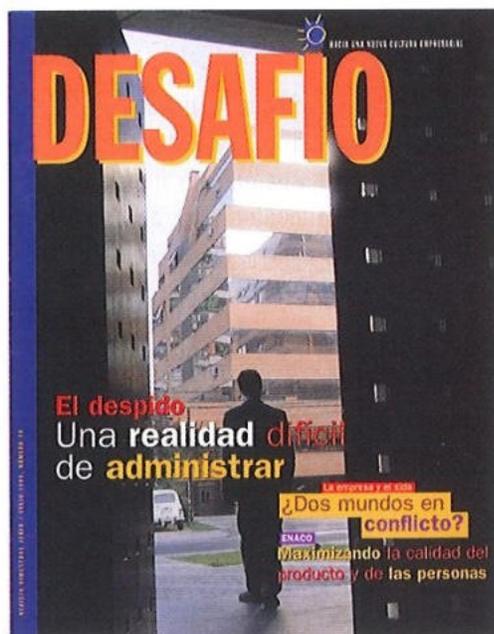
“Si por algún motivo estás en uno de esos períodos de más carga laboral, cuando el ritmo baja, en vez de irte a las nueve, te vas a las cinco”. En otras ocasiones, Briseño ha buscado soluciones estratégicas ante el exceso de trabajo. Para no privarse de estar con su familia, se lleva labores pendientes para la casa y espera a que todos estén dormidos para retomarlas. Sin embargo, es enfático al señalar que “lo importante es que estas emergencias no se transformen en rutina”.

Lo relevante, señala el joven ejecutivo, es que la compañía en que trabaja tiene un sistema que permite a cada empleado organizar sus propios tiempos laborales. “La Coca Cola es una empresa orientada a resultados por objetivos, lo que quiere decir que si haces tu trabajo en más o menos tiempo, depende de ti. De alguna manera tus metas te guían y es tu responsabilidad cumplirlas.” Basándose en esta premisa, Hernán Briseño trata de trabajar hasta las 06:30 de la tarde, al menos los “días normales”, donde no hay alguna tarea urgente que requiera más dedicación. Para los días que él define como “especiales”, donde la jornada laboral se extiende sin hora de término, asegura que debe tener la claridad para saber distinguir si una tarea es realmente especial, como para dedicarle más horas. Además, “la gente con la que interactúas debe saber tus tiempos de respuesta, para que programe sus solicitudes de acorde a sus propios tiempos”.

TA DESAFÍO 1992 - 2004

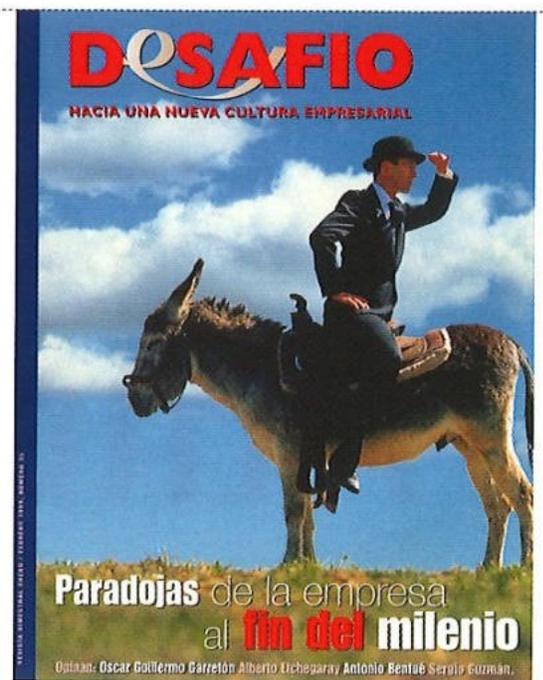
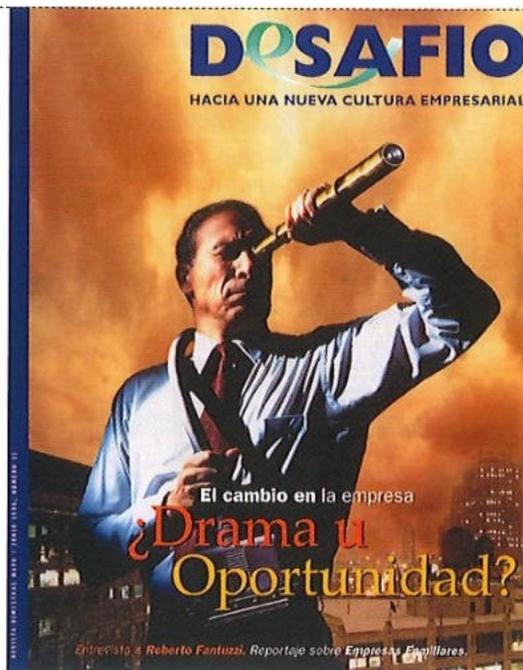
Animar, Acompañar e Interpelar

>> Por Mariella Rossi



Todo empezó hace más de 12 años. Teníamos la firme convicción de que los ejecutivos y hombres de negocio vivían una gran soledad y al mismo tiempo les era muy difícil conciliar su vida espiritual, laboral, familiar, lo que les hacía experimentar una existencia dividida en distintos estancos. Junto con sacarse la chaqueta al entrar a la oficina dejaban en ella colgados muchos de aquellos valores que en su vida más privada eran primordiales. Así la vida laboral y personal parecían irreconciliables y esto les producía mucho desgaste, estrés e incluso dolor.

Convencidos de esta realidad, nos dimos cuenta que los testimonios de otros, sus pares, que habían logrado dar algunos pasos hacia el tan ansiado equilibrio, podrían servirles de gran ayuda. Es así como empezaron a circular unas hojas fotocopiadas que contaban historias reales que podían ser inspiradoras. Fuimos comprendiendo entonces que había muchas personas que compartían este desafío y que para todo ellos era importante comprender que no estaban solos en esta búsqueda. Por eso, estas breves hojas llevaban inserta una base de datos de quienes las recibían para lograr una identificación entre personas que quizás no se conocían pero que compartían los mismos anhelos.



fuimos percibiendo el interés de empresarios y ejecutivos por sentirse escuchados y por encontrar respuestas a sus inquietudes. Ya no era una simple breve información, entonces surgió la idea de transformar esas ideas en una revista que tratara temas interesantes pero que los mirara desde una perspectiva nueva.

MODELOS QUE TEORÍA

no queríamos pontificar o hacer largos discursos sobre la realidad ya conocida. La idea era dar ejemplos concretos, con el contexto total que lo que el mundo de negocios son modelos y ya no más teoría. Era un gran desafío, no sólo por lo difícil de posesionar un nuevo medio de comunicación, sino por las características que éste tenía.

era tanto difícil dar con el nombre, como la palabra que mejor resumía lo que queríamos hacer. El primer número fue en un formato de sólo 8 páginas a un solo número y después del cuarto número decidimos darle un carácter. Así la revista aumentó su tamaño llegando a 16 páginas con fotografías y artículos formando un equipo de personas que trabajó en este proyecto y entonces fotógrafos, periodistas trabajábamos en un formato de Bilbao donde se pasaba mucho tiempo y la energía era increíble.

En el año 93 y los lectores aumentaban. Yo ya conocía el proyecto y estaba

interesado en recibir la revista podía inscribirse porque la gratuidad fue desde ese entonces un valor inspirador."Estamos acostumbrados a que todo se transa en el mercado, siempre recibimos algo a cambio de...sin embargo la fecundidad de los actos gratuitos no la cuantificamos porque no tiene precio", explica Pedro Arellano, director de la revista.

Asimismo, pensamos que estábamos entregando a las personas algo que no podía estar supeditado a un trueque, no queríamos que existieran impedimentos para acceder a este mensaje que nos parecía muy necesario para la vida del ejecutivo.

Entonces fuimos pioneros en poner temas sobre los cuáles las empresas aún no empezaban a hablar. Tratamos la confianza como un capital social, cuando en el mundo laboral, al menos en Chile, era francamente una palabra extraña. Ofrecimos testimonios de empresarios que estaban trabajando seriamente por hacer realidad el discurso de que las personas eran el capital más importante de la empresa, en tiempos donde los departamentos de recursos humanos eran bastante escasos. Hablamos de participación cuando el modelo tayloriano aún estaba en plena aplicación en nuestro país. Nos referimos a la importancia de la ética, cuando todavía no se vislumbraban los grandes fraudes en Chile y en el extranjero. Tocamos profundamente el tema del cambio personal como única forma de lograr el cambio organizacional en momentos donde la mirada introspectiva de los gerentes o líderes de empresa era muy poco usual. Hablamos de la importancia de usar otros parámetros como

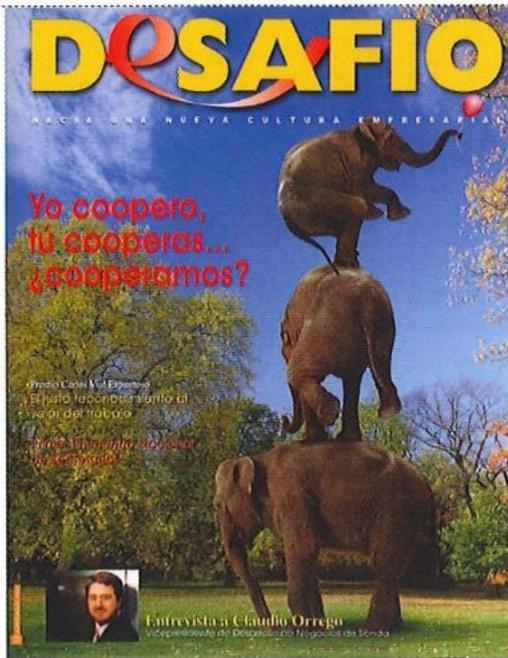
las emociones, en tiempos en que la inteligencia emocional aún no era un concepto difundido en Chile. En suma, pusimos temas nuevos, que hoy ya son parte de la vida empresarial.

De esta forma fuimos puliendo nuestra línea editorial para poder interpretar las verdaderas preocupaciones de nuestros lectores. Con un comité editorial que se reunía una vez al mes y conformado principalmente por personas del ámbito empresarial, fuimos buscando temas y haciendo camino al andar en un área poco explorada por los medios de comunicación.

En el entusiasmo de ir mejorando nuestra línea editorial no nos quedamos, pero el financiamiento de este proyecto cada vez hacía peligrar más su futuro. Hasta ese momento contábamos con empresas que confiaron en esta iniciativa y que financiaron en parte esta revista, nuevamente bajo el concepto de gratuidad. El financiamiento no era a través de avisos comerciales, simplemente cada empresa que ponía algo de financiamiento, sin importar el monto, salía nombrada con igual nivel de jerarquía en la página finales.

>> EL FINANCIAMIENTO

Las dificultades financieras nos llevaron a hacer un descarnado análisis de la realidad: o el proyecto se terminaba o recurriamos a algunos de los instrumentos que el mercado nos proporcionaba y que eran usados en todas las demás publicaciones. Decididos a no dejar morir un mensaje que nos parecía fundamental, comenzamos a implementar una base de datos



creemos que nuestro mensaje es un mensaje valioso que todos podemos compartir. Por eso decidimos volver a nuestro tema original de la gratuidad. Es así como a partir del 2004 esta revista es gratuita gracias a que nos hemos asociado con un grupo de empresas que cree en los mismos valores que nosotros y están dispuestas a apoyar financieramente esta iniciativa para que sus empleados y los de la mayor cantidad de empresas de Chile, puedan compartir valores como la confianza, la transparencia, el sentido de vida, de los que tanta necesidad tenemos como sociedad.

Este ha sido nuestro desafío, un desafío que no termina sino que abre nuevos horizontes y nos impulsa a estar siempre volviendo a nuestros orígenes, cuando nacimos para acompañar, interpelar y animar a los líderes del mundo empresarial.

no fue pontificar o hacer largos discursos teóricos sobre la realidad ya conocida. La idea fue mostrar ejemplos concretos, un convencimiento total que lo que el mundo hoy necesita son modelos y ya no más teoría.

y empezamos a ofrecer publicidad que las empresas que estuvieran en nuestra publicación realmente se identificaran con nuestros valores y tuvieran una actitud similar a la de avisar en otros medios.

Entonces nuestro desafío, haciendo un buen uso del diseño, la línea editorial y sin transar en nuestros contenidos. No se trata de hacer una revista comercial, que sea la más vendedora, rondaba, sino una profunda convicción de nuestro proyecto, de esperanza, de compañía, de apoyo mutuo, nuestra fe en una cultura empresarial que pusiera al hombre en el centro, como tema de discusión.

Los debates e interminables diálogos se sucedían a la vez que armábamos la pauta de la publicación. Todos enriquecían el contenido que tenía y sigue teniendo la revista de ser un medio de contenido serio y al mismo tiempo, de lectura fácil, con una cuidada presentación. Buscar los mejores ejemplos de nuestra época, parecidos a los que nuestro actuar es y ha sido, era una tarea compleja, porque nos interesaba reportear el lado luminoso de la realidad, a pesar de tanta denuncia y de tanta necesidad de una tarea fácil anunciar, animar y apoyar.

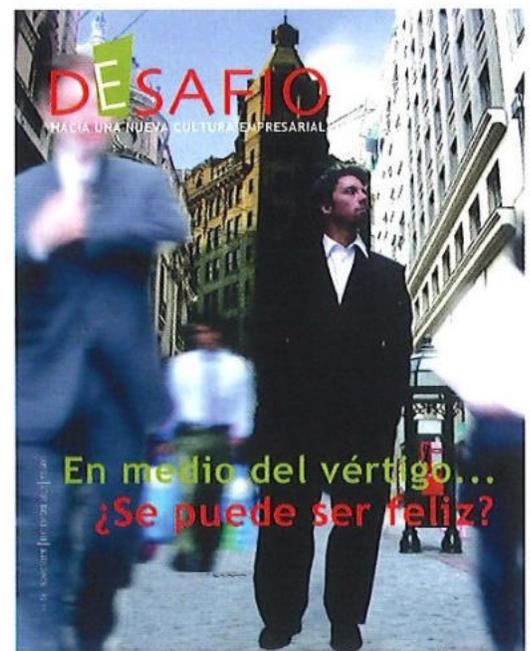
60 EDICIONES

Hoy, al celebrar la edición número 60, tenemos una personalidad que se ha ido forjando con el tiempo. Nuestros lectores nos reconocen y sobre todo utilizan nuestros contenidos en su vida empresarial y también personal y eso nos enorgullece. Estamos prestando un servicio, estamos ocupando un lugar que ningún otro medio de comunicación antes había tomado. Hemos asumido riesgos, hemos pasado épocas difíciles pero hoy ya con pantalones largos hemos tomado decisiones que al mirar la historia no hacen más que remontarnos a los inicios de nuestro proyecto.

La última visita de Muhammad Yunus a Chile, no sólo animó a los chilenos a hacer algo por superar la pobreza, a nosotros como empresa y particularmente como medio de comunicación, nos impulsó a buscar otra lógica, tal vez no la clásica del mercado. Yunus nos dijo que si él hubiera sido banquero o actuado con la lógica de los bancos tradicionales jamás hubiera construido el Grameen Bank que hoy es uno de los bancos más grandes del mundo. Nosotros, a nuestra escala, queremos hacer las cosas con otra lógica: la lógica de la fecundidad.

Mientras más semillas se desparramen en la tierra, más potenciales árboles pueden florecer. Nosotros

En la edición 60, sabemos que nos queda un largo camino por recorrer, pero también que ya no estamos solos. Contamos con un grupo de más de 25 empresas asociadas y esperamos de aquí a fin de año tener unos 8.000 suscriptores, quienes sean nuestros compañeros y cómplices de los Nuevos Desafíos. 





FORESTAL BÍO BÍO:

El triunfo de una cultura propia

>> Por Mauricio Gándara

En 1999 el grupo neozelandés Fletcher Challenge decidió vender su participación en Forestal Bío Bío a los fondos de pensión norteamericanos, en una operación que sembró más de alguna duda en el horizonte de los alrededor de 45 funcionarios y 600 trabajadores indirectos, que componían la fuerza laboral de esta empresa situada en Concepción.

Acostumbrados a un clima y una cultura empresarial muy propios, los "forbianos" se preguntaron si este cambio tan radical en la propiedad de la empresa significaría también dejar atrás esa forma de trabajo basada en una serie de principios y valores, una filosofía propia que resaltaba el compromiso, el desarrollo de un equipo y la creatividad, empleando para ello una estructura administrativa y gerencial extremadamente sencilla y flexible.

Sin embargo, a poco andar, estas inquietudes se disiparon tan rápido como habían llegado. Los nuevos dueños de la empresa confirmaron a todo

el equipo de trabajo, entregando un voto de confianza a una organización que hacía ya varios años se venía distinguiendo por encontrar nuevas formas para aumentar la productividad, sin por ello renunciar a este estilo particular en que cimentaban su cultura como empresa.

¿Cómo mantener nuestra cultura empresarial en medio del cambio?, Simón Berti, el gerente general de Forestal Bío Bío, explica: "creo que los directorios se preocupan más de los resultados. Y, del mismo modo, creo firmemente que podemos tener mejores resultados con el estilo que hemos venido desarrollando con los años. Los nuevos dueños confiaron en esa apuesta y la respetaron en todo sentido".

>> CREATIVIDAD = PRODUCTIVIDAD

El respeto a los valores y estilo de trabajo existentes que mostraron los nuevos propietarios de Forestal



o sino confirmar la consolidación de largo plazo que se inició a los 90' cuando los ejecutivos de dieron tomar un riesgo y cambiar la filosofía en que se manejaba una mayoría de relaciones laborales que forestal.

diagnóstico en que se detectaron problemas en el trato con las empresas que les prestaban servicios y conscientes que para sustentar el desarrollo de la actividad era necesario realizar profundas modificaciones al contrato colectivo entre las compañías y sus empleados. El equipo liderado en una primera instancia por John Scott, Jaime Ugarte y posteriormente por Simón Berti, decidió idear un contrato que equilibrara un incremento en productividad, diseñando un ambiente laboral que la estimulara en su sentido

"En 1992 creamos el Libro Amarillo, una publicación que resume y define los principios y políticas del sistema de servicios forestales, es decir, cómo nos íbamos a relacionar con los contratistas para estimular un espíritu de creatividad y productividad", recuerda Berti. "Era necesario que todos entendiéramos que un creador necesita sentirse dueño de lo que hizo". Decidimos entonces licitar las faenas forestales en vez de negociarlas, porque en esa instancia muchas veces se da una situación insana, llena de vicios, de lucha de poderes. Les ofrecimos un contrato de largo plazo para que tuvieran estabilidad y así capacitaran a su gente y mejoraran su servicio. Les planteamos un precio fijo, de tal modo que cualquier aumento de la productividad les beneficiaría enormemente, porque quedaría para ellos. Claro está que nosotros necesitábamos bajar costos también, entonces establecimos que un poco antes de terminar esos 3 años de contrato se les plantearía que se iba a licitar nuevamente, pero dándoles

la posibilidad que nos hicieran una propuesta anticipada".

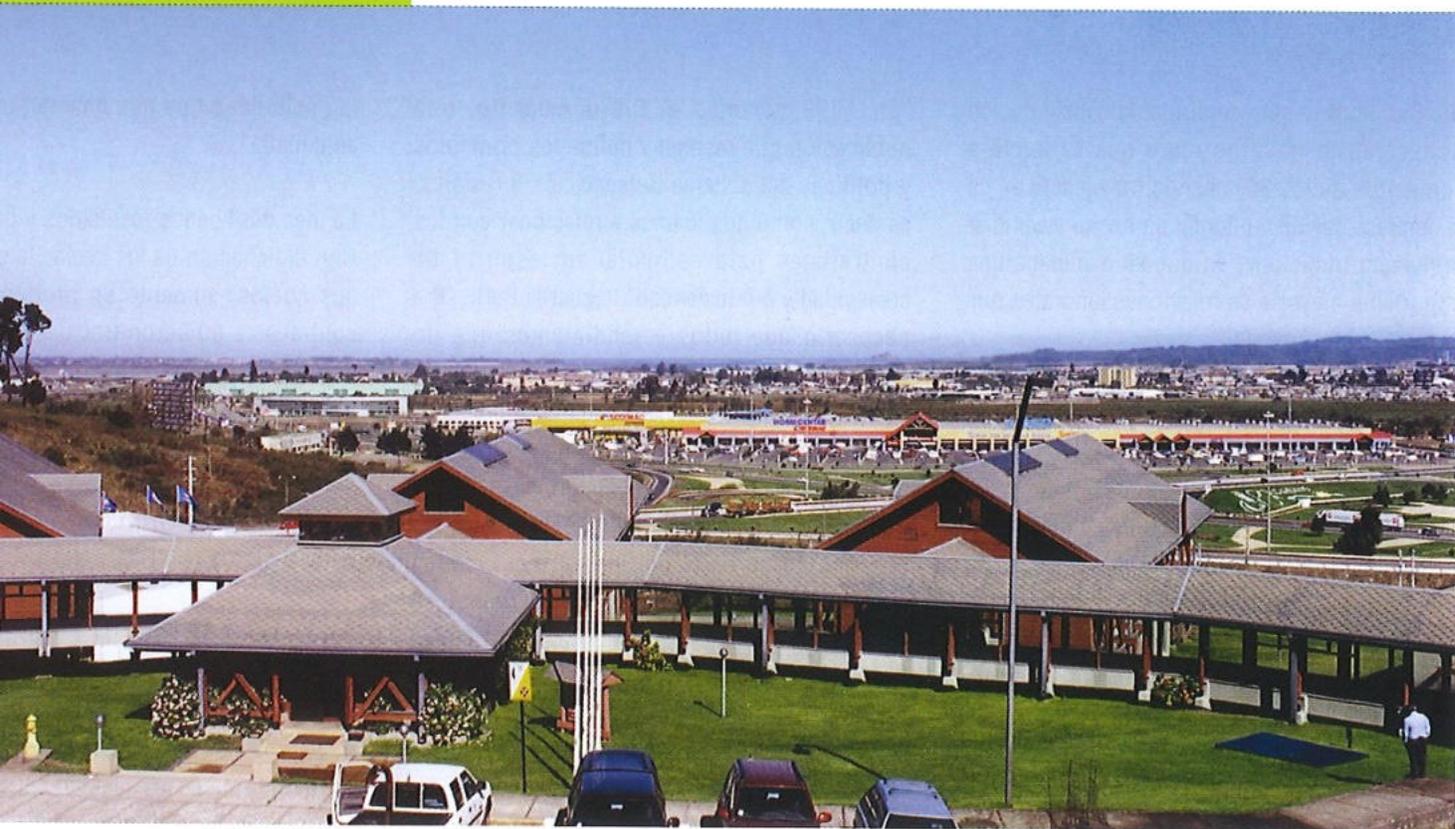
La idea dio buenos resultados y ganaron todos. Con la licitación de las faenas la empresa bajó sus costos, aumentó su productividad y los contratistas pudieron trabajar más tranquilos, acceder a créditos e invertir buena parte de lo ganado en maquinarias y mejores condiciones laborales para la gente.

>> UNA FILOSOFÍA APLICADA EN TERRENO

La decisión de Forestal Bío Bío de crear un nuevo marco que definiera su relación con los contratistas forestales, contribuyó decisivamente a mejorar las condiciones generales del sector, en un trabajo que fue seguido por otras empresas del rubro. Se produjo entonces un cambio drástico en la forma de vida del trabajador forestal, el cual contó, por primera vez, con campamentos equipados con una completa infraestructura y, sobre todo, con una preocupación en aspectos tan importantes como su alimentación, higiene, seguridad y cobertura para sus familias en caso de accidentes laborales. "Con los años, hemos mejorado las condiciones de los trabajadores y somos inflexibles en el cumplimiento de estos requerimientos a nuestros contratistas", comenta Berti. "Fuimos pioneros en incorporar contratistas de hotelería y alimentación en los campamentos. Instauramos estándares básicos que incluyen sábanas,

A través del tiempo, esta empresa ha ido consolidando un modo de hacer las cosas que privilegia la creatividad y la flexibilidad, con un carácter característico que la sitúa como un ejemplo de búsqueda de nuevas alternativas que mejoran las relaciones laborales en el rubro forestal.





calefacción para todos los baños de primer nivel y transporte sus casas”.

Juvenal González, contratista que a 130 trabajadores en distintas prestas Bío Bío, explica que “la prioridad es por el buen estado de los servicios prioritaria. Cada faena cuenta con herramientas modernas y un programa de mantenimiento que se apega rigurosamente a las necesidades alimenticias del trabajador

Destacable fue la incorporación de un nuevo sistema de seguros para los trabajadores los cuales cuentan con protección social para ellos y sus familias en los momentos del trabajo.

Además, y como complemento a este programa de trabajo, la empresa debió implementar cambios internos que apuntaban al cumplimiento de estas medidas, así como de aspectos operativos propios. Cambió el rol de los supervisores, dejando de limitarse a denunciar las inconformidades encontradas en el trabajo de los servicios, se transformaron en “solucionadores” de problemas. Aumentó en la medida que al contratista se le permitió, implementando de paso un

modelo de evaluación para un proceso que no estuvo exento de dificultades.

Edith Fredes, una de las supervisoras de patrimonio de la empresa, recuerda que “de a poco fuimos complementándonos mejor con los contratistas hasta llegar a un momento en que realmente se trabajó en forma muy coordinada. Lo importante es que entendimos que en esta cadena tenemos que hacer bien las cosas y todos seremos beneficiados: si el contratista mejora su productividad y hace lo propio con las condiciones de sus trabajadores estos rendirán más y, finalmente la empresa también ganará”.

>> LA IMPORTANCIA DE LA CONSECUENCIA

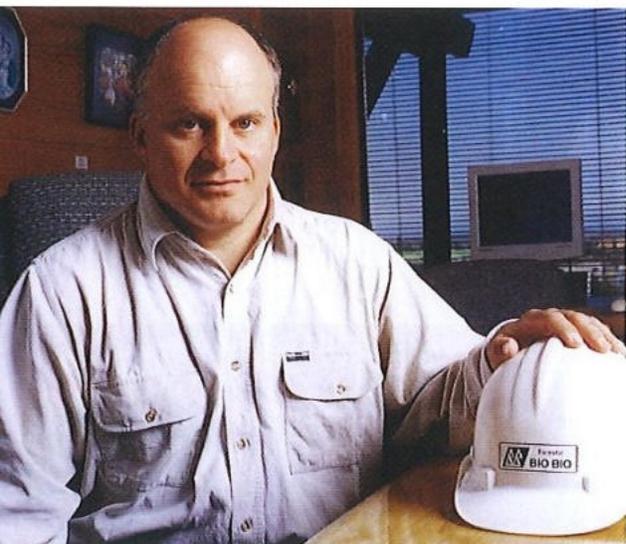
Sin duda, el mejoramiento en la relación con los contratistas y el consiguiente aumento en la productividad y mejoramiento de las condiciones de los trabajadores forestales confirmaron que el proceso marchaba bien. No obstante, en forma paralela resultaba imperioso imprimirle la misma velocidad al desarrollo de la cultura empresarial en el ámbito interno.

Con esta finalidad, y a través de una publicación que denominaron Libro Azul, se implementaron varias iniciativas, poniendo énfasis en temas como el trabajo en equipo, el liderazgo y la autoridad al servicio. “En lo personal, este último

es uno de los conceptos que más me gusta. El jefe debe estar al servicio de los subordinados, sin distinción”, señala Simón Berti. “Otro aspecto clave fue poder trabajar en equipo, un sistema que nos costó bastante asumir, porque en un comienzo se malentendió el concepto y pasó que muchos no tomaban decisiones individuales, no obstante creo que fue parte del aprendizaje y nos fuimos equilibrando con el tiempo”.

¿Pero por qué dejar por escrito los valores y principios que deben orientar la acción de la empresa? Para Berti, la explicación está dada en una palabra clave sobre la cual se asienta todo: la consecuencia “Es demasiado importante no decepcionar las expectativas que nosotros mismos hemos contribuido a crear. La consecuencia crea competencia y la confianza crea apertura, simplicidad y mejores relaciones. Hay que cumplir las promesas y por ello quisimos escribir los libros amarillo y azul.”

En forma concreta, estos conceptos se tradujeron en acciones que han plasmado un sello característico al funcionamiento de la empresa. El ausentismo laboral es mínimo, la rotación de personal es muy baja y las licencias médicas brillan por su ausencia. “Por ejemplo, en 1993 entre todos decidimos que era posible hacer el mismo trabajo en menos tiempo y para ello la jornada laboral se redujo en una hora, sin por ello bajar las remuneraciones. Una idea que ha rendido frutos, incrementando la productividad



Bío Bío

o la vida familiar”, explica el gerente de administración y Pedro Barja.

iniciativas como el tradicional coffee brake de todas las gimnasio implementado en las oficinas centrales y una serie de esparcimiento y capacitación para la familia crean un ambiente de tranquilidad y confianza que se nota. Una muestra de esto son los resultados del último estudio de clima organizacional realizado por el cual mostró que el 92% de sus trabajadores declara tener un compromiso con los valores de la empresa y un 77% opina que el ambiente está entre adecuado y muy adecuado. Más importante es notar que los propios encuestados reconocen una evolución positiva de estas variables en el tiempo.

capaces de crear un sistema basado en la confianza”, dice Manuel de la central de radio, Manuel Roa y el cartógrafo, Sergio Murga: “No marcamos tarjeta ni necesitamos pedir permiso para ningún trámite. El ambiente laboral es bueno y no hay envidias. Lo que para que todo esto se mantenga, es necesario cumplir con los compromisos con esta confianza que hemos ido construyendo”.

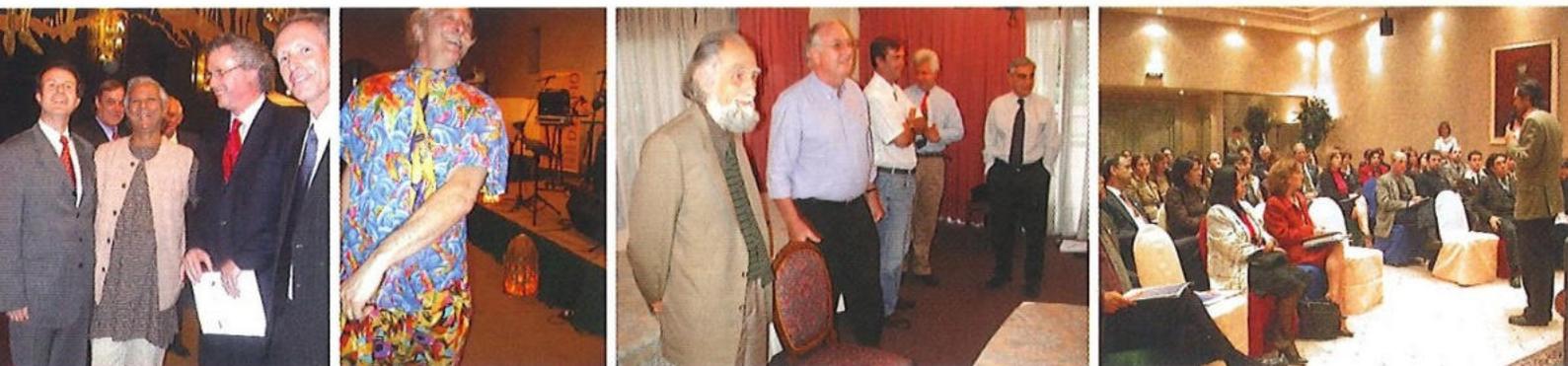
Por otro lado, el asistente de contabilidad Víctor Melgarejo, resume de esta manera cómo se vive internamente este ambiente laboral. “Yo ingresé a los 18 años y con la educación incompleta. De a poco fui pasando por distintas etapas, haciendo distintos trabajos y mejorando mi nivel de conocimientos, poco a poco terminaré la carrera de Contador Auditor en la universidad. En todo este tiempo he contado con el apoyo de la empresa. No sé lo que sucede en otras partes, nunca he visto envidia ni conflictos”. Una actitud que Melgarejo atribuye al eficiente trabajo y a los valores que se comparten en todos los estamentos de la empresa.

>> La certificación y la relación con la comunidad

El año 2003, Forestal Bío Bío obtuvo la certificación Forest Stewardship Council (FSC), una exigente norma que implica el cumplimiento de estrictas normas laborales y medioambientales, entre otros aspectos. La FSC vino a complementar una de las acciones centrales que orienta la acción externa de Forestal Bío Bío: el desarrollo de una política de buena vecindad con los propietarios de los terrenos colindantes y las comunidades aledañas a sus plantaciones. Para ello, la empresa coordina sus actividades de modo de causar el mínimo impacto posible en temas sensibles como el transporte de madera. Por otro lado, se ayudan mutuamente en tareas de vigilancia, prevención y control de incendios forestales. Esta política se complementa con la idea de incentivar -entre sus vecinos- la creación de pequeñas empresas. Esta búsqueda por desarrollar las potencialidades en la comunidad colindante está plasmada en la historia de Juvenal González. Es que este contratista y dueño de la empresa de servicios forestales Juvefor, era hace tan sólo 10 años un vecino más de Forestal Bío Bío en la Provincia de Ñuble. Sin embargo, hoy es uno de los principales proveedores en faenas como control de maleza, plantación y raleo. “No exagero si digo que partí con una citroneta. En un principio me contactaron para saber si era posible apoyarlos en algunas faenas específicas menores. Pero la relación fue creciendo y ahora, con 10 años trabajando en conjunto, tengo un equipo de 130 personas. Me convertí en contratista y, con mucho orgullo, me siento parte de esta cultura empresarial que hemos desarrollado junto a Forestal Bío Bío”, concluye.

CELEBRANDO 60 EDICIONES: Cambiar la mirada y volar alto

>> Por Soledad Guncket



En la última década, **Desafío** ha ido asumiendo un silencioso pero importante rol en la construcción de una nueva cultura empresarial sustentada en una visión de país que no acepta límites, ni exclusiones y que cree en el ser humano como eje y centro de cualquier actividad laboral. Desarrollando las más variadas iniciativas, se ha abocado a la creación de espacios de encuentro, para conectar puentes entre los diversos mundos que componen la sociedad y a recuperar el sentido del trabajo y la vida.

Desafío tiene claro su norte: "Formar y comunicar una esperanza que favorezca con acciones muy concretas, un orden de valores que beneficie la cultura al servicio del Ser Humano". Un orden de valores fundado en una espiritualidad cristiana al alcance del hombre y la mujer contemporáneos, que ayude a poner lo esencial en el corazón de lo importante, al "ser" en medio del "hacer", del "deber" y del "tener".

A lo largo del camino recorrido, **Desafío** ha puesto especial énfasis en promover, tanto en

el ámbito de personas, como de instituciones, que sólo seremos capaces de construir un país mejor, en la medida que busquemos honestamente, ser coherentes entre los valores que declaramos, las certezas que profesamos y el actuar cotidiano.

Destacamos las principales iniciativas que reflejan el trabajo realizado y los sueños que inspiran a **Desafío**.

ANZA:

valor que se construye en el interior

Confianza es un capital fundamental para el desarrollo de las relaciones personales y empresariales. Si bien constituye los cimientos de la fortaleza de una organización, es en sí misma muy frágil, requiere tiempo y mucha perseverancia para hacerla crecer, y sólo toma un instante para destruirla.

La confianza no era aún un tema relevante cuando el Desafío tomó la iniciativa de llamar la atención sobre su influencia en todos los tipos de relaciones, tanto personales como empresariales. Partiendo de la base que sin diálogo y acuerdo posible, no hay respeto, el Desafío organizó, en marzo de 1998, el primer seminario "Atreverse a confiar". En él los expertos Gilles Le Cardinal, ingeniero naval y psicólogo, y Bruno Pouzoulic, psicólogo, compartieron la experiencia que habían vivido al trabajar para sacar de una profunda crisis a la empresa Sulzer, fabricante de motores

En el seminario se trató profundamente la experiencia de Sulzer, empresa que se arriesgó a confiar en sus trabajadores la confianza para que sus trabajos en grupo, fueran ellos mismos quienes buscaran las mejores alternativas y se comprometieran ante la organización y de esa manera evitaran despidos masivos. A Martin, el seminario le permitió descubrir la gran energía que existe en las personas y constatar que los trabajadores sólo se comprometen cuando son reconocidos y valorados por su justo valor, se dan cuenta que son capaces de ejecutar, sino también de colaborar, trabajando con ello a la organización.

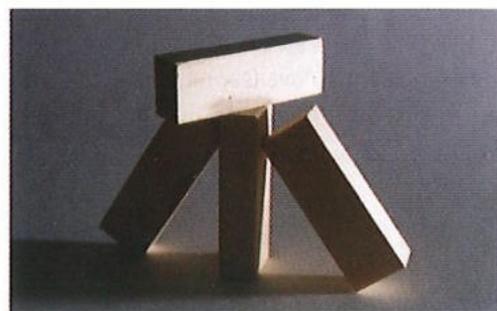
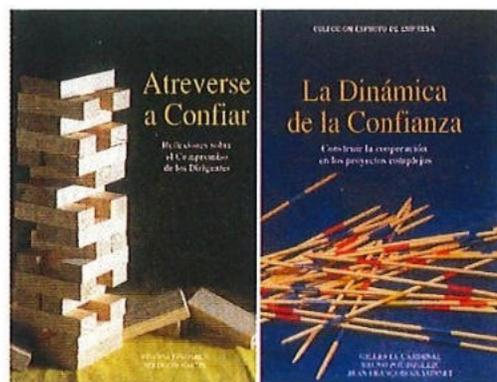
Entendiendo que la confianza no se decreta y para vivirla en la empresa, la principal condición es el convencimiento de sus líderes, "porque hay que tener claro que la escalera, siempre se barre desde arriba", señalaban en esa oportunidad los expositores franceses.

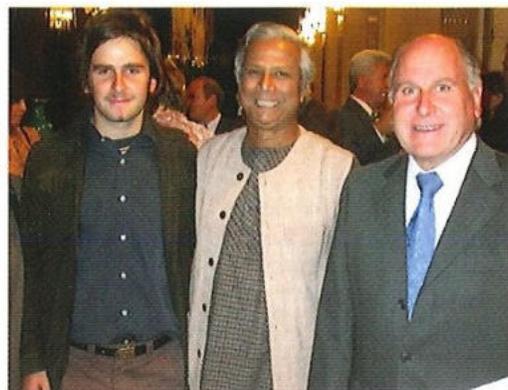
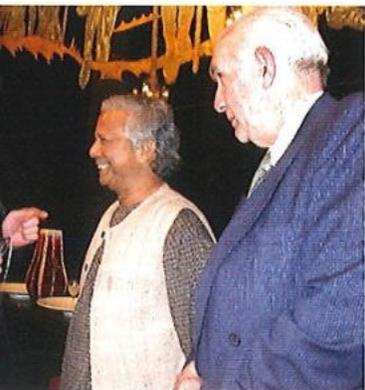
>> "COMUNICACIÓN, COOPERACIÓN Y CONFIANZA"

Continuando en esta línea y para asentar el tema en el mundo empresarial, en noviembre del mismo año, Desafío convocó a un nuevo encuentro, esta vez bajo el título "Comunicación, Cooperación y Confianza". En él reunió a los expertos Gilles Le Cardinal, ingeniero civil y académico de la Universidad Tecnológica de Compiègne, Francia y al consultor Bruno Pouzoulic. Frente a un público que más que teorías, buscaba propuestas concretas, dieron a conocer el método MAT espejo que desarrollaron para lograr la cooperación en medios altamente complejos. Le Cardinal explicó que ellos parten de la base que existen tres fuerzas que actúan sobre el individuo: dos negativas, el miedo y las tentaciones y una positiva, las atracciones. Este enfoque les

permitió enseñar, incluso a quienes trabajaban en Chernobyl, a tener confianza en la posibilidad de construir un futuro mejor.

Cada uno de los seminarios fue complementado con la edición de un libro: "Atreverse a Confiar" y "La Dinámica de la Confianza", respectivamente.





MUHAMMAD YUNUS EN CHILE, Mensajero de la esperanza

“Para crear un nuevo mundo, hay que pensar de una manera diferente, hay que hacer los procesos de una manera diferente, hay que empezar a tener un pensamiento nuevo, fresco e innovador”.

Muhammad Yunus, director ejecutivo del Grameen Bank, le cambió la mirada a Chile, a ver la pobreza de otra forma. Bajo el lema “crear un mundo sin pobreza” y el objetivo de que nuestro país puede ser la primera nación libre de pobreza, a través de su testimonio, Muhammad Yunus fortaleció el uso del microcrédito en nuestro país, convirtiéndolo en una carga más que una carga, los pobres en una fuente de oportunidades, una revolución.

Tras la invitación de Banco Estado, la Caja de Pensiones de Los Andes, la Fundación Chile y el desafío, el conocido banquero de Chile, Muhammad Yunus, ha visitado Chile en dos ocasiones, dejando en claro que los pobres no deben ser sujetos de crédito, sino sujetos de crédito y pagadores que los clientes de un banco.

Muhammad Yunus visitó Chile durante tres días en octubre de 2001, participando en encuentros con líderes, jóvenes, microempresarios, académicos, políticos y de los medios de comunicación.

Lo que causaron su sencillez, la fuerza de su mensaje y la efectividad del uso del microcrédito como herramienta de desarrollo y superación de la extrema pobreza en su natal

Bangladesh, inspiraron a muchos chilenos a mirar el microcrédito y la pobreza con nuevos ojos, cambiando el tradicional punto de vista que marcaba al 20 % de la población de Chile como una carga, un sector sin futuro, solamente abordable desde un enfoque asistencialista.

Durante la primera visita de Yunus, se creó la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas, organismo que tiene como objetivo principal articular los esfuerzos públicos, privados y de la sociedad civil, en pos del desarrollo de las microempresas y las microfinanzas en nuestro país.

Junto a esto, muchos empresarios y una gran cantidad de jóvenes se sintieron personalmente llamados a contribuir en la construcción de un país más justo brindando nuevas oportunidades a los sectores más desposeídos, descubriendo que el término “emprendedores” no está reservado a quienes tienen acceso a mejores niveles de educación, cultura o ingresos. Chilenos emprendedores hay en todos los niveles sociales.

En su segunda visita, en septiembre de 2003, Muhammad Yunus quedó gratamente sorprendido por los avances que observó y principalmente, por la motivación que le mostraron las más de 5.000 personas que

asistieron a los diferentes encuentros en que participó.

Un claro llamado a desarrollar empresas con una visión social, a buscar soluciones creativas, a cambiar la mirada, fue lo que escucharon los jóvenes, empresarios, políticos, economistas, periodistas y representantes de la Iglesia, que compartieron con él. Sí, porque para Muhammad Yunus lograr la superación de la pobreza no es una tarea particularmente difícil, lo único que hay que hacer es prestar un poco de atención al entorno.

El desafío más inmediato que dejó Yunus a Chile es la Cumbre del Microcrédito, que se realizará en nuestro país en el año 2005.

Alegría, la verdadera expresión del alma

...a genera un ambiente más grato y un clima organizacional de mejor calidad, ...ndo el aumento de la creatividad y la innovación, lo que aporta una clara ventaja ...iva a las organizaciones, que se refleja incluso en sus índices de productividad y ...s.

...los encuentros con Patch Adams, ...de la Alegría. Cada uno en su ...rmitido movilizar al mundo ...durante los fríos días de invierno ...tres años, aportando color y un ...del trabajo y la vida en general. ...estas iniciativas Desafío se ha ...certar la alegría que todos llevamos ...nvertir a Chile en un país feliz, ...aciones amorosas, de espíritu

...gría cada rincón, cada corazón, ...o no se trata de promover la risa ...sico chiste, sino la alegría que ...n el amor, del actuar con sentido, ...rge como expresión del alma.

...o cuando, en agosto del 2001, ...Chile al médico Patch Adams. ...radical y con un tremendo ...o, contagió con su sueño a ...médicos y estudiantes: hacer la ...humana, recuperar la compasión ...es y principalmente, redescubrir ...alegría, en definitiva una nueva ...la vida.

...ocido por lo serio y gris, logró ...ma de la alegría e incentivar un ...Muchos empresarios, volvieron ...ciones dispuestos a integrar la ...os cambiaron el colorido de su ...ría, al menos, se comprometió a ...ás gentiles con sus compañeros

Al año siguiente, Patch regresó a ver los efectos de su llamado y a motivar con mayor intensidad un cambio en la forma de relacionarnos. Es que según él, si no se produce un cambio en el interior de cada ser humano, no será posible sanar al planeta. Menos tímidos, esta vez, gerentes, empresarios y jóvenes estudiantes participaron entusiastas de los juegos de Patch y, a través de ellos, muchos descubrieron una nueva forma de comunicarse con los demás, atreviéndose a mirar a los ojos a sus compañeros para expresarles su amor, su compasión y su apoyo.

>> MES DE LA ALEGRÍA

Entre quienes se sintieron personalmente llamados a aceptar el desafío de Patch se encuentra Aníbal Montero, gerente general de Constructora Aconcagua, empresa pionera en celebrar el Mes de la Alegría, logrando efectos que no sólo se han reflejado en el ánimo de sus empleados, sino también en sus índices productivos.

El éxito de la experiencia motivó a Desafío y Constructora Aconcagua a invitar a otras empresas a sumarse a esta iniciativa, en un esfuerzo por favorecer una cultura de mayor alegría en el trabajo y un estilo de convivencia al interior de las organizaciones basado en la cooperación, la creatividad y el encuentro.

El programa "Mes de la Alegría", se desarrolló por primera vez, en agosto de 2003, con la participación de 10 empresas, las que realizaron



ingeniosas iniciativas que transformaron los oscuros días de invierno, en luminosos espacios de encuentro con alegres bailes, emotivas dedicatorias, divertidos juegos y principalmente, con una postura alegre frente a la vida y las labores diarias, que los trabajadores contagiaron también a sus familiares y amigos. Más aún, en conjunto, las organizaciones llevaron su alegría a los niños del Hospital Roberto del Río, en carnavales de personajes infantiles, payasos y cariñosas tías que regalaron dulces, globos y una gran sonrisa a los pequeños.

GRUPOS DE DESARROLLO:

Cambiando la soledad del dirigente

En tiempos complejos en que el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación y las técnicas de gestión, no se aprenden en un seminario de un par de horas. Es necesario invertir tiempo y estar dispuesto a compartir experiencias, éxitos y fracasos, para descubrir qué aspectos debemos cambiar para aprender una nueva forma de dirigir.

El objetivo de ayudar a gerentes y a descubrir nuevos métodos de aprender el discernimiento en las experiencias de vivir en compañía los desafíos de la vida, se creó en 1998 el Área de Desarrollo de Desafío.

Las acciones de acción destacan los Grupos de Desarrollo, que en la actualidad suman 7, en Santiago, Concepción y Viña del Mar, donde uno participan entre 12 y 15 dueños de empresas, gerentes de RRHH.- que ejercen funciones similares y que están interesados en aprenderse como líderes y personas, a través de experiencias y analizando, en los aspectos de la realidad que les toca vivir en sus organizaciones, como en su vida personal. Para ello, participan en sesiones de trabajo en las cuales se dividen en tres tiempos: primero, el participante se presenta a sí mismo y al otro, estudiar un caso de estudio con ayuda de un especialista y ampliarlo a través del testimonio de un invitado.

Este programa de acompañamiento surgió ante la constatación de la realidad que vive la mayoría de los dirigentes de empresas en nuestro país: mientras más arriba están, más solos se encuentran y más ayuda necesitan. Sí, porque ejercer el liderazgo en una organización trae consigo un aislamiento marcado por la propia estructura y por una cultura que les impide pedir ayuda para no mostrar signos de debilidad. De ahí que sea tan importante tener un espacio de encuentro entre pares que entiendan su problemática y puedan ofrecer su experiencia para encontrar nuevas soluciones, nuevos caminos.

Para integrarse a los Grupos de Desarrollo, es necesario compartir los valores y la ética definida por Desafío; aceptar compartir su experiencia y gestión en la empresa; intercambiar con los miembros del grupo, tanto sus dificultades como sus éxitos; firmar un documento de confidencialidad, que facilita la intimidad del grupo; comprometer su asistencia, por un año

durante diez tardes de trabajo y cancelar una inscripción anual.

Utilizando la misma metodología de los Grupos de Desarrollo, Desafío en conjunto con Despertar Social, movimiento integrado por estudiantes de la Escuela de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, desarrollan un programa de formación integral para jóvenes ayudándolos a desarrollar aspectos relacionados con su espiritualidad, habilidades sociales e inteligencia emocional.



EN EL MUNDO MEJOR:

Cambiando la mirada y construir la confianza

Los Grupos de Desarrollo de Desafío, Chile y Colombia fueron protagonistas de la unión de mundos. Microempresarios, microempresarios y jóvenes en nuestro país y hombres de negocios, prostitutas y representantes de otros sectores de la sociedad en Colombia, se atrevieron a compartir sus experiencias y construir una confianza de encuentro.

En el año 2002, en pleno centro de Santiago, en el Hotel Hidalgo del Cerro Santa Lucía, junto a BancoEstado y la Caja de Pensiones de Los Andes, organizaron un encuentro entre microempresarios, jóvenes que participan en iniciativas

sociales, denominado "Cambiar la Mirada y Construir la confianza: los desafíos planteados por Muhammad Yunus en Chile".

Las mismas instituciones que el año anterior habían traído a Muhammad Yunus al país, buscaban, esta vez, canalizar y proyectar el interés

y motivación que inspiraron las palabras del economista bengalí en el mundo empresarial, religioso, político y juvenil, a través del intercambio de experiencias, anhelos y compromisos, desarrollando una nueva forma de relacionarse para construir un país más solidario.

Se reunió a más de 450 personas, un panel en el que destacadas representantes de los diferentes países, representantes de Chile, intercambiaron ideas y compromisos para lograr un país más desarrollado y comprometido.

>> LA EXPERIENCIA EN COLOMBIA

Motivada por la experiencia que vivió en el Castillo Hidalgo, Nohora Cruz, directora de la fundación colombiana, Vida Nueva, decidió reeditar el encuentro de distintos mundos en su país, invitando a los directores de Desafío, Denis Gallet y Pedro Arellano, a animarlo.

Juntos, generaron un espacio de gran valor emocional, en el que compartieron en torno a una mesa de la amistad, empresarios, académicos, jóvenes de "Un techo para Colombia" y mujeres en pleno proceso de rehabilitación de la prostitución, con el sólo objetivo de abrir sus corazones frente a realidades tan diferentes y muchas veces, distantes.

NAVIDAD CON SENTIDO:

Rescate de los valores y los espacios de encuentro

Comenzó como una simple pregunta, -¿qué quieren esta Navidad?- planteada a un grupo de gerentes, transformado a lo largo de los años, en un programa para 50 empresas de los más diversos ámbitos y sectores, pero con un objetivo común: rescatar los valores y los espacios de encuentro hasta esta fecha.

"Navidad con Sentido", impulsada por Desafío durante los últimos años, constituye una voz de ejemplo para el país de que es posible la fraternidad y la cooperación, y que las empresas pueden alcanzar altos niveles de productividad sin dejar de lado su preocupación por el bienestar integral de sus trabajadores.

Se apunta a que las organizaciones contribuyan al desarrollo de espacios de encuentro y reflexión entre los empleados y sus familias, y al compromiso social por parte de ellos y la empresa para promover la fraternidad y el bienestar de todas las personas y familias que viven en condiciones de pobreza.

El entusiasmo de los trabajadores es respaldado también por el apoyo de los gerentes de la empresa en las actividades, pues refuerza la

motivación y demuestra el compromiso de la organización hacia sus colaboradores. En este sentido, el programa ofrece a las organizaciones la oportunidad de llevar a la práctica sus valores y declaraciones de principios, en suma pasar de la teoría a la acción.

Para implementar el programa cada empresa, de acuerdo a su estilo, cultura y filosofía, pero bajo un plan de acción común, conforma un Comité de Navidad, integrado por trabajadores representativos de distintas áreas, que en conjunto definen las iniciativas, campañas sociales y actividades que se realizarán entre noviembre y diciembre. De esta forma, la Navidad, más que constituir un evento de fin de año, se transforma en la culminación de un proceso vivido por todos los trabajadores de la organización que contribuye a fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y el compromiso con la empresa.



Durante todo el período que requiere la preparación e implementación de Navidad con Sentido, Desafío apoya la organización interna de cada empresa, aporta el material necesario (reflexiones, cuentos, datos, contactos, etc.) y coordina el intercambio de experiencias entre las empresas participantes, a través de reuniones y el envío de información en forma periódica. Así, organizaciones muy diversas comparten experiencias y potencian las ganas de revivir cada diciembre el verdadero sentido de la Navidad. 

ESIONES EXTRAÑAS

Vocaciones a prueba de balas

>> Por Enzo Cadenasso
y Nicole Saffie

¿Se llama su profesión?, ¿en qué consiste su trabajo?, ¿qué es lo que le gusta de su oficio? Estas preguntas ya son habituales en las entrevistas a Miguel Ortiz y Michael Biggs, dos hombres con destinos absolutamente opuestos y un denominador común: una vocación a toda prueba. Mientras uno se dedica a leer y corregir textos escritos por personas ajenas, el otro se pasa los días buscando agua en el sur de Chile.



Miguel Ortiz:

>> CORREGIR ERRORES AJENOS

Cada vez que le dicen, en son de broma, que vive de los errores ajenos, Miguel Ortiz siente que se le aprieta el corazón. Es que este hombre de mirada afable, trato cordial y voz tranquila, ama su trabajo por sobre todas las cosas. Siendo una persona sencilla, esconde tras sus ojos un apetito insaciable por aprehender todo el conocimiento que está a su alcance. Quizás por lo mismo, ya no le importa que le pregunten a cada rato qué es lo que hace para vivir o que deba explicar mil veces en qué consiste su profesión. De hecho, basta que alguien se interese por su labor como corrector de pruebas, para que Miguel desate toda su artillería de historias y anécdotas. El mismo ejercicio persuasivo que convenció a uno de sus cinco hijos para continuar sus pasos en un mundo que cada día necesita menos de estas verdaderas enciclopedias caminantes.

"En la actualidad, es difícil entender mi trabajo, sobre todo porque quedamos pocos correctores de pruebas. Esta profesión viene desde hace muchos años atrás, cuando las imprentas trabajaban con las linotipias, y consiste

básicamente, en corregir textos de una manera integral. No sólo reviso la ortografía, sino que también me fijo en la redacción de las frases, en la coherencia de las oraciones y en el sentido de un texto. Incluso, me preocupo, en el caso de los diarios, que las fotografías correspondan con el artículo y que los nombres de personajes importantes y ciudades extranjeras, estén bien escritos. La idea es que antes de que un texto llegue a la imprenta, pase por mis manos para detectar los errores y corregirlos", explica Miguel. Siendo miembro de una especie que tiende a desaparecer, el camino que condujo a este hombre a leer toneladas y toneladas de papel, se remonta al año 1971, cuando se integró al área de encuadernación de la Editorial Zig-Zag. En aquel tiempo, todavía era posible trabajar décadas en una misma empresa en búsqueda de mejores puestos y salarios más altos. Miguel se dio cuenta de la oportunidad y marcó su objetivo: la sección de corrección de pruebas. Antes, pasó por el puesto de fotograbador, un trabajo pesado, bastante tóxico, por el uso de productos químicos, y donde el manejo de la maquinaria era esencial. Sin embargo, su paciencia y su perseverancia le indicaron que esperar el momento oportuno era la estrategia

se equivocó Miguel. Había una puesto que pretendía, y se sometió de ortografía y a un examen de generales. "Yo soñaba con llegar a lo que hacía antes con mi nueva diferencias eran gigantes. No sólo sueldo, sino que además era un misa y corbata, con oficina y un cosas por aprender. Me encantó la sobre diferentes temas y la e medir con exactitud el sentido

asi una década se presentó a El o las pruebas, le fue bien y lo Sin embargo mantuvo sus dos uerdo que entraba a las tres de la salía cerca de las diez de la noche la Editorial hasta las ocho de la a siguiente. Así estuve dos años",

terminó trabajando exclusivamente lugar en el que labora desde hace os. Actualmente, Ortiz es uno de reectores que quedan. Miguel sabe ejerce una profesión en vías de no que además debe mostrar la trabajo en cada jornada. Por lo o a las 7:30 en vez de las 8 de la ver el tipo de noticias que están y en eso hasta como las 11, cuando egar el material del diario La onces y hasta alrededor de las o es bastante vertiginoso. Después con mis colegas esperamos la nsa y revisamos por última vez el , ya impreso. Si hay algún error de inmediato para parar la prensa, ver a la etapa de impresión. Durante dedico a adelantar trabajo de El el día siguiente. Todas las semanas o el día lunes, a lo que se agrega cada quince días".

Aunque en apariencia la rutina laboral de Miguel suena extenuante, este hombre de 52 años, casado dos veces y padre de cinco hijos, siente tal pasión por su oficio que lejos de querer descansar, se declara feliz de seguir leyendo y corrigiendo textos y errores ajenos. "Me gustaría hacer esto para siempre porque es lo que me gusta. Incluso, cuando estoy de vacaciones y prometo desconectarme de todo, no puedo evitar comprar el diario y ver cómo viene escrito. Gracias a este trabajo he podido aprender muchísimas cosas. He realizado cursos de gramática, morfología y sintaxis, asistí a talleres de asertividad, estudié música y aprendí inglés e italiano. De hecho, ahora quiero investigar algo más sobre armonía, que es el arte de combinar los sonidos, porque la música es otra de mis grandes pasiones. Es decir, no sólo he aprendido muchísimo, sino que además me pagan por ello... ¿qué más puedo pedir?".

Tengo la inmensa suerte de trabajar en lo que me gusta, creo que mi profesión es importante, a pesar de que muchos la encasillan en un segundo plano, y tengo la maravillosa oportunidad de desarrollarme y crecer diariamente como persona. Una vez, un niño que visitaba El Mercurio con su colegio me vio en mi escritorio y me preguntó: ¿tío, a usted le pagan por leer el diario? La carcajada fue general y entonces uno se da cuenta de lo mucho que ama su profesión.

Michael Biggs:

>> BUSCADOR DE AGUA

"La mayoría de las personas, al oír hablar por primera vez de la radiestesia, reaccionan con una mueca de franco escepticismo, o como primitivos que nunca han visto un receptor de

radio o de televisión, y lo miran boquiabiertos con el mismo temor reverencial con que los niños contemplan un espectáculo de magia".



>> Miguel Ortiz

"Tengo la inmensa suerte de trabajar en lo que me gusta, creo que mi profesión es importante, a pesar de que muchos la encasillan en un segundo plano, y tengo la maravillosa oportunidad de desarrollarme y crecer diariamente como persona".

al principio, lo más difícil fue superar el temor al fracaso, frente a las grandes expectativas que le generaban dedicarse a este trabajo tan poco común”.

Michael Biggs las reacciones que experimenta al trabajar en el campo.

La curiosidad y extrañeza sobre esta actividad particular, tiene sus razones. Es la ciencia que permite detectar agua a través de un instrumento, las vibraciones emitidas por cualquier cuerpo o yacimientos mineros, como el petróleo, entre otros.

Lo primero que hace Michael es ir al terreno, luego toma una varilla de aluminio, con la que intenta detectar las ondas y corrientes subterráneas de agua que rozan con arenas o gravas, produce vibraciones magnéticas que son captadas por el instrumento que son percibidas por el mismo Michael.

¿Por qué? Nadie lo sabe a ciencia cierta. Las vibraciones son tan sutiles que no se pueden detectar directamente con ninguno de los cinco sentidos, tampoco con instrumentos de medición convencionales. El instrumento que se usa es el hombre mismo, que de alguna manera puede percibir hasta el momento, puede ser subjetivo hasta el momento, puede ser subjetivo o subjetivamente estas vibraciones se reflejan en movimientos involuntarios, que al ser poco perceptibles, se usan ciertos elementos amplificadores, como péndulos o varillas, para hacerse

durante siglos que los radiestesistas y otros médicos u otras personas, fueron considerados como seres dotados de poderes especiales, facultades psíquicas bastante extrañas según la mirada de los mortales. Pero lo cierto, es que esta ciencia es cada vez más utilizada en la agricultura, entre otras áreas.

Es el caso de Michael. Como necesitaba imperiosamente encontrar agua profundo que tenía a su cargo en



>> Michael Biggs

Cauquenes, una zona de secano al interior de la sexta región. Como encontrar este vital elemento es muy difícil en el lugar, especialmente en forma abundante, a Michael se le ocurrió contratar un “varillero” para que le ayudara en esta búsqueda. “Así nació la curiosidad de ver qué tan real podía ser esta pseudo ciencia y comencé a practicar durante horas, y a devorar todos los libros que trataran el tema en forma seria”, cuenta este radiestesista. “En mi fuero interno siempre quise realizar algo que fuera distinto y que tuviera que ver con las capacidades escondidas de nuestra mente”, agrega.

Al principio, lo más difícil fue superar el temor al fracaso, frente a las grandes expectativas que le generaban dedicarse a este trabajo tan poco común. “En un comienzo como toda actividad, y en especial una como ésta, un tanto “rara” por así decirlo, tiene sus momentos o días poco felices”, comenta. Pero a medida que el agua iba apareciendo en los lugares que él indicaba, la inseguridad disminuía y aumentaba el gusto por lo que hacía. “Me ha dado mucha felicidad y grandes satisfacciones”, confiesa entusiasmado. Pero su trabajo no se limita a encontrar agua. En realidad trata de dar una orientación completa a su cliente, indicándole uno o varios puntos adecuados para la exploración. Lejos de métodos mágicos o sobrenaturales, los resultados son

respaldados con estudios geológicos, mediciones eléctricas o informes satelitales.

Cuando es detectado el punto exacto por donde pasa el agua, se intenta detectar a qué profundidad se encuentra. Lo que no se puede determinar es el caudal o cantidad de agua que fluye por ese lugar. Por eso es necesario hacer una perforación. Michael realiza todo este proceso, hasta la construcción misma del pozo. “La satisfacción del trabajo realizado es enorme y

se podría comparar con una obra de arte que es felizmente concluida”, dice este agricultor.

La mayor gratificación de este radiestesista, es saber que la mayoría de sus marcaciones se han realizado y hoy son pozos que están cumpliendo con su propósito. “Realizo casi todos los pozos que detecto. Los construyo con la ayuda de un amigo y los hacemos con un sistema manual mecánico o barreno, lo que los hace “hechos a mano”, otro logro que aporta grandes satisfacciones”. En la actualidad, el pozo más grande que ha construido con este sistema en la zona de Cauquenes, mide 42 metros de profundidad y entrega mil litros de agua por minuto.

Pero en el fondo, ¿qué motiva tanto a este agricultor a detectar agua y construir pozos? “Es que el agua es vida y mi trabajo tiene que ver con eso”, responde feliz. 🍷

opinión

>> Por Esperanza Cueto
Directora Ejecutiva
Comunidad Mujer



Esperanza

Me bautizaron como Esperanza y hasta hoy era sólo un lindo nombre que heredé de mi abuela. Ella era una mujer sencilla, que siempre vivió esperanzada y quizás por eso nunca perdió la alegría, la gratitud y la capacidad de jugar como una niña. La abuela encarnó todas las definiciones de esta virtud.

La Real Academia define esperanza como el estado del ánimo en el cual lo que deseamos se nos presenta como posible. Para los cristianos, es una virtud teológica que nos permite esperar que se cumplan las promesas hechas por Dios a la humanidad.

¿Qué esperaba mi abuela? ...Esta es una de las grandes preguntas que cada uno de nosotros se hace. Forma parte de nuestros interrogantes sobre la vida, junto a qué creemos y qué amamos. Todos esperamos, en general, lo que cada uno considera bueno para sí.

La esperanza tiene semejanzas con otros sentimientos, como el anhelo, la pretensión, el deseo, la pasión y la ilusión. Sin embargo, se diferencia de ellos porque supone un grado de confianza, un principio de certeza relativo a lo que se espera.

La esperanza no forma parte del mundo de lo irrealizable sino de lo posible, y, por tanto,

conlleva una alegría confiada de que aquello bueno o amado, eso a lo que se aspira, de algún modo se puede realizar.

La esperanza es alegría confiada porque está relacionada con aquello que profundamente se "es" y podría ser; porque tiende hacia la plenitud progresiva y permanente del ser personal. Precisamente por ello, porque es una proyección de lo que se es, en la esperanza hay convicción y confianza.

Por eso mi abuela Esperanza se fue tranquila. Ella sabía que aquello que esperaba se realizaría, porque era parte de su propio ser. No se dejó avasallar por la realidad y estaba siempre al tanto de todo. Su enfermedad no era un tema. Se interesaba por las noticias y se dolía por los efectos del terrorismo; sufría con la pobreza, la intolerancia, la discriminación, la delincuencia, la falta de oportunidades. Uno podía preguntarse por la fuente de su alegría, por la razón de sus ojos luminosos de esperanza.

Nunca se lo pregunté, pero ahora pienso que sus horizontes eran otros, llenos de libertad y no se confinaban en lo inmediato. Ella sabía acortar la distancia entre lo que somos y lo que podemos llegar a ser. 📖



>> Alberto Romero
Gerente General
Pesquera El Golfo

"Gran parte de nuestra compañía se encuentra en el puerto de Talcahuano, donde hemos sido testigos de la pobreza existente en esas zonas. En lo personal cuando viajo al sur puedo palpar de cerca las necesidades que sufren y tocar esa dura realidad.

En la pesquera hemos sido testigos de cómo nuestros trabajadores manuales con esfuerzo han ido mejorando su estándar de vida, logrando una vivienda y educando a sus hijos. Por eso, las orientaciones de **Desafío** nos interpelan profundamente. Su mensaje es que hagamos de la vida ligada a la empresa una existencia mejor para todos y es lo que nos compromete como organización. Ésta es una oportunidad concreta para hacer un aporte al respecto y yo estoy feliz de participar."



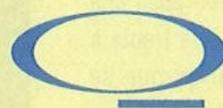
DEPOSITO CENTRAL DE VALORES

Papeles couché NOVAtch



os Sumamos
este **DESAFIO**

Nos Sumamos a este **DE**SAFIO



CAGUA
Ael lo construye



SERVICIO MEDICO
Cámara Chilena de la Construcción



Estado



CANAL



En el pasado, Depósito Central de Valores participó activamente en los proyectos de Desafío, destacando Alegria en agosto y la Navidad con Sentido en diciembre.

Es una iniciativa de ser empresa asociada porque creemos firmemente que la divulgación de los valores al interior de las organizaciones nos hace más humanos y potencia nuestro quehacer profesional. Asimismo, consideramos que las actividades que promueve Desafío son fundamentales en lo colectivo, una nueva cultura organizacional y, en lo personal, conciencia de la existencia del ser humano.

Es posible potenciar los talentos y las capacidades de las personas y para ello es necesario instaurar un ambiente apropiado que facilite la imaginación y las nuevas ideas." 



>> Fernando Yáñez
Gerente General
Depósito Central de Valores

ENISMO EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO:

En Busca del Diálogo

>> Por Juan Emilio Herrera

religiosos de muy distinto signo hacen labor ministerial en la Universidad -en Austin, EE.UU.- y dan pasos, día a día, para cimentar una relación de cooperación y fraternidad ecuménica que ya dura décadas.

... "soles de cenizas"... Y esa noche, en una moderna capilla -apenas iluminada por el resplandor de unas velas- un sacerdote católico y un pastor luterano concelebraban una ceremonia en la que ponían las cenizas en la frente a los estudiantes universitarios que se arrodillaban en silencio al altar... Quienes recibían las cenizas eran católicos, metodistas, anglicanos por igual, que participaban en una ceremonia de carácter ecuménico en el corazón de una de las universidades públicas de Estados Unidos, la Universidad de Texas.

... ya se ha hecho habitual en este campus que a veces asombraría al visitante por más de un siglo, la capilla era de la Iglesia Católica y allí se albergaba a un gran número de fieles que eran todos alumnos de la Universidad estatal, es decir, un campus que por ley debe estar ajeno a cualquier forma de fe religiosa; y, por último, el corazón del Bible Belt, que coincide con la franja sur de los Estados Unidos, es la zona que domina la mayoría de las iglesias bautistas.

... posible conciliar todo eso?

UNIÓN ECUMENICA

... el centro de la ciudad de Austin, Texas -el campus de la Universidad de Texas, "UT," es el barrio universitario más grande del país del norte, con una población estudiantil que alcanza a los 52 mil estudiantes. Allí, desde fines de la década de los sesenta, ha venido gestando paulatinamente una cultura de diálogo ecuménico entre representantes de diversas religiones.



El barrio universitario abarca un área geográfica de seis cuadras de largo por otras cinco de ancho, y constituye una verdadera ciudadela. Casi en los márgenes de esta zona -donde se entremezclan facultades, bibliotecas, laboratorios, cafeterías y residencias estudiantiles con parques, monumentos y campos deportivos- se ubican iglesias y centros de pastoral universitaria pertenecientes a muy diversas afiliaciones religiosas, para atender las necesidades espirituales tanto de estudiantes, como de docentes, funcionarios, familiares y visitas.

A poca distancia entre uno y otro, es posible encontrar un centro católico, un centro luterano, un centro estudiantil bautista, una asociación de estudiantes anglicanos, una fundación metodista, un centro judío, una mezquita musulmana y una iglesia universitaria presbiteriana, por nombrar sólo algunos. Entidades similares existen en casi todos los

barrios universitarios norteamericanos, pero en Austin -por alguna razón- se ha dado una relación muy particular de cordialidad, tolerancia, trabajo común y cooperación entre representantes de distintos credos, lo que ha llevado al desarrollo creciente de un diálogo ecuménico. Y como ecuménico significa universal, esta relación no se ha limitado a los grupos que representan a la fe cristiana, sino que ha ido incorporando, en los últimos años, a entidades musulmanas y judías.

>> UNA CENA CREATIVA

"Yo he tenido un rol muy activo en actividades ecuménicas durante todo mi período en UT," dice el reverendo Craig Sommer, uno de los pastores del centro luterano.

-¿Y quién coordina y organiza las actividades?
- Un grupo llamado "Consejo Interreligioso

Justin, por alguna razón, se ha una relación muy particular de cordialidad, tolerancia, trabajo común y cooperación entre representantes de distintos credos, lo que ha llevado al desarrollo de un diálogo ecuménico”.



(o UIC, por su sigla en inglés) es la mayoría de las actividades - Sommer. En él participan católicos, liberales, judíos y musulmanes. El UIC tiene una doble función: ser diálogo interreligioso y una instancia ecuménica.

El canal oficial de comunicación de las agrupaciones religiosas y la Universidad es el representante de la administración. La Universidad es miembro permanente del centro. Cada año se organiza un “Almuerzo” programa en el que participan representantes de todas las agrupaciones religiosas.

El representante de la iglesia luterana en el UIC es Sommer, por ejemplo, hacer un “Viaje” de carácter ecuménico a través del centro de Viernes Santo. La actividad ha sido organizada desde los años- con la participación de representantes luteranos, anglicanos, metodistas y representantes de la iglesia bautista.

El programa es presentado por este pastor luterano y es por su originalidad- es la llamada “Cena de la Vida,” que se viene efectuando con representantes de los últimos siete años. Se trata de un programa en el que diversos grupos a participar de una cena. Sin embargo, ésta no se lleva a cabo en un lugar: la idea es que, por ejemplo, un “appetizer” se sirva en el centro de la Universidad, el plato de fondo se comparta en el comedor luterano; y, por último, los comensales se reúnen juntos hasta el centro anglicano, donde se desayunan con “los postres.” Los estudiantes decoran sus comedores de manera diferente en cada ocasión. Y en la versión más reciente de la actividad, realizada en noviembre de 2001, hemos observado que se generó un ambiente de cálida confraternidad durante la celebración. Participaron de ella unos 100 estudiantes, representantes de católicos, judíos y musulmanes.

“Pastor Craig” –como le llaman los alumnos- se destaca, además, por sus sobresalientes habilidades culinarias: cada miércoles, luciendo un vistoso delantal de cocina y gorro de “chef”, prepara –y sirve él mismo- una exquisita cena de comida casera en los comedores del centro luterano. A ella se invita, en forma totalmente gratuita, a personas de cualquier afiliación religiosa, y sin obligación alguna de asistir a las actividades de culto que organiza el centro.

Hace tres años, el UIC invitó a los estudiantes a una “Fiesta de Helados” también gratuita, que tuvo lugar en el centro católico; allí, un sacerdote, un pastor protestante y un rabino trabajaron codo a codo sirviendo barquillos de helado a los estudiantes de distintas agrupaciones religiosas, dentro de un ambiente muy amistoso y festivo.

>> DIALOGO VERDADERO

El padre Frank Sabatte, representante católico ante el UIC, dice que éste es “un grupo muy cohesionado y muy bueno.” Pero agrega que su mayor valor radica en que “se ubica por encima de las tendencias polarizadoras de algunos grupos fundamentalistas, y muestra en qué consiste el verdadero diálogo.”

“Nos informamos mutuamente acerca de eventos que pueden ser de interés para todos los alumnos –dice el padre Sabatte- y nos mantenemos en estado de alerta por si nos llaman de la Dirección de Asuntos Estudiantiles en caso de una emergencia.”

>> ¿EMERGENCIA?...

Sí... Y sobre esto relata una anécdota: “La semana pasada me llamaron de la oficina de la Dirección, a raíz de la muerte de un alumno. La universidad iba a hacer una ceremonia para poner la bandera a media asta, y necesitaban un ministro. Yo había oficiado en cuatro o cinco de estas

ceremonias anteriormente, por el deceso de alumnos católicos... Cuando me enteré que este alumno era bautista, llamé a la ministra bautista del campus y le entregué toda la información. Y ella me pidió consejos sobre cómo hacer la ceremonia.”

Un aspecto fundamental en esta búsqueda de diálogo ecuménico ha sido la participación activa de la agrupación judía, a través de los años, y la incorporación reciente de la “Asociación del Diálogo Islámico Estudiantil.”

“Después de lo ocurrido el 11 de septiembre, los estudiantes musulmanes han llegado a ser muy organizados y pro-activos, para presentar una imagen positiva del Islam”, señala Sommer. “Creo que ellos sienten la necesidad de cambiar las concepciones erradas del Islam que se han formado a partir de los ataques terroristas en Nueva York. Y recientemente he llegado a pensar que los musulmanes nos necesitan a nosotros –la mayoría cristiana- para que seamos sus amigos, por razones obvias.”

Añade que ellos nunca antes participaron en actividades ecuménicas; y que sólo se hicieron presentes después de la crisis del 11 de septiembre de 2001. Y cuenta que cuando los musulmanes vienen a reunión, se produce “una obvia tensión entre ellos y los integrantes judíos”..

“Aunque parezca extraño, a veces pienso que es contraproducente juntarlos,” reflexiona. “El nivel de confianza que se necesita está muy ausente...” “Tal vez se requiera el paso de otras generaciones para que pueda darse un diálogo productivo,” dice finalmente. 

NO QUIERO QUE TE
VAYAS A REÍR DE
TU PADRE
¿OÍSTE??

... LLEVA 48 AÑOS EN LA EMPRESA...
LE EXPLIQUÉ LO DE LOS CAMBIOS PERO,
O YO NO SUPE DECÍRSELO O ELLA SE FUE
POR OTRO LADO....



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

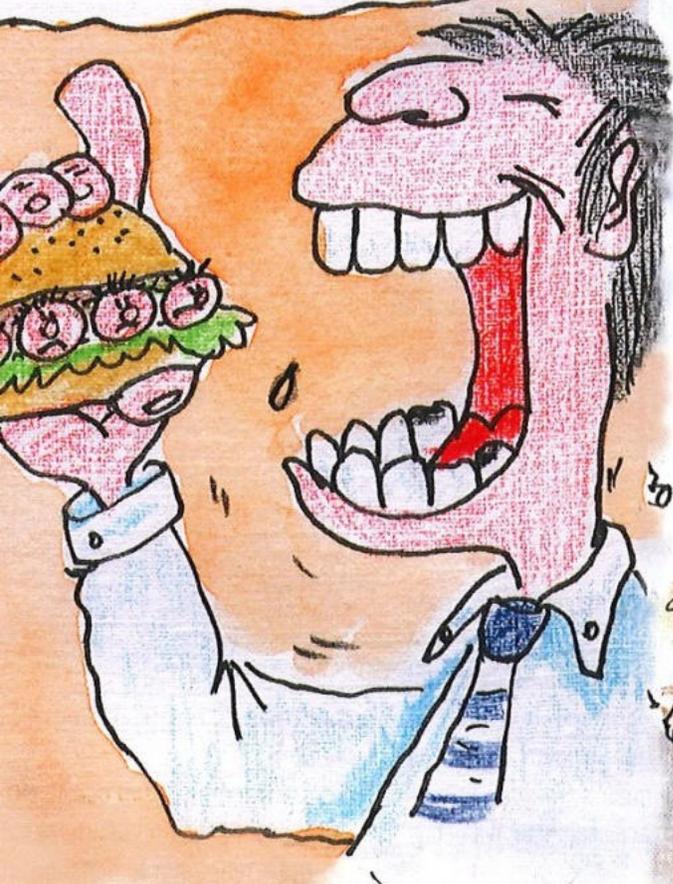
... LOS SUEÑOS DOCTOR
... ESTÁ QUE NO ME
... AR DORMIDO...

... CREO NO ENTENDÍ BIEN
... ABUEL SEMINARIO SOBRE
... LOS SUEÑOS EN LA EMPRESA,
... SEÑOR TEJADA...



ANTES, ... ERAMOS EL JAMÓN SANDWICH, ... AHORA SOMOS LA HAMBURGUESA...

¡LO QUE MÁS ME GUSTA DE ESTO, ES QUE TRABAJAMOS EN EQUIPO...



carandolaga



opinión

>> Por Emilio Sierpe
Director Estratégico
Consultoría en Branding

gratuidad

ños, en una clase con Antonio
brí una clave que marcó mi forma
r a Dios. La clase versaba sobre
entenderlo; si como "causa" o
". Desde ese momento, al menos
, descubrí la importancia de los
mi vida.

idad tiene que ver con el sentido.
nderla por el lado de las causas
qué". Ella es disfuncional e ilógica
principios generalmente aceptados.
y dentro del paradigma mercantil,
Por qué aquél que recibe algo no
por eso?

ue todo era bueno"...me respondo.
merecedores de todo lo bueno de
no por nuestro mérito, sino por
ad. Por ser quienes somos, incluso

me estado cerca de una experiencia
me he sentido una mejor persona,
iendo. Hay algo de plenitud, de
todo lo que acontece. Pensando
í me ha pasado, intuyo que para
poco más a esta experiencia de
necesario estar calmo, tranquilo,
n estado de "armonía con tus
" como dice Humberto Maturana.
es una amiga cercana de la
florece mejor cuando vivimos en
no-carencia, de pensar que hay

para todos, de saber que no necesito tanto para
ser feliz. Pero, no es una respuesta racional ni
analítica frente a una situación de carencia del
otro. Al parecer, surge al dejar que nuestra
bondad interior se exprese, a favor de lo que
sentimos como nuestra misión, lo que vinimos
a hacer aquí, lo que nos nace casi instintivamente.

La gratuidad se entusiasma cuando aparece el
"entre", ese espacio de sentido que se crea
cuando reconocemos e invitamos al otro a
nuestra vida. Esto es coherente con el hecho de
que, en tanto somos personas, estamos
"lanzados" hacia el otro, hacia los otros. Es
paradojal, pero es en los otros donde encuentro
una fuente que es capaz de saciar mi sed de
sentido.

Recuerdo que en economía nos enseñaban a
medir el bienestar en unas rarísimas unidades
llamadas "utils". Todos estábamos empeñados
en cuantificar, analizar, imbuidos en esa
cartesiana obsesión por medir, para saber que
algo existe, que es real. Gracias a Dios, la
gratuidad se revela frente a este criterio, lo que
no significa que no impacte profundamente ya
no sólo nuestro bienestar, sino, y lo que es más
importante, nuestro bien ser. En esta lógica, la
gratuidad es profundamente fecunda, es viral y
se auto-reproduce. Es envolvente y también
exigente. Le viene bien aquello que dice Serrat
a propósito de la ideología: ¡Ay gratuidad
incorregible, que no tienes bastante con lo
posible! Si la has conocido es difícil dejarla.

Una parte de ti sabe que en ella hay sentido.

En estos días, y a propósito de que mis
compañeros de universidad están organizando
un gran encuentro, pensaba que la pregunta
recurrente que nos haremos unos a otros será:
¿cómo te ha ido? Y la primera respuesta (muy
chilena por supuesto) será ¡bien! La cuestión
es ¿bien con respecto a qué?, ¿cuáles son los
criterios de éxito implícitos en esa respuesta?
A mí me gustaría responder que estoy agradecido.
Agradecido primero porque estoy vivo, en el
más amplio sentido de la palabra, e incluso a
ratos un poco más lúcido, en cuanto he podido
experimentar experiencias de gratuidad con los
que más quiero.

Cuando espero algo a cambio, cuando me creo
expectativas, cuando me paro en el paradigma
de la escasez, es difícil que estalle la gratuidad.
Cuando miro desde la candidez de un niño, se
me hace más accesible. Si persigo
insistentemente una mariposa por el patio, ésta
me esquivará fácilmente. Si me quedo tranquilo,
calmo, tal vez, hasta se pose sobre mi brazo.

Un abrazo gordo, una mano caliente, un amigo
llegando a tu casa, un beso de tu hermano, una
llamada de tu madre, un comentario de tu hijo,
una mirada de tu mujer. Eso me basta.